

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

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



La Universidad que Siembra

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA FORTALECER EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA LEGAL DE LA
GOBERNACIÓN DEL ESTADO COJEDES**

**Autora:
Johanna Rosaly Aparicio de Yrigoyen
CI: 14324426
Tutora: Dra. Aracelis Pérez**

SAN CARLOS, JULIO DEL 2024

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

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



La Universidad que Siembra

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA FORTALECER EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA LEGAL DE LA
GOBERNACIÓN DEL ESTADO COJEDES**

Requisito parcial para optar al Grado Académico de Magister
Scientiarum

Autora:
Johanna Rosaly Aparicio de Yrigoyen
CI: 14324426
Tutora: Dra. Aracelis Pérez

SAN CARLOS, JULIO DEL 2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado, presentado por el Ciudadano: **Lcda. Johanna Rosaly Aparicio de Yrigoyen C.I.14.324.426 Titulado: Estrategias Motivacionales para fortalecer el clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes**, para optar al grado de Magíster Scientiarum en **Administración. Mención Gerencia General**. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 13 días del mes de noviembre del 2023.

Firma:



Dra. Aracelis Agrispina Pérez Fernández

C.I.: 9.536.754

Nombre y Apellido del Tutor: Dra. Aracelis Agrispina Pérez Fernández

C.I: 9.536.754

Celular: 04127541804

E-mail: perezaracelis781@gmail.com

Título de la Investigación: Estrategias Motivacionales para fortalecer el clima organizacional del personal adscrito al área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.

Compromiso: Asesorar al Maestrando, en calidad de tutor durante la etapa de desarrollo del trabajo hasta la presentación pública del mismo y su respectiva evaluación.

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

Nosotros, miembros del jurado de:

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

Titulado(a):

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA LEGAL DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO COJEDES.

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad
JOHANNA ROSALY APARICIO DE YRIGOYEN C.I.V-14.324.426

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración, mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy: jueves 04 de Julio de 2024, a las: 10:00 am. se realizó la admisión del mismo, acordando que:

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

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día: martes 16 de Julio de 2024. Hora: 2:00 pm., Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, a los cuatro (04) días de julio de 2024.

1.- Jurado Coordinador (a)

Dra. Carmen Pinto

C.I.V-4101093 (UNELLEZ);

2.- Jurado Principal

MSc. Carlos Tovar,

C.I.V-16.423823 (UNELLEZ);

4.- Jurado Suplente

Dra. Loreines González

C.I: V-19.888.438 (UNELLEZ);

3.- Jurado Principal

Dra. Aracelis Pérez

C.I.V. 9536754 (Tutor-Externa);

5.- Jurado Suplente

MSc. Eliana Liberto

C.I. V-17888994 (UNELLEZ).

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

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

Nosotros, miembros del jurado de:

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

Titulado(a):

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN EL ÁREA LEGAL DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad
JOHANNA ROSALY APARICIO DE YRIGOYEN C.I.V-14.324.426

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Administración, mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, martes 16 de julio de 2024 a las 2:00 pm, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

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

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las 2:30 pm.

1.- Jurado Coordinador (a)

Dra. Carmen Pinto

C.I: V-4101093 (UNELLEZ);

2.- Jurado Principal

MSc. Carlos Tovar

C.I: V- 16423823 (UNELLEZ);

4.- Jurado Suplente

Dra. Loreines González

C.I: V-19888438 (UNELLEZ);

3.- Jurado Principal

Dra. Aracelis Pérez

C.I. V-9,536.754 (Tutor-Externa);

5.- Jurado Suplente

MSc. Eliana Liberto

C.I. V-17888994 (UNELLEZ).

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

DEDICATORIA

Muy especial a mis padres Manuel y Gisela, quienes desde mi niñez pude verlos como mis maestros y así permanecerán en mi historia.

Con mucho ahínco, a Giselmar Milagros, Ana Karina y Jhon Manuel, mis hermanos menores; quienes se proyectan en sus vidas como grandes seres humanos con un corazón lleno de amor para dar y recibir.

Con mucho amor para mi compañero de vida Pedro Manuel y a mis dos hijas Florela Sabrina y Bárbara Daniela, les dedico este porvenir título de Magíster Scientiarum, *“siempre es posible lo que proyectas en tu vida para mejorar en muchas fases de ella, solo hazlo con el corazón”*.

A mi resumido equipo y compañeros del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, día a día me enseñan más y más.

A mi querido y apreciado compañero MsC. Dr. Luis Enrique Figuera (+31/05/2024) quien te fuiste antes de mi defensa del trabajo de grado. Desde el cielo me vas a acompañar y estarás orgulloso de mí, como lo estuve yo de ti, el día que defendiste tu trabajo de grado.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a mi Dios, a quien le agradezco la salud y la vida para vivir y consolidar este momento; y que dejo plasmado en estas líneas para que los demás autores y personas sepan que sin Dios nada es posible, porque él te coloca sus ángeles guardianes a la disposición cuando se cree que ya nada tiene sentido.

A mi Casa de Estudios, la Universidad Nacional Experimental de los llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), Núcleo San Carlos Estado Cojedes; en sus instalaciones recibí aprendizaje del bueno, con los mejores profesores, con mucha calidez humana y sencillez. Gracias.

A mi compañero de vida, Pedro Manuel Yrigoyen Ríos, te agradezco todo el apoyo que me diste para hoy llegar hasta aquí; sé que este título también es tuyo.

A mi tutora Dra. Aracelis Agrispina Pérez Fernández, GRACIAS, por tu ayuda, perseverancia, ánimo, y te agradezco siempre por recalcar ese “tmt” porque ha sido una de las razones por la que hoy estoy aquí, cerrando ciclos.

A esos ángeles guardianes de Dios: mi madre, la Dra. Aracelis Pérez, Dra. Yarith Navarro, Dra. Carmen Pinto, que han sido instrumento para cooperar en mi trabajo de grado, Gracias.

ÍNDICE

RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	4
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Objetivos de la Investigación	7
1.2.1. Objetivo general.....	7
1.2.2. Objetivos específicos.....	7
1.3 Justificación y Línea de Investigación.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes de Investigaciones previas.....	11
2.2. Antecedentes Legales	18
2.3. Bases Conceptuales y Teóricas	20
2.3.1. Estrategias Motivacionales	21
2.3.2. Motivación laboral	26
2.3.3 Factores que influyen en la motivación laboral.....	27
2.3.4. Relaciones Humanas	28
2.3.5. Satisfacción Laboral.....	29
2.3.6. Salario.....	29
2.3.7. Formación Continua.....	30
2.3.8. Reconocimiento	30
2.3.9. Trabajo en Equipo	30
2.3.10 Comunicación	31
2.3.11 Elemento de la Comunicación	31
2.3.12. Importancia de una buena comunicación en la organización	32
2.3.13 Comunicación Asertiva	33
2.3.14. Clima Organizacional.....	33

2.3.15. Características del Clima Organizacional.....	34
2.3.16. Toma de Decisiones	34
2.3.17. Responsabilidad	34
2.3.18 Desempeño Laboral.....	35
2.3.19. Valores.....	35
2.3.20. Conflictos.....	36
2.4. Bases Teóricas.....	37
2.4.1 Teorías Motivacionales	37
2.4.2. Teorías del proceso	40
2.4.3. Teoría que sustentan el clima organizacional	42
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	44
3.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	44
3.2. Población.....	45
3.3. Muestra	45
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	46
3.5. Validez del Instrumento.....	47
3.6. Confiabilidad del Instrumento.....	47
3.7. Operacionalización de las Variables.....	49
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	51
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
5.1. Conclusiones	62
5.2. Recomendaciones	63
CAPITULO VI: PROPUESTA	64
6.1. Fundamentación de las Estrategias Motivacionales	64
6.2. Objetivos de Estrategias Motivacionales	65
6.2.1 Objetivo General	65
6.2.2 Objetivos Específicos	65
6.2.3 Factibilidad de las Estrategias Motivacionales	66

6.2.4 Factibilidad técnica	66
6.2.5 Factibilidad Social:	67
6.2.6 Factibilidad Económica:	67
6.2.7 Alcance de las Estrategias Motivacionales.....	67
6.2.8 Estructura de las Estrategias Motivacionales.	67
6.2.9 Beneficiarios	68
6.2.10 Desarrollo de las Estrategias Motivacionales	68
REFERENCIAS CONSULTADAS	74

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Operacionalización de las Variables.....	50
Cuadro 2: Variable: Estrategias Motivacionales: Ítems del 1al 08. Dimensiones: Motivación Laboral. Indicadores: satisfacción laboral, compromiso laboral, salario, formación continua, reconocimiento y trabajo en equipo. Relaciones humanas: respeto hacia los demás, comunicación efectiva	52
Cuadro 3: Variable: Clima Organizacional: Ítems del 9al 14. Dimensiones: Comunicación asertiva, liderazgo, desempeño laboral, valores institucionales, responsabilidad y conflictos.	58

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Sensibilización e información.....	69
Tabla 2: Formación y capacitación.....	70
Tabla 3: Convivencia, deporte y recreación.....	71
Tabla 4: Salida/ Medición de impacto	72

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Frederick Herzberg	38
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Variable: Estrategias Motivacionales: Ítems del 1al 08. Dimensiones: Motivación Laboral. Indicadores: satisfacción laboral, compromiso laboral, salario, formación continua, reconocimiento y trabajo en equipo. Relaciones humanas: respeto hacia los demás, comunicación efectiva	53
Gráfico 2: Variable: Clima Organizacional: Ítems del 9al 14. Dimensiones: Comunicación asertiva, liderazgo, desempeño laboral, valores institucionales, responsabilidad y conflictos.	59

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

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA FORTALECER EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA LEGAL DE LA GOBERNACIÓN DEL
ESTADO COJEDES**

AUTOR: JOHANNA R. APARICIO DE Y.

TUTORA: ARACELIS. A.PÉREZ .F

AÑO: JULIO, 2024

RESUMEN

La investigación presentó como objetivo general “Desarrollar estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes”. El estudio fue elaborado entre marzo 2023 hasta marzo 2024. Se presentó como un estudio bajo la modalidad de proyecto factible, de tipo campo, con diseño no experimental y un nivel descriptivo; se tomó una muestra de diez (10) abogados que conforman el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, a quienes se les aplicó un instrumento con catorce (14) ítems y cuatro (04) alternativas de respuestas en escala de Likert. En cuanto a la validación del instrumento esta se llevó a cabo por medio del juicio de expertos, obteniendo la confiabilidad a través del Alpha de Cronbach, el cual arrojó un coeficiente de 0,68. Se realizó un análisis cuantitativo, el cual permitió la presentación de los resultados por medio de tablas y gráficos, así como su respectiva interpretación y argumentación con autores. Se concluyó que las expectativas y aspiraciones del personal resultaron desalentadoras, pues los trabajadores no se encontraban complacidos con el salario que recibían como contraprestación por sus servicios, falta de trabajo en equipo, poca comunicación entre el jefe y los trabajadores, conflictos laborales permanente lo que traía como consecuencia un clima organizacional desfavorable. Como propuesta se diseñó una estrategia motivacional basada en un plan de acción o conjunto de medidas con un carácter recreativo y formativo encaminadas a mejorar la calidad de vida de los empleados y así fortalecer el clima organizacional. Los resultados arrojaron que la estrategia es totalmente aceptable, constituye una herramienta viable de implementar cuando se considere que los indicadores de gestión se encuentren por debajo del nivel normal. Se logró motivar e integrar a los equipos y trabajar en conjunto para el cumplimiento de metas y objetivos.

Palabras Clave: Estrategias Motivacionales; Clima organizacional.

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

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA FORTALECER EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA LEGAL DE LA GOBERNACIÓN DEL
ESTADO COJEDES**

AUTOR: JOHANNA R. APARICIO DE Y

TUTORA: ARACELIS. A.PÉREZ .F

AÑO: JULIO, 2024

ABSTRACT

The general objective of the research was “Develop motivational strategies to strengthen the organizational climate in the legal area of the Cojedes State Government.” The study was carried out between March 2023 and March 2024. It was presented as a study in the form of a feasible project, field type, with a non-experimental design and a descriptive level; A sample of ten (10) lawyers who make up the legal area of the Cojedes State Government was taken, to whom an instrument with fourteen (14) items and four (04) response alternatives on a Likert scale was applied. Regarding the validation of the instrument, this was carried out through expert judgment, obtaining reliability through Cronbach's Alpha, which yielded a coefficient of 0.68. A quantitative analysis was carried out, which allowed the presentation of the results through tables and graphs, as well as their respective interpretation and argumentation with authors. It was concluded that the expectations and aspirations of the staff were discouraging, since the workers were not pleased with the salary they received as compensation for their services, lack of teamwork, little communication between the boss and the workers, permanent labor conflicts, which resulted in an unfavorable organizational climate. As a proposal, a motivational strategy was designed based on an action plan or set of measures with a recreational and educational nature aimed at improving the quality of life of employees and thus strengthening the organizational climate. The results showed that the strategy is totally acceptable, it constitutes a viable tool to implement when it is considered that the management indicators are below the normal level. It was possible to motivate and integrate the teams and work together to achieve goals and objectives.

Keywords: Motivational Strategies; Organizational climate.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a nivel mundial han venido experimentado continuos e importantes cambios que afectan directamente la manera en que las personas se relacionan en su lugar de trabajo. Estos cambios tienen implicaciones en la proactividad, desempeño de los trabajadores y el clima organizacional, afectando además su compromiso y competitividad dentro de la organización. Ahora bien, es indispensable que estas personas que laboran en la organización mantengan un alto grado de motivación, es decir, tengan el estímulo para actuar de determinada manera, con la finalidad de satisfacer una necesidad (que se origina cuando hay carencias y debilidades) o alcanzar unos objetivos, en este caso, los de una institución. No atender tal elemento produce el efecto contrario: falta de motivación, lo cual desencadena consecuencias negativas, tanto a nivel personal como organizacional.

En Venezuela, las organizaciones han venido manifestando preocupación en el talento humano, ya que éste representa la fuerza de trabajo que le permitirá la consecución de los objetivos estratégicos y la rentabilidad a lo largo del tiempo, traducidos en mejoras en la calidad de vida de los integrantes de la organización, es por ello que debe existir un clima favorable que conlleve a un mejor ambiente laboral en pro del bienestar de los trabajadores.

En este sentido el clima organizacional condiciona el comportamiento de los trabajadores; es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia el éxito, de allí que es necesario tener presente que cuando un individuo acude a la organización, lleva consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, sobre quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar y hacia dónde debe marchar la organización, por lo que siempre se debe procurar alinear a los trabajadores dentro de la cultura institucional.

Lo anteriormente señalado incide constantemente sobre diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo, la relación con el resto del personal, la rigidez o la flexibilidad de la organización, las opiniones de terceros, los grupos de trabajo, entre otros. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado van a conformar el clima organizacional.

Desde esta perspectiva es que se genera la problemática de esta investigación donde la autora de este trabajo, forma parte del equipo de abogados que labora en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes y mediante la observación simple se pudo conocer que ciertamente ésta oficina exterioriza fallas en ese aspecto, entre las cuales se pueden mencionar: desconocimiento de los procesos administrativos, toma de decisiones no convenientes, desmotivación del personal, conflictos interpersonales, ausentismo laboral, poca integración, escasa presencia de valores éticos y morales, falta de comunicación asertiva, entre otros; lo que conlleva a un clima organizacional desfavorable.

En este orden de ideas, se derivó el propósito de este estudio, el cual consistió en desarrollar estrategias motivacionales para mejorar el clima organizacional en el área legal de la gobernación del Estado Cojedes, con la finalidad de obtener mejoras en las dimensiones del clima organizacional y alcanzar los objetivos establecidos en esta investigación. El trabajo se encuentra estructurado en seis (06) capítulos:

El capítulo I, El Problema. Planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos y la justificación de la investigación.

El capítulo II, Marco Teórico. Estructurado por los antecedentes, las bases teóricas y las bases legales. Dando así el fundamento teórico en el cual se apoya esta investigación.

El capítulo III, Marco Metodológico, donde se presenta expone la modalidad de la investigación, el tipo y diseño de la investigación, el nivel de la investigación, la población, la muestra, la técnica de recolección de información, la validez y la confiabilidad del instrumento.

El capítulo IV, Análisis e Interpretación de los Resultados, donde se plasman los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento de recolección de información, se procesan los datos y se presentan en gráficos con su respectivo análisis.

El capítulo V, Conclusiones a las que se llega una vez interpretados los resultados.

El capítulo VI, Propuesta, donde se describe lo planteado por el autor (partiendo de los resultados encontrados en el diagnóstico realizado en la organización caso de estudio) a fin de mejorar el clima organizacional existente.

Finalmente presenta la lista de referencias bibliográficas y los anexos que sustentan el trabajo de grado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

“El éxito no se logra solo con cualidades especiales
es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de
organización”

Víctor Hugo

1.1.Planteamiento del Problema

En la actualidad a nivel mundial la motivación es considerada un factor determinante dentro de las organizaciones, esto ha conducido a que los gerentes inviertan en la medición de esta en el talento humano, con la finalidad de generar estrategias y planes de estímulo, que permitan mantener un alto nivel de satisfacción laboral a la hora de realizar las actividades y tareas, coadyuvando al cumplimiento de las metas establecidas por la institución.

En este sentido, Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020), hacen referencia al concepto actual de motivación laboral que realiza Chiavenato (2017) quien la define como “un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados; por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los gerentes pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos”(p.361). Es decir que, la motivación comprende sentimiento de realización, crecimiento y adecuación profesional que se manifiesta en la ejecución de tareas que representan desafíos y tienen significado en el trabajo y por ende en el clima organizacional.

Hoy en día en los países de América Latina, las organizaciones, tanto públicas como privadas, se esfuerzan para que los procesos administrativos sean lo más

adecuado posible para mantener el control, con el fin de elevar la eficiencia en sus actividades. Evidentemente, que para que esto sea posible no solo deben contar con un talento humano altamente calificado dentro de cada área o departamento de la organización, sino con un talento humano altamente motivado y entusiasmado a realizar o desempeñar cada una las funciones y actividades laborales de manera eficiente y eficaz. Es importante mencionar, como elemento fundamental en el desarrollo asertivo de la organización, que la motivación guarda una estrecha relación con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el clima organizacional. Todas las empresas que mantienen un alto grado de motivación en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción hacia sus clientes.

Al respecto, Chiavenato (1999) define el clima organizacional “como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades” (p.8). Según los aportes teóricos mencionados se puede evidenciar claramente que con unos empleados motivados es posible lograr un clima organizacional agradable y con ello la efectividad de la organización.

En Venezuela según la investigación realizada por Ayala, (2021) cita a Ratty (2012): quien sostiene que “Las empresas venezolanas en el presente adolecen, en su gran mayoría, de un buen clima organizacional y ello ha conllevado a problemas en la productividad y en la satisfacción de los trabajadores, demandando que se tomen las acciones correspondientes para garantizar un buen comportamiento organizacional” (p. 3). Afirma Ayala, (ob.cit. p.7) que algo similar ocurre en las instituciones públicas las cuales no funcionan en la medida que los miembros o servidores que la conforman enlazan esfuerzos para el trabajo emanado sea de calidad, cooperando así para lograr todos los objetivos planteados, y de esta manera garantizar el éxito de la organización como el de los trabajadores.

En la Gobernación del Estado Cojedes, se encuentra la Oficina de Talento Humano y dentro de su estructura organizacional se encuentra el área legal que se encarga de adecuar los procedimientos administrativos de los empleados y obreros de la función pública, brindando la asesoría jurídica y legal a cada proceso que se inicie dentro de talento humano, entre ellos: sanciones, multas, dictámenes laborales para pensiones de sobrevivientes, antigüedad, aceptación de renunciaciones entre otros.

Ahora bien considerando que la autora de este trabajo de investigación forma parte del equipo de abogados que labora en dicha oficina y mediante la observación simple se pudo conocer que ciertamente ésta oficina exterioriza fallas en ese aspecto, entre las cuales se pueden mencionar: desconocimiento de los procesos administrativos, toma de decisiones no convenientes, desmotivación del personal, conflictos interpersonales, ausentismo laboral, poca integración, escasa presencia de valores éticos y morales, falta de comunicación asertiva, entre otras. La situación descrita anteriormente, trae como consecuencia un ambiente laboral hostil, poco agradable e inadecuado para el desarrollo óptimo de las funciones que deben desempeñar cada individuo para el debido funcionamiento de la oficina señalada; lo que conlleva al incumplimiento de los objetivos planteados.

Por lo que se sugiere aplicar estrategias motivacionales para fortalecer el clima organizacional en el contexto de estudio, con esto se pretende proponer acciones que permitan mejorarlo, a través de la retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, además de introducir cambios planificados que se amolden con la realidad y el entorno de la institución.

De todo lo anteriormente planteado se originan las siguientes interrogantes que guiaron el desarrollo de la siguiente investigación:

¿Cuáles son las condiciones que presenta el clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes?

¿Cuál es la factibilidad de diseñar estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes?

¿Cómo será el diseño de estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes?

¿Cómo se ejecutarán las estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes?

¿Cuál será el resultado al aplicar las estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes?

Al plantear las interrogantes antes mencionadas surgen los siguientes objetivos de la investigación:

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.

1.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar, las condiciones que presenta el clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.
- Determinar, la factibilidad de diseñar estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.
- Diseñar, estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.

- Aplicar, estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.
- Valorar, estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.

1.3 Justificación y Línea de Investigación

Las instituciones tanto públicas como privadas deben enfatizar sus objetivos estratégicos en brindar un buen servicio a la colectividad en general, al mismo tiempo deben contribuir a que su talento humano se encuentre satisfecho, promoviendo los valores y profesionalismo ofreciendo a los trabajadores un buen entorno laboral. Para ello es necesario que las organizaciones cuenten con las estrategias motivacionales adecuadas para el fortalecimiento del clima organizacional, facilitando herramientas que motiven y dinamicen a los trabajadores a tener un excelente desempeño, ya que ellos son quienes ejecutan cada uno de los procesos dentro de la institución, además de formar servidores íntegros, capaces de enfrentar cualquier anomalía laboral, física y mentalmente adaptados a un trabajo con pasión, amor, sentido de pertenencia y gusto en la acción laboral que ejercen como servidores.

En este orden de ideas, la presente investigación enfatiza su relevancia en el hecho de conocer e incidir positivamente, en todos aquellos factores motivacionales que influyen en el clima organizacional del talento humano que labora en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, con la finalidad de que dentro de sus funciones logren obtener una percepción más concreta de su realidad profesional y así cumplir con los objetivos enmarcados como líneas estratégicas de la institución.

En relación con el contexto de estudio de esta investigación lo constituye el área legal de la gobernación del Estado Cojedes, que se encarga de adecuar los procedimientos administrativos de los empleados y obreros de la función pública, brindando la asesoría jurídica y legal a cada proceso que se inicie dentro de talento humano, entre ellos: sanciones, multas, dictámenes laborales para pensiones de

sobrevivientes, antigüedad, aceptación de renuncias entre otro. En donde a través de la observación simple se pudo evidenciar ausentismo laboral, apatía, desmotivación, un ambiente laboral poco agradable para el desempeño óptimo de las funciones que cumple cada empleado. Lo que implica que por medio de este proyecto de estrategias motivacionales se fortalezca el clima organizacional, se logre que los servidores mejoren su disposición dentro de la institución, fortalezcan los valores humanos y éticos y prevalezca la armonía laboral.

Desde el punto de vista organizacional, la estrategia que se quiere aplicar va dirigida a las gerencias funcionales y al talento humano en esta oficina y constituye una herramienta esencial para fortalecer y optimizar el clima organizacional y así lograr una mejor fluidez de información. Se espera que los resultados de la investigación produzcan interés en las personas involucradas y la propuesta sea tomada en cuenta por las gerencias correspondientes y puesta en práctica anualmente.

Desde el punto de vista teórico y metodológico, serán propuestos lineamientos organizacionales apoyados en la comunicación y el trabajo en equipo, que de alguna manera, aportaran elementos para el fortalecimiento favorablemente en el cumplimiento de las acciones a desarrollarse en la institución, quienes en este caso lo conforman los empleados administrativos, docentes obreros de la Gobernación del Estado Cojedes. De igual forma, los resultados arrojados por este estudio aportarán información para futuras investigaciones relacionadas con el tema, permitiendo ampliar así el conocimiento sobre la motivación y el clima organizacional.

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

optar al grado académico de Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia General.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

"Se necesita coraje para pararse y hablar, pero mucho más para sentarse y escuchar".

Winston Churchill

El desarrollo del marco teórico tiene gran importancia en las investigaciones, pues con él, el investigador pretende sustentar con base en argumentos legítimos el estudio, valiéndose de anteriores investigaciones y un arqueo teórico de algunos otros autores, en cuyo análisis se pueda encontrar apoyo significativo para la interpretación de los resultados. La metodología de este marco estará conformada por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de términos básicos y la operacionalización de variables.

2.1. Antecedentes de Investigaciones previas

Los antecedentes de la investigación, según Arias (2012:106) —...trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el proyecto...|. En este sentido, los estudios sobre motivación y clima organizacional desde la gerencia estratégica, en una organización han sido amplios, por tal motivo hubo la necesidad de revisar y seleccionar algunos trabajos de investigación previos, que sirven de antecedentes, con el propósito de obtener un mayor conocimiento del tema, para sustentar y darle solidez al estudio, los cuales se presentan a continuación.

La primera de las referencias de carácter internacional que sirve de marco para la investigación corresponde al estudio realizado por Bach, D. (2023) titulada: **Estrategias motivacionales y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas Iniciales de Sicaya 2012. Perú.** Este trabajo se enfoca en

determinar la relación entre las estrategias motivacionales y el clima organizacional, así como también la necesidad de diseñar programas de motivación a los docentes. Metodológicamente es una investigación de tipo descriptivo con un diseño correlacionar con una muestra de 22 docentes de educación inicial cuyas edades son entre 21 a 50 años a los cuales se les aplico un inventario psicológico de clima organizacional (IPCO) de Aniceto Aguilar y el cuestionario de estrategias motivacionales para el trabajo (CMT) de Fernando Toro.

En los resultados obtenidos se demostró que existe una relación directa entre estrategias motivacionales y clima organizacional así como también, se puede apreciar que todos los integrantes de las instituciones encuestadas han considerado la necesidad de poner en práctica algunas estrategias que logren motivar a los docentes en el desarrollo de su trabajo cotidiano, convirtiendo a la institución como un centro potenciador de estímulos para que los miembros de la comunidad educativa demuestren una destacada labor. Esta investigación permite manifestar la relación que existe entre estrategias motivacionales y clima organizacional, además que da muestra de que con un plan de estrategias motivacionales se puede mejorar el clima organizacional de los trabajadores y con ello el éxito de la institución cumpliendo con los objetivos planificados, lo que para el estudio en curso es de excelente aporte al dar evidencia respecto a cómo la institución puede tener un rol orientador que permite motivar al personal y con esto lograr las metas establecidas.

Siguiendo esta misma línea y dirección, Andino (2023), presenta su estudio titulado: **Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa**. Este trabajo se enfoca en investigar y diseñar una estrategia para mejorar el clima laboral en la Unidad Educativa Juan Montalvo, con la finalidad de incrementar la satisfacción y productividad de los trabajadores. A través de una investigación exploratoria cuantitativa, se aplicaron encuestas y se llevaron a cabo entrevistas para evaluar el ambiente laboral actual. La metodología empleada también incluyó la revisión bibliográfica relevante.

Los resultados revelaron varios factores que afectan negativamente el clima laboral, como la falta de comunicación efectiva, insuficiente reconocimiento, escasez de oportunidades de desarrollo profesional y la sobrecarga de trabajo. Sin embargo, se detectó una actitud positiva de los trabajadores hacia la institución, indicando un potencial para mejorar el ambiente laboral. Basándose en estos hallazgos, se propuso una estrategia que busca fomentar la comunicación efectiva, reconocer el trabajo de los empleados, promover oportunidades de crecimiento profesional y reducir la sobrecarga laboral.

La implementación de estas acciones podría tener un impacto notable en la satisfacción y eficiencia de los empleados. La conclusión del estudio resalta la importancia de implementar una estrategia de mejora en el clima laboral para potenciar la satisfacción y la productividad en la Unidad Educativa Juan Montalvo. Además, las autoridades de la institución se instan a considerar estas acciones para optimizar el rendimiento de la organización en su totalidad. Este estudio es de gran aporte para la investigación que se está desarrollando ya que demostró la importancia de mejorar un clima laboral en este caso en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, con ello se puede optimizar el rendimiento y la satisfacción del usuario a recibir las respuestas de manera oportuna y en un ambiente lleno de amor y cariño, aun con los diferentes escenarios que pueda presentar la realidad en el país.

De igual manera, se presenta la investigación realizada por Reyes Fonseca, S. G., y Larzabal Fernández, A. (2022), titulada: **El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de Alquimiasoft SA, Ecuador**, el objetivo de la investigación fue el de analizar el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral. Para esto se empleó una metodología no experimental, con enfoque cuantitativo, de tipo analítico y corte transversal, lo cual permitió determinar el grado de asociación que existe entre las variables objeto de estudio. En cuanto a los instrumentos de recolección de información se aplicaron cuatro, la Encuesta de Clima Laboral diseñada por la consultora Hurtado y Asociados, la Escala General de

Satisfacción desarrollada por Wall, el Cuestionario de Bienestar Laboral de Goldberg y Williams y la Escala de Estrés Percibido creado por Cohen.

La población fue todo el personal conformado por 74 colaboradores divididos en las distintas áreas de la empresa. Los resultados obtenidos demostraron que el clima laboral si tiene una significancia en la satisfacción laboral, por consiguiente, si el clima laboral no es el adecuado no se satisfacen las expectativas de los trabajadores, adicionalmente, se determinó que existe un bajo nivel de estrés en la población. Se concluyó que existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa.

Concluyen en la investigación, que los datos muestran que existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa, es posible que un clima hostil, desencadena en desmotivación, rivalidad, falta de empoderamiento, entre otros aspectos que se verán reflejados en un bajo rendimiento de los trabajadores, o en los altos niveles de rotación o ausentismo. Por consiguiente, la gestión eficiente de los recursos paso a ser un tema de vital importancia para las empresas que buscan ser productivas, eficientes y mantenerse en el mercado

Cabe destacar que la relación de la investigación citada, con la que realiza la autora, muestra la gran relevancia que existe entre un adecuado clima organizacional y el rendimiento del personal o trabajadores de una organización, que muchas veces puede desencadenar desmotivación, de allí lo influyente que puede ser en el rendimiento o productividad y muy específicamente en el estado de ánimo o el entusiasmo que apliquen los trabajadores para el desarrollo de sus funciones de acuerdo al cargo desempeñado.

En el marco de las Investigaciones del ámbito Nacional y Regional que fueron referencia para la investigación que se está realizando: se consultó a Funes., I. (2022) en su investigación titulada: **Estrategias motivacionales para el desarrollo laboral del personal en la División de Administración Gerencia Regional INCES**

Cojedes” Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Pública. UNELLEZ VIPI. Cojedes. Venezuela. Esta investigación fue presentada ante la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” en el Vicerrectorado de Infraestructura y Proceso Industriales, Área de Postgrado Maestría en Gerencia Pública; el objetivo fue establecer estrategias motivacionales para el desarrollo laboral del personal en la División de Administración Gerencia Regional INCES Cojedes.

Para dar cumplimiento a los objetivos la investigación estuvo enmarcada en el paradigma positivista y enfoque cuantitativo, investigación de campo, diseño no experimental, nivel descriptivo, cuya estrategia general permitió la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos con una modalidad de proyecto factible. Cabe considerar que la validez del instrumento se determinó por 3 juicios de expertos, y la confiabilidad por el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach (α) obteniéndose 0,80 correspondiente a una excelente confiabilidad. Dentro del resultado se destaca que, al implementar estrategias motivacionales, estas permiten el diseño y la planificación de acciones conectadas con los propósitos globales de la institución, condicionados para dar resultados y respuestas positivas, consideradas por la gerencia al enunciar, que las relaciones humanas están condicionadas por el conocer, el sentir y el hacer.

Es evidente, la relación que existe del estudio anteriormente citado con el trabajo que se está desarrollando ya que buscan la armonía dentro del accionar laboral y con ello el pleno desarrollo de la organización, a sabiendas de que el factor humano es el principal activo integrado por un equipo de personas que entregan su trabajo, su talento, su creatividad para el logro de los objetivos colectivos planificados.

De manera semejante, **Rojas, A. (2021) realiza un trabajo de investigación titulado: Estrategias motivacionales para la optimización del desempeño laboral de los empleados del INSAI Cojedes.** presentada ante la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” en el Vicerrectorado de

Infraestructura y Proceso Industriales, Área de Postgrado la Universidad Maestría en Administración, mención Gerencia General, con el objetivo de “aplicar estrategias motivacionales para la optimización del desempeño laboral de los empleados del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI), Cojedes”. Dicha investigación se enfocó metodológicamente en el paradigma positivista, enmarcada en un estudio de campo, con diseño no experimental a nivel descriptivo.

Esta investigación es de gran aporte a la que se está desarrollando, en el sentido de que los trabajadores no se encontraban complacidos con el salario que recibían como contraprestación por sus servicios, existía inconformidad con las condiciones ambientales en el lugar de trabajo y estaban insatisfechos con la retribución correspondiente al bono por productividad. Situación que se presenta en los trabajadores del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, se encuentran desmotivados por el salario que reciben, problema que se ha ido agudizando por la situación económica en el país y los resultados de la pandemia Covid-19, así como también tienen inconformidad por las condiciones ambientales. En relación a la propuesta se consideraron lineamientos organizacionales importantes apoyados en la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo, aspectos que se desarrollaran en la que se diseñara partiendo de este estudio.

Otro referente abordado para finalizar los antecedentes de la investigación se consultó el realizado por Paredes (2020) en su trabajo enunciado: **Estrategias Gerenciales para Mejorar el Clima Organizacional en la Zona Educativa del Estado Barinas (ZEEB)**. Esta investigación tiene la finalidad proponer estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional de la Zona Educativa del estado Barinas (ZEEB), obedeciendo a la línea de investigación sobre los modelos de cultura organizacional en la administración pública venezolana complementada con la planificación estratégica, las cuales se encuentran delimitadas en el Programa Académico de la Maestría en Gerencia Publica de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, del año 2015.

Enmarca su investigación como de campo con un nivel descriptivo o proyectivo, amparada por una revisión documental en una área específica; el objeto de estudio se basó en dos variables que se complementan de manera integral, como son las estrategias gerenciales y el clima organizacional, esto debido a que su espectro de acción radica en el factor o elemento más importante como es el ser humano, que viéndolo desde cualquier punto de vista ni se deprecia y tampoco se agota, sino que por el contrario evoluciona, capitaliza, potencia y perfecciona; es por ello que su finalidad es brindar a la Zona Educativa del Estado Barina estrategias cónsonas con su naturaleza y que salen de su propios procesos, para que sean implantadas y permitan una evolución y adaptación a los nuevos cambios.

Para este trabajo se tomó una muestra representativa de 108 de los 150 trabajadores de todos los estratos (Gerencial, Táctico, Operacional y de Apoyo), se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, apoyados en una escala Likert. Una vez procesada la información recabada se evidencia que hay poca comunicación, los canales de comunicación presentan obstáculos, poca cultura de trabajo corporativo y de equipo, la capacitación es casi nula, entre otros; por lo que se presentaron estrategias que permitirán realizar los correctivos respectivos y mejorar el clima organizacional en la ZEEB.

La relación entre las investigaciones da como resultado falta de productividad y motivación laboral, debido a la poca comunicación, poca cultura de trabajo corporativo entre otras, variables que ejercen mayor énfasis en el ambiente de estas organizaciones. De igual manera en ambas investigaciones presentan estrategias motivacionales que serán aplicadas desde la gerencia en este caso de talento humano para los correctivos respectivos y la mejora del clima organizacional. Se puede apreciar según las investigaciones revisadas sobre las variables del estudio que el plan de estrategias motivacionales constituye una herramienta esencial para fortalecer y optimizar el clima organizacional y así lograr una mejor fluidez de información proporcionando mayor productividad en el talento humano que labora en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.

2.2. Antecedentes Legales

Esta investigación está fundamentada legalmente en las leyes, reglamentos y resoluciones que norman y establecen las directrices y bases en relación con el trabajador y las condiciones de trabajo, que se pueden señalar las siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1999.

Artículo 87

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p.8).

Para el mejor entendimiento del presente artículo, es preciso indicar que todos tienen derecho al trabajo, pero también derechos a obtener beneficios apreciativos dentro de ella, está implícito el bienestar de las personas ya que es uno de los factores más importantes dentro de la institución u organización y que la existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo.

Ley Orgánica del Trabajo, Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012.

Artículo 156: El trabajo se llevará a cabo en condiciones que: dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

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

El presente artículo explica que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, institución entre otro. Para así propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo. Con un ambiente favorable que facilite el buen desempeño de sus funciones y por ende el logro de los objetivos planteados.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, publicada en Gaceta Oficial Nro. 38.236, del 26 de julio de 2005, textualmente establece en su título VII: «De Las Prestaciones, Programas, Servicios y de su Financiamiento».

Artículo 102

Consagra que “el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales y el Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, promocionarán e incentivarán la educación y divulgación en relación a la importancia de la recreación, utilización del tiempo libre”, para el descanso y el turismo social, lo cual tributa directamente en la calidad de vida de los trabajadores y las trabajadoras, además de constituir un valor agregado al trabajo.

Artículo 103

Prevé que el Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, “propondrá al Ministerio con competencia en materia de salud y seguridad en el trabajo los lineamientos, planes, programas y estrategias, que permitan la promoción e incentivo de desarrollo de los programas para la recreación, utilización del tiempo libre”, y del fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas a tales efectos. En los artículos mencionados, se hace referencia a la obligación de las instituciones en materia de recreación y formación de sus empleados. Estos aspectos forman parte del bienestar laboral para el trabajador y la responsabilidad social de las organizaciones. Los efectos de la recreación y formación continua en los empleados, garantiza a la organización un equipo de trabajo motivado, feliz, saludable, propiciando un entorno laboral favorable.

Las leyes y artículos mencionados anteriormente son la argumentación y el basamento legal que permiten proponer estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.

2.3. Bases Conceptuales y Teóricas

Las bases teóricas son los elementos teóricos del tema a tratar, éstos sirven de marco de referencia por las series de definiciones de percepciones propias de la investigación, conformado desde un esclarecimiento detallado y concreto del tema y temática a estudiar con base a las referencias bibliográficas y completado con citas textuales que permiten estimular el interés y proporcionar una orientación adecuada a esta investigación, por consiguiente, Arias (2012) plantea que las Bases Teóricas: “Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el problema o fenómeno planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada

o de las variables que serán analizadas” (p. 107). De tal manera, a continuación, se describen los diferentes argumentos teóricos que sustentaron la comprensión de la presente investigación.

2.3.1. Estrategias Motivacionales

La palabra estrategia remite a ser significada como la forma en que se logra un objetivo. Es una meta o un plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Es importante considerar que un personal altamente motivado, mediante un ambiente laboral positivo, resulta indispensable para que toda empresa obtenga resultados satisfactorios. En relación con las estrategias motivacionales, Funes, I (2021) las define en su estudio según la óptica de Ivancevich, Lorenzi y Skinner (2003) quienes definen las estrategias motivacionales como el conjunto de habilidades y de fuerzas que inician la conducta y determinan su modalidad, dirección, intensidad y duración. Es así como los líderes preocupados por el aumento de la productividad y la mejora de la calidad impulsa la motivación del personal con el propósito de direccionar los comportamientos hacia el logro de las metas trazadas.

De la misma manera Chavarría (2011), define como:

Conjunto de acciones planificadas cuyo fin primordial es motivar a las personas para que con disposición y entusiasmo realicen actividades dirigidas al logro de objetivos organizacionales e individuales, ya que, a través de la motivación, se obtiene mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los colaboradores. (p.42).

Desde esta perspectiva, las estrategias motivacionales, se consideran como acciones planificadas con el propósito de generar respuestas favorables por parte de los sujetos involucrados en una organización, en atención a los propósitos institucionales, a partir de la satisfacción de sus necesidades fundamentales, las cuales impulsan sus actuaciones de acuerdo con sus aspiraciones. Para ello, es fundamental,

disponer del conocimiento pleno de las aspiraciones de los trabajadores o empleados y a partir de allí, aplicar mecanismos conciliadores entre los objetivos del personal y los de la organización; que perfectamente son estrategias motivacionales.

Características de la Motivación: Según Chiavenato (2000), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

1. El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
2. El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias son los motivos del comportamiento.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

En este sentido la motivación es un importante factor que debe interesar a todo Responsable de recursos humanos, quien deberá estar consciente de la necesidad y de esta manera establecer sistemas de acuerdo a la realidad o situación de su organización y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

La motivación es un fenómeno psicológico que no puede medirse u observarse directamente, solo se puede evaluar a través de los comportamientos que desencadena y de los resultados que logra. De esta realidad emergen algunas características:

- **Fenómeno Individual:** Aunque muchas personas, pueden ser motivadas aplicando los mismos estímulos, muchas otras podrían reaccionar de un modo diferente al esperado, por eso es importante conocer a quién va dirigida la motivación.
- **Compleja:** La motivación reviste bastante complejidad de análisis, ya que integra aspectos cognitivos y afectivos, así como conscientes e inconscientes.
- **Genera conductas Activas y Persistentes:** Es lógico pensar que cuanto más fuerte sea el estímulo o la necesidad que dispara la conducta, mayor será la energía puesta en esa dirección, así como la persistencia en la consecución del logro.
- **Genera Autoestima:** La motivación saca al individuo de la inercia natural a hacer siempre lo mismo, del mismo modo, al plantear nuevos desafíos. La posibilidad de esforzarse en el logro de nuevas metas renueva la confianza en uno mismo y contribuye a la autoestima.
- **Se Retroalimenta:** El proceso de motivación disparado por determinantes internos o externos mueve la conducta en determinada dirección, y al interactuar con el medio, va creando un sistema de retroalimentación, donde los demás se suman a la actitud de superación.
- **Motivación no es Presión:** En el ámbito del trabajo, sobre todo, existe una diferencia muy grande entre motivación y presión: de hecho, un buen líder de grupo sabrá transformar los factores habituales de presión en instrumentos de motivación, lo que redundará en un claro beneficio.

Tipos de Motivaciones: Según el libro Comportamiento Organizacional (2004) escrito por Robbins y Judge, la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia objetivos organizacionales. Los empleados motivados son un activo para el éxito de una empresa. Es decir, que el éxito de una empresa es directamente proporcional al nivel de motivación laboral. Para motivar a los trabajadores, es muy importante conocer los diferentes tipos de motivación con mayor eficacia en

diferentes situaciones. Cada individuo no está motivado de la misma manera. La motivación para los empleados será diferente a la de los gerentes.

Comprender los diferentes tipos de motivaciones te hace consciente de los factores motivacionales y cómo afectan el clima organizacional. Puedes identificar qué tipo de motivación practica y cuáles necesita introducir o mejorar. Esto, a su vez, ayuda a acelerar el desempeño de los miembros de equipo.

Estas son las más destacadas:

- **Motivación Extrínseca:** Se trata de algo externo al individuo. Aquello que proviene del exterior y supone una motivación para conseguirlo. Aquí entran en juego las recompensas que se pueden conseguir como un reconocimiento laboral, una suma de dinero, o una posición relevante en un grupo de influencia.
- **Motivación Intrínseca:** Es el tipo de motivación que sale de uno mismo, además de que supone una sensación de bienestar y logro personal ya que está relacionada con los objetivos que una persona quiere alcanzar para sentirse mejor. Por ejemplo, clases de baile, mejorar en cada clase nuestro papel para sentirnos mejor en todos los aspectos, tanto físico, como mental.
- **Motivación Negativa:** En este caso la motivación viene determinada por evitar algo negativo que puede ocurrir si no realizamos algo en concreto. Por ejemplo, una persona que necesita perder peso y le recomiendan ejercicio para evitar problemas de salud.
- **Motivación Positiva:** La motivación positiva está relacionada con lo que apasiona al individuo a realizar este tipo de acción en el tiempo para conseguir sus propósitos. Además, lo hace porque se siente bien y los beneficios serán de su agrado. Por ejemplo, estudiar una carrera universitaria que le gusta.

El clima laboral adecuado, el reconocimiento de los logros, la flexibilidad de los horarios o la posibilidad de ascender dentro de la empresa son factores determinantes para mantener a la plantilla satisfecha y motivada y, consecuentemente, garantizar el éxito de la organización. Sin embargo, no son las únicas técnicas de motivación laboral que podemos implementar en nuestra compañía.

Factores Motivacionales: Retener vs. Fidelizar: Razones para proteger el talento y que no se marche. Son aquellos que están relacionados con el contenido del cargo, los deberes y a las tareas relacionadas con dicho cargo. Estos factores motivacionales son los que producen resultados duraderos de satisfacción. Inclusive son los que impulsan y generan a la satisfacción, y en casos peores no crean insatisfacción, sino que crean satisfacción (Hodgetts& Altman, 2017).

- **Adecuación al puesto de trabajo:** La adecuación al puesto de trabajo, según García, Oscar (2023), es fundamental para conseguir una excelente motivación laboral. Es decir, los retos y requerimientos del cargo deben responder a las necesidades del trabajador y estimularle. Por ejemplo, puede resultar muy frustrante desempeñar unas labores repetitivas y que no requieran de la formación que tenemos.

Esto podría estar relacionado con errores en el proceso de reclutamiento y selección, y con la falta de definición del rol que ocupa el trabajador dentro de la empresa según su categoría profesional.

- **Mejora de las condiciones laborales:** El horario laboral de los trabajadores no tiene por qué ser completamente estricto. Las empresas pueden implantar horarios alternativos con el fin de que se adecúen mejor a las necesidades de sus empleados. Por ejemplo, una opción es disminuir el tiempo para la comida para así adelantar la hora de conclusión de la jornada laboral. También muchos empleados ven con buenos ojos ampliar el

horario de trabajo de lunes a jueves para tener a cambio el viernes por las tardes libres.

Son simples variaciones horarias que mejoran la calidad de vida de los empleados y permiten la conciliación laboral, personal y familiar. Además, durante la temporada estival, lo más recomendable es implantarla jornada intensiva, ya que, además de incrementar la productividad, los trabajadores pueden disfrutar de más tiempo con sus familias. Muchas empresas quieren utilizar la jornada de cuatro días como medida de salario emocional y flexibilidad laboral. ¿Es así o no? ¿Se mantiene la productividad o mejora o empeora? ¿Cómo cambian las condiciones económicas para los trabajadores?

2.3.2. Motivación laboral

Castillo (2021), sostiene que hay varias definiciones de gran importancia sobre la motivación laboral como la dada por Benavides en el 2017, quien considera que es un aspecto importante en los contextos laborales, ya que ayuda a determinar aquellas actividades que los empleados realizan con mayor perseverancia incidiendo en la eficiencia y los resultados de la organización.

De la misma forma, Castillo (2018), afirma que la motivación laboral se mide a través de sus características como la intensidad (cantidad de esfuerzos, resultados y desempeño), la dirección (beneficios, calidad del esfuerzo y cumplimiento de metas), y la persistencia en el trabajo (persistencia de tiempo, cumplimiento de objetivo y ejecución de metas). Estos tópicos contrastan con lo indicado por Peña (2015), quien indica que la gestión de la motivación gira en torno a el compromiso, que una vez logrado se obtienen resultados óptimos, que el futuro de la motivación laboral está enfocado en estrategias orientadas al compromiso; solo cuando el compromiso es palpable es que se pueden obtener altos niveles de desempeño. Por otro lado, Delgado (2020), indica que cuando hay un alto nivel de identidad corporativa se considera como un estímulo para incrementar la motivación de los miembros de una

organización; esta identidad personifica la ética y las actitudes de la empresa y de los empleados y quienes la comparten están unidos por ese vínculo.

2.3.3 Factores que influyen en la motivación laboral

EnSmart Speakers(2019), se manifiestan cuatro factores que influyen en la motivación laboral:

- *Un estilo de liderazgo que motive.* Un buen liderazgo es vital para obtener resultados de calidad en cualquier ámbito, aunque a la hora de motivar tiene un papel aún más especial. Esto se debe a que si bien alguien puede entregar un excelente trabajo siguiendo a un buen líder tal vez este no se sienta motivado por él sino más bien solo se sienta cómodo siendo guiado o mentoreado por alguien que sabe lo que hace, aun cuando este no tenga atributos que inspiren motivación.
- *Un sistema de recompensas que incentive.* Otra parte clave para mantener la motivación en buenos niveles en cualquier empresa son los incentivos, lo cual a través de un sistema de recompensas pueden ser manejados de una manera en la que todos los colaboradores se sientan entusiasmados de trabajar cada vez más y mejor con tal de conseguirlos. Esto puede ir desde comisiones ascendentes en las empresas dedicadas a las ventas hasta un día libre cada determinado tiempo en otro tipo de organizaciones.
- *Un clima organizacional ameno.* Se debe establecer un clima de trabajo donde todos se sientan cómodos, lo cual involucra invertir desde cosas como cursos o capacitaciones para crear una cultura organizacional que focalice los objetivos de todos y logre unirlos alrededor de la empresa, así como sus intereses. También será clave contar con condiciones de trabajo cómodas, lo cual implica realizar gastos en mobiliario, equipo e instalaciones de calidad para que los trabajadores se sientan motivados para desarrollar sus actividades. Si bien crear un clima y ambiente

organizacional no es barato ni sencillo es clave para el éxito a largo plazo de toda empresa o negocio.

- *Una estructura de trabajo motivacional.* En oficinas, fábricas o cualquier lugar donde las actividades a realizar se hacen de una manera repetitiva o muy rutinaria es necesario implementar estructuras de trabajo adaptadas a los empleados, que les permita trabajar a su propio ritmo para que no se vean desmotivados con el paso del tiempo (p.1)

Ofrecer soluciones a los empleados en la manera que su trabajo se tiene que llevar a cabo en el sentido de hacerles más llevadero e incluso a la medida es una estrategia que sin duda les mantendrá motivados.

2.3.4. Relaciones Humanas

Para Hera (1983) citado en Recinto Universitario de Mayagüez (2020) manifiesta que “las relaciones humanas son el arte de llevarse bien con los demás. Todo acto en el que intervengan dos o más personas, se establece una interacción denominada relaciones humanas”. (p.54). Sostiene el autor anteriormente citado que las relaciones humanas positivas se logran cuando dos o más personas tienen un contacto, comparten ideas, sentimientos, valores, trabajo, estudio; logrando altos niveles de solidaridad, empatía, aceptación, comprensión, y compromiso con ellos y la sociedad. El proceso de las relaciones humanas es una fuerza activa que lleva a la creación de relaciones positivas o negativas. Estas son importantes para nuestra evolución como sociedad, ya que es vital para la creación y organización de esta. Las relaciones humanas se dividen en dos grandes grupos: Primarias y secundarias.

Primarias: son los vínculos, íntimos afectivos o cercanos del individuo donde hay un interés o una necesidad previa, los une el amor el afecto o el aprecio por la calidad humana.

Secundarias: son las personas con la que compartimos a menudo, pero con las cuales no sentimos un apego demasiado profundo. Ejemplo compañeros de trabajo, de clase.

2.3.5. Satisfacción Laboral

Rojas, A. (2021) hace referencia a lo señalado por García (2003) quien define la satisfacción laboral como “una actitud global de carácter más o menos positivo ante diferentes aspectos de la experiencia laboral. Esa actitud implica una apreciación de la situación del trabajo en diferentes aspectos considerados, y del grado en que a esa situación responde a las expectativas y aspiraciones” (p. 424). Es decir que sugiere la relación entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que obtiene realmente, mediada por la importancia que para él tengan estas consecuencias, es decir, una respuesta emocional positiva o placentera resultado de la apreciación subjetiva de las experiencias laborales del individuo.

2.3.6. Salario

Rojas, A. (2021) hace referencia a Ríos (1999), quien sostiene que la expresión salario proviene del latín *salarium*, el cual, a su vez, proviene de la palabra *sal*. Significó originalmente ración de sal y, más tarde, dinero dado a los soldados para comprar su sal. Sólo a partir del siglo XV se extendió su uso como concepto equivalente al de “paga” (p. 757).

En este mismo sentido y dirección, en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), establece lo siguiente respecto al salario:

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

En este artículo se precisa que “el salario se estipulará libremente garantizando la justa distribución de la riqueza. En ningún caso será inferior al salario mínimo fijado por el Ejecutivo Nacional conforme a la Ley”. Esto implica que el salario es utilizado para que el empleado mida el equilibrio que este percibe entre sus aportes a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esos.

2.3.7. Formación Continua

Rojas, A. (2021) cita a Martínez (2012), con respecto al tema de la formación continua en el trabajo, mencionan que “la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las áreas asignadas, logrando con ello la obtención de resultados de calidad, un excelente desempeño, servicio y un perfil ajustado a las necesidades del entorno” (p. 153).

2.3.8. Reconocimiento

El reconocimiento es definido por Sánchez, J. (2022) bajo la óptica de (Chiavenato, 2015) como el mecanismo o la estrategia en la que la organización estimula o premia el desempeño eficiente de los colaboradores; la comunicación que es el proceso de intercambio de información orientado a desarrollar las capacidades de expresión de pensamientos, los cuales se encuentran, la autoconfianza y la ética, que es la capacidad del trabajador para realizar sus metas establecidas.

2.3.9. Trabajo en Equipo

Rojas, A. (2021) cita a Bateman y Snell (2004), quienes definen el trabajo en equipo como “un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables” (p. 267). De igual manera el autor anteriormente citado hace referencia a Reza (2003) quien menciona que el trabajo en equipo “son personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo

respeto y confianza” (p. 2). Basándose en estos criterios se puede definir como, dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común, esto debe realizarse de manera armónica.

2.3.10 Comunicación

Chiavenato (2011), define la comunicación como:

Es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. (p.50).

Tomando en cuenta la definición anterior, se puede decir que la comunicación es el proceso a través del cual se transmite información a los demás, permite relacionarse y expresar emociones y puntos de vista. Es uno de los elementos más importantes en las organizaciones, ya que éstas se encuentran conformadas por personas, las cuales necesitan comunicarse entre sí para conocer y poder ejecutar sus funciones de la mejor manera posible.

2.3.11 Elemento de la Comunicación

Para Chiavenato (2011), la comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos:

1. *Emisor o fuente:* Es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación.
2. *Transmisor o codificador:* es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
3. *Canal:* es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos.

4. *Receptor o decodificador*: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
5. *Destino*: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación (p.52).

2.3.12. Importancia de una buena comunicación en la organización

Según Gómez (2013), “la comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento” (p.98). Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo. Una buena comunicación es aquella en la que se practica la escucha activa, es asertiva y proactiva. No hay que olvidar que lo más importante en un proceso de comunicación no es lo que se quiere decir, sino lo que la otra persona entiende.

Podemos diferenciar entre la comunicación interna y la comunicación externa de la organización, pero antes es necesario saber quiénes somos y qué hacemos, es decir, definir la cultura y la filosofía de la organización que engloba sus valores, actitudes, creencias y experiencias. Una vez que tenemos esto claro, es momento de definir cómo serán nuestras estrategias de comunicación.

En cuanto a la comunicación interna, es decir, la comunicación entre los miembros de la organización es importante tener en cuenta qué queremos decir y cómo queremos decirlo, y de qué manera se transmite mejor el mensaje sabiendo que existe una diferencia entre lo que se recibe y lo que se percibe, por lo que se hace de vital importancia fomentar la participación y el compromiso de las personas que forman la organización.

Respecto a la comunicación externa, la importancia reside en proyectar, promover y reforzar la imagen de la organización, publicitar nuestros proyectos o actividades, saber a quienes nos dirigimos y conseguir la participación e interacción de nuestros participantes, o lo que es lo mismo, dar a conocer nuestra organización a los demás. Es importante tener en cuenta cómo nos perciben y cómo queremos que nos perciban y elaborar un plan de acción de comunicación externa.

2.3.13 Comunicación Asertiva

Para Casadiego et. al, 2015, citado en Todo sobre Comunicación 2020) expresa:

La comunicación asertiva como habilidad social de relación, es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza.(p.2).

Entonces, se puede decir que la comunicación asertiva es la forma de comunicación diseñada para transmitir de manera mucho más eficaz un mensaje, aprovechando los factores propios del proceso comunicativo, pero utilizando además la expresión corporal, para dar a conocer sentimientos, opiniones o ideas.

2.3.14. Clima Organizacional

Chiavenato (1999), define el clima organizacional como:

La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (p.8).

Partiendo de lo anterior, se puede decir que el clima organizacional lo constituyen las características del entorno, las cuales son percibidas por los trabajadores y determinan en parte su comportamiento. De allí, la importancia de

poseer un clima organizacional adecuado, que permita mejorar las condiciones laborales, la calidad de vida y que favorezca el desarrollo integral de cada uno de los trabajadores.

2.3.15. Características del Clima Organizacional.

Según Brunet (1987), las características del clima organizacional son:

El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad. Es una configuración particular de variables situacionales. Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo. Tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular. Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización. (p.13).

Partiendo de la óptica de Brunet el clima organizacional está conformado por el entorno, las percepciones, conductas y actitudes de las personas, puede variar constantemente e influir en el comportamiento de los trabajadores.

2.3.16. Toma de Decisiones

Según Chiavenato (2009), “La decisión es el proceso mediante el cual la información percibida es utilizada para evaluar varios cursos de acción y escoger entre ellos. La toma de decisiones en las organizaciones se define, como el proceso de identificar y resolver problemas” (p.226). Decidir entonces, es elegir entre dos o más opciones, las acciones más adecuadas a seguir. Surge casi siempre como reacción para reconocer y solventar un problema.

2.3.17. Responsabilidad

- a. Nos concentramos en el cumplimiento de los planes, objetivos y metas a través del desempeño de las tareas propias de nuestro cargo.
- b. Cumplimos con altos niveles de calidad y de manera oportuna y eficiente, con las funciones y responsabilidades de trabajo, en el marco de las

políticas, lineamientos, procesos, normas y procedimientos de la institución.

- c. Nos mantenemos actualizados y aprendemos de las experiencias, para asegurar la mejora continua de la capacidad de respuesta a nuestros supervisores, compañeras y compañeros de trabajo, comunidades, unidades de producción, entidades de trabajo y proveedores.
- d. Utilizamos de manera responsable y racional, los recursos públicos de que disponemos para el desempeño de nuestras funciones y responsabilidades.

2.3.18 Desempeño Laboral

Para Chiavenato (2011), el desempeño laboral en un puesto,

Tiene que ver con el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará (p.202).

De acuerdo con el autor anteriormente citado, el desempeño laboral tiene que ver con el comportamiento, actitudes y aptitudes que los trabajadores poseen en función de los objetivos que se desean alcanzar. Por lo tanto, es necesario reconocer que cada trabajador tiene un valor para la organización, entonces su rendimiento debe ser significativo. La evaluación del desempeño laboral es una tarea muy relevante que toda organización debe realizar, ya que permite que el trabajador y el responsable identifiquen y discutan las áreas en las que se pueden estar presentando fallas y se deben mejorar, también sirve como oportunidad importante para reforzar o aclarar las expectativas de las partes.

2.3.19. Valores

García (2023), expresa, los valores son:

Principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros. (p.1).

Es decir que los valores motivan a las personas a actuar de cierta manera porque forman parte de su sistema de creencias, determinan sus conductas y expresan sus intereses y sentimientos. Al respecto, en Workplace (2023), se expone, los valores de la empresa son un conjunto de creencias fundamentales de una organización. Pueden ser los principios por los que se rige la empresa, su filosofía o cómo se espera que actúen las personas que trabajan en ella.

2.3.20. Conflictos

Chiavenato (2009) refiere: “Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. El conflicto es la condición general del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad de atenuar esta condición” (p.58).

De manera general el autor anteriormente citado se refiere a conflicto para aludir al proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra parte atenta sobre sus puntos de vista o intereses; pero a su vez es sinónimo de dinamismo, vida y fuerzas que colisionan. Comprendemos que los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos.

2.4. Bases Teóricas

2.4.1 Teorías Motivacionales

Teorías de Contenido: Según lo manifestado por Calle., M. (2022). Tratan de determinar cuáles son las variables que influyen en la conducta del individuo en vez de metas se enfocan en las necesidades (hambre, seguridad, cobijo, afecto, etc.); las insatisfacciones de éstas activan al ser humano, lo ponen en movimiento con el objetivo de calmarlas. Asimismo, añade que, en las organizaciones, el interés por las teorías de contenido es indiscutible, pues estas teorías “tratan cuestiones como la promoción, el salario, las recompensas no económicas, la seguridad en el empleo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, etc.” (p.265).

Teoría de la jerarquía de Necesidades Maslow (1954): citado por Halanocca, S; P Maslow, planteo que, dentro de cada persona, existe una jerarquía de cinco necesidades, es decir, que las necesidades de las personas se pueden clasificar o jerarquizar por orden de importancia: Fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. Esta teoría nos recalca que toda persona requiere de necesidades fisiológicas y sociales para tener una buena calidad de vida, la misma que constituye que cualquier persona se desenvuelva de la mejor forma en cualquiera de los ámbitos laborales, familiares, sociales, profesionales, etc., cuando estas necesidades son satisfechas.

Teoría ERC Alderfer (1969): citado por Halanocca, S; Palomino, L; Rupay, K; (2019).

Realizo un replanteamiento acerca de la teoría de Maslow, señalando solamente tres grupos de necesidades fundamentales: Existencia, Relación y Crecimiento, de ahí las siglas de ERC. En esta teoría se refuerza el planteamiento que hace Maslow para que toda persona pueda cubrir sus necesidades, pero las delimita en tres necesidades específicas que brindara a la persona una buena motivación.

Teoría de los Dos factores Herzberg (1959): citado por Halanocca, S; Palomino, L; Rupay, K; (2019).

Propuso dos conjuntos de factores: los de higiene y los de motivación. Ambos factores vendrían a ser las causas principales de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo (Arbaiza, 2010, p.156). Esta teoría de los dos factores menciona las causas principales de cómo están motivados los trabajadores para elaborar un buen desempeño laboral, que en toda organización es un tema principal, el buen desempeño de sus colaboradores ya que dependerá mucho de qué tan motivados se encuentren para ejercer una actividad trazada que repercuta en un resultado satisfactorio en función a los roles encomendados.



Ilustración 1: Frederick Herzberg

a) **Factores de higiene:** Relacionados con factores externos a la persona y con sus necesidades primarias. Arbaiza (2010) Se consideran los siguientes:

- Salario y beneficios
- Seguridad laboral
- Posibilidades de promoción

- Condiciones laborales: horario laboral, instalaciones y materiales. •
Estilo de supervisión
 - Ambiente social del trabajo
- b) **Factores de motivación:** Relacionados con las necesidades secundarias. Se relacionan con el perfil del puesto. Se consideran los siguientes:
- Consecución de logros
 - Características de la tarea.
 - Autonomía e independencia en el trabajo
 - Implicación de conocimientos y habilidades
 - Retroalimentación y reconocimiento

Teoría de las necesidades adquiridas McClelland (1961): citado por Halanocca, S; Palomino, L; Rupay, K; (2019).

En esta teoría se plantea, que las personas tienen tres necesidades importantes: de logro, de poder y de afiliación. Además, agrega que estas necesidades son aprendidas a través del entorno que rodea a la persona. Para este autor es muy relevante tener en cuenta que para un gran desempeño laboral dependerá mucho de las personas que rodeen su entorno. En este sentido se describirán cada una de las necesidades planteadas:

- **Necesidad de realización o logro:** es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Se trata del impulso de obtener éxito y destacar. Está motivada por lograr situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para problemas.
- **Necesidades de Poder:** se trata del impulso de generar influencia y conseguir reconocimiento de importancia. Se desea el prestigio y el estatus. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y

de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.

- **Necesidades de Afiliación:** es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Constantemente buscan establecer relaciones amistosas se trata del impulso de sentirse parte de un grupo. Se busca la popularidad, el contacto con los demás y ser útil a otras personas. Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona.

2.4.2. Teorías del proceso

Estas teorías son aquellas en donde se describen y se analizan los pasos que activan, dirigen, mantienen o detienen el comportamiento. En otras palabras, estas teorías se centran en que es lo que motiva a las personas. En este grupo describiremos tres teorías representativas:

Teoría de las expectativas de Víctor Vroom (1964): citado por Funes, I. (2022).

Vroom, planteó que los empleados tienen más posibilidades de estar motivados, cuando sienten que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados. Según esta teoría, las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. Asimismo, postula que las personas se sienten motivadas cuando aseguran que pueden cumplir una tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) que se deriven de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen. Para este autor dependerá mucho del tipo de recompensa que reciba el empleado para poner mayor esfuerzo a lo que realizará y así lograr la meta que le designe su empresa.

Teoría de la Equidad Adams (1963): citado por Calle., M. (2022).

Adams, realizó estudios en los cuales las personas hacían comparaciones entre sus aportaciones y recompensas, con las de otras personas, según Adams (1965) las personas tienden a comparar su trabajo, es decir, su esfuerzo, experiencia, competencias y los resultados que logran, ya sean bonos, aumentos o reconocimientos, con los de las otras personas. Según esta teoría lo que motiva a las personas es que sean tratadas de forma equitativa o de forma justa.

Este autor menciona que las personas siempre comparan sus esfuerzos que realizan para obtener un buen reconocimiento, por lo tanto, los motiva ya que son tratados en forma justa y equitativa. Esta teoría parte de la idea de que la motivación laboral es a partir de cómo valore el empleado su tarea y la compensación que recibe a cambio, la cual será comparada con la recibida por los demás trabajadores.

Teoría del establecimiento de metas de Locke: citado por Calle., M. (2022).

El principal representante de esta teoría es Locke (1958) quien plantea que las personas se sienten motivadas cuando tienen metas trazadas. Una meta vendría a ser el resultado que una persona o equipo trata de lograr a través de su comportamiento; esta teoría posee algunas características como: Especificidad, dificultad de la meta, intensidad de la meta y compromiso con la meta. Esta teoría ha evidenciado que al ser específicas actúan como un estímulo interno y producen resultados satisfactorios que cuando se refiere a metas generalizadas. Sin embargo, las metas desafiantes, solo si son aceptadas, se encaminan a un mejor desempeño.

Definitivamente, existen otras teorías que explican la motivación; sin embargo, lo importante es que la motivación es algo personal, es así que se debe conocer a los empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. De tal forma que, los factores motivacionales mueven a un individuo a trabajar y estos no pueden ser reducidos a una motivación económica. De allí que, las motivaciones que llevan al

hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y desata sentimientos de importancia propia frente a los demás.

Teoría del refuerzo de Skinner: citado por Halanocca, S; Palomino, L; Rupay, K; (2019). Basado en el conductismo y el condicionamiento operante, también existen teorías que propugnan que la motivación puede aumentarse a partir de la utilización del reforzamiento positivo, otorgando recompensas con el fin de fomentar un aumento del rendimiento y siendo el refuerzo la fuente de la motivación. Partiendo de que la motivación intrínseca y extrínseca no niega que en la primera categoría no sea posible encontrar "recompensas" que alimenten la motivación de la persona; lo que ocurre es que, en ese caso, son auto administrado. De manera general, el desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

2.4.3. Teoría que sustentan el clima organizacional

Teoría de Toma de Decisiones: Esta teoría, para Chiavenato (2009), implica seis elementos:

Una persona que toma la decisión, o sea, la que elige entre varias opciones de acción, es el agente que está frente a una situación. Los objetivos que la persona que toma la decisión pretende alcanzar con sus acciones. Las preferencias son los criterios que la persona que toma la decisión aplica para hacer su elección. La estrategia es el curso de acción que la persona que toma la decisión escoge para alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible. El curso de acción es el camino escogido. Depende de los recursos disponibles y de la percepción de la situación. La situación está formada por las condiciones que rodean a la persona que toma la decisión; muchos están fuera de su control, no tiene conocimiento de ellos y no los comprende, pero afectan su elección. El resultado es la consecuencia o la resultante de una estrategia dada. (p.227).

Así entonces, la persona a cargo de tomar la decisión está en medio de un contexto, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue estrategias. Este debe seguir sus instintos, equilibrando a su vez los asuntos afectivos y cognitivos, de acuerdo con su personalidad, motivación y actitudes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

“Cada día sabemos más y entendemos menos”.
Albert Einstein

El marco metodológico se basa en el camino que tomara la investigación para llegar a los resultados, lo que implica que en este capítulo se aborde el paradigma, enfoque, tipo, diseño, nivel, de la investigación. Para asumir esta ruta metodológica se considera lo expuesto por Arias, F. (2012) quien sostiene que el marco metodológico es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a las interrogantes (p. 22).

Al respecto, Balestrini, M. (2006). Expresa que el fin esencial del marco metodológico, es el de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la misma, desde el tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población, su muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, la medición, hasta la codificación, análisis y presentación de los resultados. De esta manera, se proporcionará al lector una información detallada de cómo se realizará la investigación. (p. 126). Siguiendo este orden de ideas se presenta el enfoque de la investigación.

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

El presente trabajo se enmarca dentro de un diseño de investigación de campo, no experimental, nivel descriptivo, en la modalidad de proyecto factible. Arias (2012), señala que, en la investigación de campo, “la recolección de datos [se produce] directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental” (p. 25). En un

estudio no experimental u observacional no se intenta intervenir, ni alterar el curso de los hechos, por lo tanto, los datos e información necesaria para esta pesquisa, serán recolectados en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.

En lo que respecta a la modalidad proyecto factible, el Manual de Tesis, Especialización, Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Libertador (UPEL, 2000), precisa que “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales que puedan referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 168). Cabe destacar que una vez realizado el diagnostico se hará una propuesta de sobre estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.

3.2. Población

La población según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014), es definida como: “Un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, las cuales deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p.239). Para efecto de esta investigación, la población la constituyen los 10 abogados que laboran que el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes. Esta población se considera finita y accesible sin consideración de muestreo porque dicha unidad de trabajo está compuesta por (10) personas, por tal motivo se considerará el 100 por ciento de la población, de modo que puede ser abarcada en un tiempo corto.

3.3. Muestra

La Muestra, según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014), es un subgrupo de la población o universo, que pertenecen a ese conjunto definido en sus características, se utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad

de muestreo y de análisis, requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros. Para el caso práctico del estudio se tomará la totalidad de la población es decir los 10 abogados que laboran en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para Tamayo & Tamayo (2003), la recolección de datos es;

La expresión operativa del diseño de investigación, la especificación concreta de cómo se hará la investigación. Se incluye aquí, a) si la investigación será a base de lecturas, encuestas, análisis, de documentos u observación directa de los hechos; b) los pasos que se darán; y posiblemente las instrucciones para quien habrá de recoger los datos (p.182).

A este respecto, se puede decir que la técnica es la manera como se recolecta la información. La técnica más empleada en este tipo de investigación es la encuesta. De allí que, Fidias (2012), define la encuesta “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72). La encuesta es la técnica más utilizada para conocer la realidad del problema y consiste recoger la información utilizando como instrumento el cuestionario.

Para recabar la información además de la observación simple, libre, no estructurada, se elaboró una encuesta, mediante un cuestionario estructurado de (15) quince ítems, con alternativas de respuesta de opción múltiple bajo la estimación en la Escala de Likert, que pueden contestarse con facilidad, las cuales generan datos sencillos de interpretar por métodos estadísticos y generalmente consta de 4 opciones de respuesta: Siempre (S), Casi Siempre (CS), A veces (AV), Nunca (N).

3.5. Validez del Instrumento

Con respecto a la validez, también denominado legitimidad (para los cuantitativos) o credibilidad, confirmación o dependencia (para los cualitativos), vale citar a Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014), quienes indican al respecto que:

La legitimidad es un resultado y un proceso. Se relaciona con la calidad del diseño, la calidad de las inferencias, el rigor interpretativo y la transferencia de conclusiones. En torno a la calidad del diseño, se concibe como el grado en el cual los investigadores han utilizado los procedimientos más apropiados para responder al planteamiento del problema y los han implementado de manera eficaz. (pp. 41-42). Por consiguiente, para la validez de contenido (que no puede expresarse cuantitativamente porque se estima de manera subjetiva o intersubjetiva), se optó por el método de juicio de expertos para el cual será validado por uno en el área de metodología, por ser Doctor en Educación, y los otros dos en Ciencias Gerenciales, con el fin de determinar inconsistencias de forma y/o metodología en los ítems correspondientes.

3.6. Confiabilidad del Instrumento

Respecto a la confiabilidad de un instrumento de medición, (Hernández R, Fernández. y Baptista, M. 2014) definen el criterio de confiabilidad, “al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales, consistentes y coherentes”, para medir la confiabilidad de los instrumentos se utilizará Alfa de Crombach. El cual es utilizado en un gran número de áreas de la ciencia, como la Administración y Gerencia. Para lograr que el instrumento sea confiable, es necesario que registre los mismos resultados, bajo las mismas condiciones y sobre la misma selección muestral, para ello se realizó una prueba piloto en un pequeño grupo de la muestra aplicando el Alfa de Crombach, que es el indicador más ampliamente utilizado para este tipo de análisis, el cual se obtiene

mediante la siguiente fórmula estadística:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2}{sT^2} \right]$$

Donde:

k = El número de ítems

$\sum S^2$ = Sumatoria de varianzas de los ítems

sT^2 = Varianza de la suma de los ítems

α = Coeficiente de alfa de Cronbach

Nivel de Confiabilidad

Rangos	Magnitudes
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Datos:

Número de ítem	14
Sumatoria de las valores de los ítems	21,90
Varianza de la suma de los ítems	61,35

Aplicando la fórmula:

$$\frac{k}{k-1} \quad 1,06 \rightarrow \frac{\sum S^2}{sT^2} \quad 0,36 \rightarrow \left[1 \right] \quad 0,64 \rightarrow \text{Alfa de Cronbach } 0,68$$

El resultado obtenido luego de aplicar la fórmula de confiabilidad es 0.68, cual se encuentra en el rango entre 0.61 a 0.80, lo que indica que el instrumento tiene un nivel de confiabilidad de magnitud Alta.

3.7. Operacionalización de las Variables

Según Arias (2012), define la operacionalización de variables como;

Proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. Por lo general, se representa en un cuadro. No obstante, el proceso consta de tres etapas básicas. Dichas etapas son las siguientes: a) Definición nominal, conceptual o constitutiva de la variable: consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos. b) Definición real de la variable: significa descomponer la variable, para luego identificar y determinar las dimensiones relevantes para el estudio. c) Definición operacional de la variable: establece los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición. (p.p, 62-63).

En este sentido, la definición conceptual es la definición o concepto teórico en el cual se asume la variable que se quiere evaluar y que generalmente se extrae del autor mayormente consultado para la investigación. De allí que su Operacionalización se enmarca en la situación de los elementos expresados en el Cuadro 1.

Cuadro 1 Operacionalización de las Variables

OBJETIVO GENERAL	Proponer estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.			
VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS
Estrategias Motivacionales	Conjunto de acciones planificadas cuyo fin primordial es motivar a las personas para que con disposición y entusiasmo realicen actividades dirigidas al logro de objetivos organizacionales e individuales, ya que, a través de la motivación, se obtiene mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los colaboradores. (Chavarría, 2011, p.42)	Motivación Laboral	Satisfacción laboral	1
			Compromiso Laboral	2
			Salario	3
			Formación continua	4
			Reconocimiento	5
			Trabajo en Equipo	6
		Relaciones Humanas	Respeto hacia los demás	7
			Comunicación Efectiva	8
Clima Organizacional	Es una variable que interviene entre el sistema organizacional y el comportamiento de sus miembros proporcionando retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permitiendo introducir cambios planificados.” (Alvarado, 2014, p.35)	Comunicación Asertiva	Toma de Decisiones	9
		Liderazgo	Responsabilidad	10
		Desempeño Laboral	Nivel de Conocimiento	11
		Valores Institucionales	Valores	12
		Responsabilidad	Criterio individual	13
		Conflictos	Conflictos laborales	14

Fuente: Aparicio, (2024)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

“Cambia lo que se puede cambiar, acepta lo que no se
puede modificar y aléjate de lo que no se puede aceptar”
Denis Waitley

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos y su análisis, esto permite recopilarlos, interpretarlos, analizarlos y argumentarlos con autores, posterior a la implementación del instrumento, se realiza la discusión de los resultados, la cual es definida según Artigas y Robles (2010) como “el contraste que se haga de la información obtenida con la teoría acerca del tema que se está investigando o los trabajos anteriores que fueron usados como antecedentes, contrastando o negando lo planteado” (p.13). De la misma manera cabe considerar que Hurtado (2010), define el análisis e interpretación de los resultados “como las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos” (p.181).

Basándose en estos aspectos, una vez aplicado el instrumento de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis del mismo: primero se agruparon las respuestas en frecuencias, a través del uso de tablas por cada dimensión e indicadores respectivos. De igual manera, se realizó la codificación para darle tratamiento estadístico porcentual y proceder a analizar e interpretar cada uno de ellos, finalmente se realizó una representación de gráficos con diagramas de barras que permiten visualizar e interpretar los resultados y poder llegar a una conclusión.

Cuadro 2: Variable: Estrategias Motivacionales: Ítems del 1al 08. Dimensiones: Motivación Laboral. Indicadores: satisfacción laboral, compromiso laboral, salario, formación continua, reconocimiento y trabajo en equipo. Relaciones humanas: respeto hacia los demás, comunicación efectiva

Ítems	Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
1	Satisfacción laboral	0	0	0	0	2	20	8	80	10	100%
2	Compromiso Laboral	1	10	8	80	0	0	0	0	10	100
3	Salario	0	0	0	0	0	0	10	100	10	100
4	Formación continua	0	0	1	10	3	30	06	60	10	100
5	Reconocimiento	0	0	0	0	2	20	08	80	10	100
6	Trabajo en Equipo	0	0	0	0	3	30	07	70	10	100
7	Relaciones interpersonales	0	0	0	0	3	30	07	70	10	100
8	Comunicación Efectiva	0	0	1	10	2	20	07	70	10	100

Fuente: Aparicio, (2024)

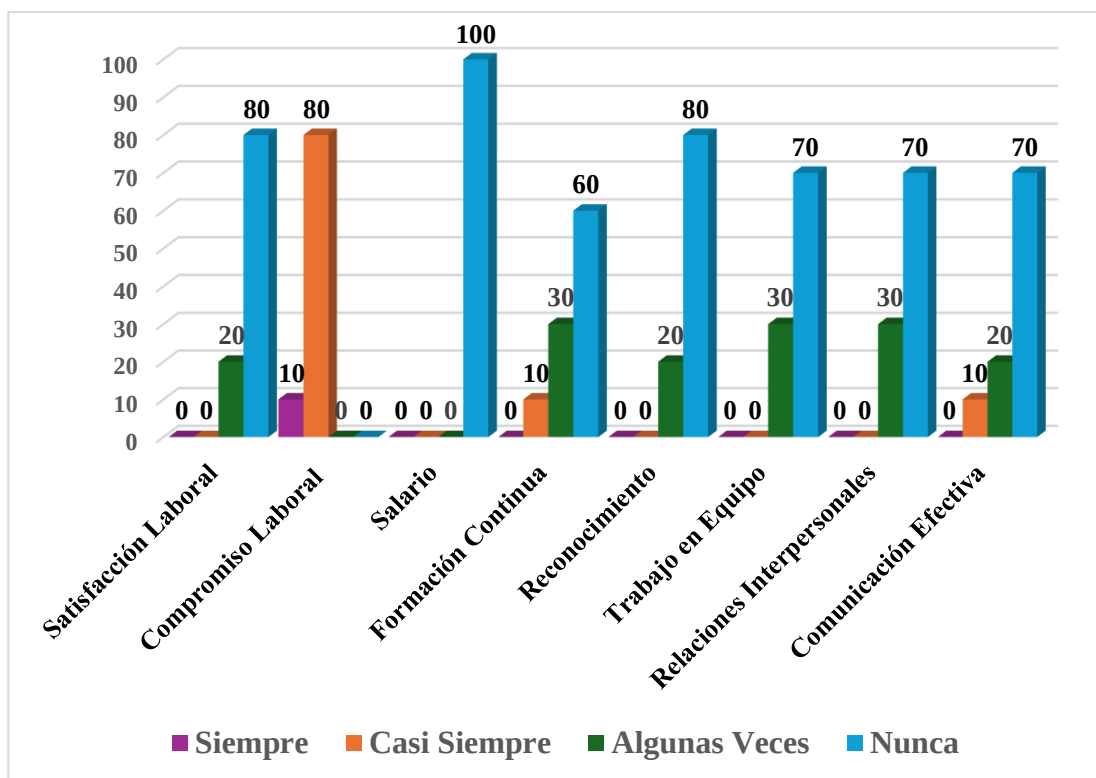


Gráfico 1: Variable: Estrategias Motivacionales: Ítems del 1al 08. Dimensiones: Motivación Laboral. Indicadores: satisfacción laboral, compromiso laboral, salario, formación continua, reconocimiento y trabajo en equipo. Relaciones humanas: respeto hacia los demás, comunicación efectiva Fuente: Aparicio, (2024)

Análisis: Ítem 1: *¿Está satisfecho con las funciones que realiza en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes?.*

El 80% de los encuestados (8 personas), manifestó que **nunca** están satisfechos con las funciones que realizan en el área legal de la gobernación, el cual es un porcentaje representativo, de igual manera el 20% que equivale a (2 personas) manifestaron que a veces. Entonces, se puede deducir, que los resultados expresados anteriormente para la Dimensión **Motivación laboral** señalan que se deben plantear algunas mejoras con relación a este aspecto. En este sentido, la motivación laboral se define como las fuerzas psicológicas que impulsan a las personas a iniciar, mantener y mejorar las tareas laborales, es considerada el motor de los individuos dentro de una empresa y por ende se convierte en la energía psicológica de la misma organización, engloba el conjunto de actividades emprendidas para satisfacer necesidades y se

aplica a los comportamientos más básicos y a las tareas más complejas de un individuo en el trabajo (Rivera Porras, Hernández, Lalinde, Forgiony Santos, Bonilla Cruz, & Rozo Sánchez, 2018).

De igual manera, Cerón (2015) considera que la **motivación laboral** es de mucha importancia para que las organizaciones alcancen sus metas y objetivos, debido a que un empleado motivado colabora con entusiasmo para entregar a los consumidores un producto o servicio de mejor calidad, llevando a la organización al éxito y a un mejor posicionamiento en el mercado. Lo que implica que existe la necesidad de aplicar estrategias motivacionales a los abogados que laboran en el área legal de la gobernación del estado Cojedes y con ello cumplir los objetivos organizacionales planteados, además de dar atención oportuna a los trabajadores de la gobernación del estado Cojedes.

Análisis: Ítem 2: *¿Considera importante estar comprometido con las funciones que realiza en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes?.*

El 80% de los encuestados es decir (08 personas) indicaron en este enunciado con la opción **casi siempre**, un porcentaje bastante elevado, por lo que se puede evidenciar que casi siempre, es decir, que no todo el tiempo tienen el interés y la motivación por realizar las funciones que ejercen en el área legal de la gobernación del estado Cojedes. Esto implica que es necesario que se realice estrategias que permitan al trabajador el **compromiso laboral** y el sentido de pertinencia, cabe destacar que el compromiso laboral está muy ligado a la satisfacción laboral a mayor satisfacción personal y laboral mayor compromiso.

En relación a la satisfacción laboral Ponce, S y; otros (2023) en su trabajo de investigación cita a Puerta (2019) quien indica que la motivación de cada trabajador depende de una serie de factores que le animan a esforzarse al máximo en su empleo, en función de elementos como la personalidad, los valores personales o las experiencias pasadas de cada individuo, los cuales se clasifican en: recompensa

financiera, satisfacción personal, flexibilidad, impacto y reconocimiento social, en la satisfacción personal destaca el autor anteriormente mencionado que tiene relación directa con disfrutar con las tareas que se le asignan, lo cual implicará mayor dedicación e innovación por parte del trabajador. Es decir, que, si un trabajador se le reconoce su trabajo con recompensa, reconocimiento social pues tiene mayor compromiso con la tarea que realiza.

Análisis: Ítem 3: *¿Considera que la remuneración que percibe actualmente es justa y acorde al poder adquisitivo actual?*

El 100% de los encuestados es decir (10 personas) manifestaron que la remuneración **nunca** es actualmente justa y acorde al poder adquisitivo, es evidente que la recompensa financiera forma parte de la **satisfacción laboral** del trabajador y por ende influye de manera directa en la **motivación laboral**. Al respecto Ponce, S y; otros (2023) manifiesta que la recompensa financiera, se la considera una de las maneras más sencillas y eficaces de aumentar la motivación laboral de los trabajadores de una empresa, tiene relación directa con: salarios, comisiones, mejores precios, descuentos, promociones y otros beneficios. Entonces se debe implementar estrategias motivacionales que tributen a mejorar este aspecto y con ello la eficiencia y eficacia de la institución.

Análisis: Ítem 4: *¿Existe preocupación por parte de la Oficina de Talento Humano en cuanto a la formación y preparación de los trabajadores con el fin de mejorar la calidad del trabajo?*

El 60% (06 personas) que representa la mayoría manifestaron que **nunca**, el **30%** (03 personas) que **a veces** y el 10% (01 persona) que **siempre**, se puede evidenciar que se debe elaborar estrategias para la y **formación capacitación** de los trabajadores considerando que se deben formar continuamente para mayor eficiencia en el trabajo. En las instituciones se deben ofrecer oportunidades de desarrollo y capacitación a los trabajadores, para que puedan mejorar sus habilidades y

competencias y tener un mayor sentido de realización en su trabajo. Ahora bien, respecto al tema de la formación continua en el trabajo, Martínez (2012), menciona que “la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las áreas asignadas, logrando con ello la obtención de resultados de calidad, un excelente desempeño, servicio y un perfil ajustado a las necesidades del entorno” (p. 153).

Análisis: Ítem 5: *¿Reconocen sus méritos de acuerdo a su desempeño laboral?*

El 80% es decir (08 personas) que equivale a la mayoría de los encuestados, manifestaron que **nunca** reconocen acuerdo a sus méritos su desempeño laboral, por lo que se debe mejorar este indicador en la oficina legal de la gobernación del estado Cojedes. En relación con el reconocimiento Ponce, S y; otros (2023) sostienen que reconocimiento, es una estrategia que motiva a los empleados y refuerza el comportamiento deseado en la empresa. Se otorga por logros alcanzados por los empleados, puede ser financiera o no. Cabe destacar que a una persona cuando se le reconoce su trabajo se esfuerza más para seguir haciendo su tarea, además se motiva y se despierta en la vocación por lo que hace, de allí la importancia de reconocer el trabajo realizado a cada trabajador del área legal de la Gobernación.

Análisis: Ítem 6: *¿En su espacio laboral se fomenta el trabajo en equipo?*

El 70% (07 personas) manifestaron que **nunca** y 30% (03 personas) que **a veces** en su espacio laboral se fomenta el trabajo en equipo, pues sigue siendo considerable el porcentaje en relación que nunca se fomenta el trabajo en equipo en la oficina legal de la gobernación del estado Cojedes. Para Ceneval (2006, citado por Montoya 2020), **el trabajo en equipo**, “es el resultante de integrar ayuda a terceros, intercambio de información, integración al logro de objetivos grupales, fomento de la colaboración en el equipo, mantenimiento de la armonía en el equipo, cohesión y espíritu de grupo” (p.7). Tomando en consideración esta definición, es posible entender que el trabajo en equipo es la interacción de personas con capacidades y habilidades que

buscan un bien común, cumpliendo con el desarrollo de actividades para el crecimiento laboral y personal. Acoplando los resultados con la fuente teórica se puede interpretar que la dimensión trabajo en equipo necesita ser fortalecida.

Análisis: Ítem 7: *¿Considera que el ambiente laboral en la oficina del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes favorece la interacción con los compañeros de trabajo?.*

El 70% (07 personas) manifestaron que **nunca** y 30% (03 personas) que **a veces**, se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados manifestó que nunca se considera el ambiente laboral que favorezca la interacción con los compañeros, por lo tanto, es necesario considerar este aspecto tan importante para establecer las **relaciones interpersonales** en la institución. En relación con las **relaciones interpersonales** Rojas, A. (2021) cita a Bisquerra (2006) quien la define “como una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (p. 23). Entonces según la definición realizada en una institución debe existir buenas relaciones interpersonales y con ellas lograr el trabajo en equipo para mayor logro de los objetivos planteados.

Análisis: Ítem 8: *¿Hay apertura para la comunicación entre los empleados en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes?.*

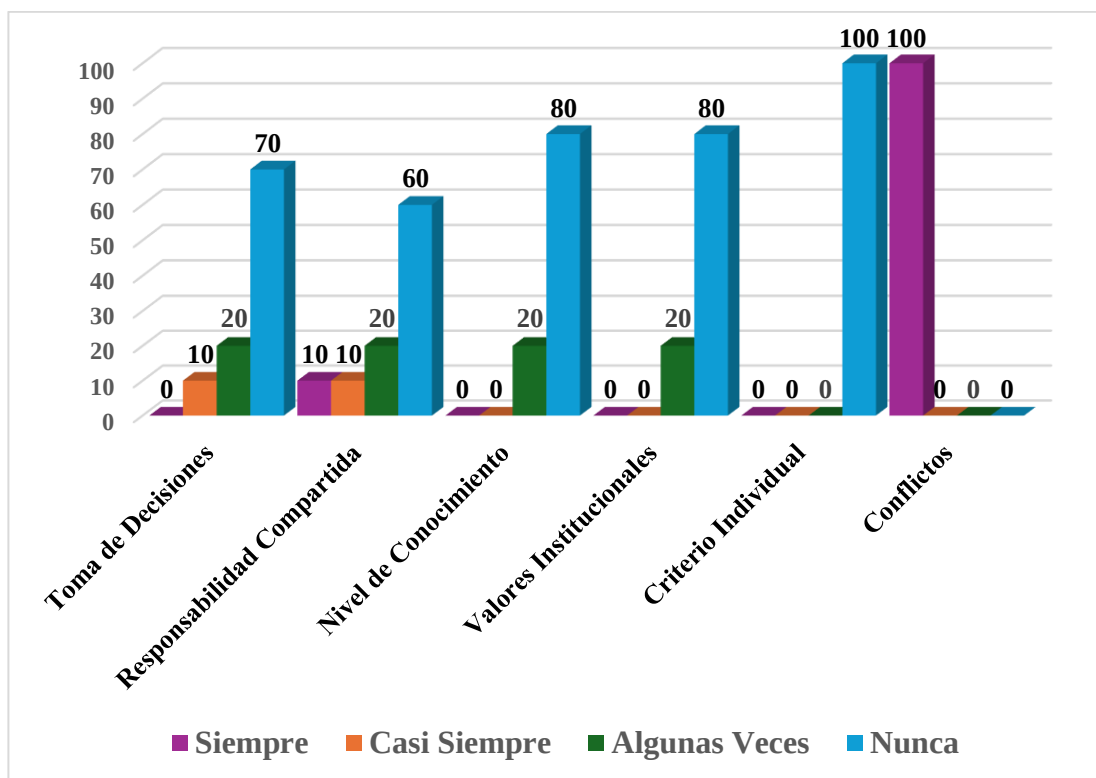
El 70% (07 personas) manifestaron que **nunca**, el 20 % (02 personas) respondieron que **a veces** y el 10 % (01 persona) respondió que casi siempre hay apertura para la comunicación entre los empleados en el área legal de la gobernación del Estado Cojedes. En relación a las respuestas suministradas por los encuestados se observa que la mayoría manifestó que nunca hay apertura para una comunicación efectiva entre los empleados del contexto en estudio, es alarmante porque la comunicación es el medio más importante para establecer las relaciones interpersonales.

En relación con este indicador comunicación efectiva, Ponce, S y; otros (2023) la define como “Una comunicación clara y transparente entre los miembros de la organización es fundamental para fomentar la motivación laboral. Los empleados necesitan saber cuáles son las metas y objetivos de la empresa, cuáles son sus responsabilidades, y qué se espera de ellos” (p.220). Según este concepto es importante y determinante una comunicación efectiva con los miembros del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes

Cuadro 3: Variable: Clima Organizacional: Ítems del 9al 14. Dimensiones: Comunicación asertiva, liderazgo, desempeño laboral, valores institucionales, responsabilidad y conflictos.

Ítems	Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
9	Toma de Decisiones	0	0	01	10	02	20	07	70	10	100
10	Responsabilidad compartida	01	10	01	10	02	20	06	60	10	100
11	Nivel de conocimiento	0	0	0	0	02	20	08	80	10	100
12	Valores institucionales	0	0	0	0	02	20	08	80	10	100
13	Criterio individual	0	0	0	0	0	0	10	100	10	100
14	Conflictos	10	100	0	0	0	0	0	0	10	100

Fuente: Aparicio, (2024)



Fuente: Aparicio, (2024)

Gráfico 2: Variable: Clima Organizacional: Ítems del 9al 14. Dimensiones: Comunicación asertiva, liderazgo, desempeño laboral, valores institucionales, responsabilidad y conflictos.

Análisis: Ítem 9: *¿Considera que las decisiones tomadas en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes están directamente vinculadas con los objetivos de ésta?*

El 70% (07 personas) manifestaron que **nunca**, el 20 % (02 personas) respondieron que **a veces** y el 10 % (01 persona) casi siempre, las decisiones tomadas en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes están directamente vinculadas con los objetivos de esta. Cabe destacar que la **toma de decisiones** consiste en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema por lo tanto es un indicador que debe fortalecerse ya que influye directamente en el clima organizacional.

Análisis: Ítem 10: *Las competencias establecidas por su jefe son con responsabilidad compartida hacia su trabajo diario.*

El 80% (08 personas) manifestaron que **nunca**, el 20 % (02 personas) respondieron que **a veces**, son compartidas las responsabilidades hacia el trabajo diario. Cabe destacar que la mayoría de los encuestados manifestó que nunca, las competencias establecidas por el jefe son con responsabilidad compartida, lo que se puede evidenciar que el jefe realiza todas las actividades.

Análisis: Ítem 11: *¿Es valorado su nivel de conocimiento, a la hora de realizar actividades?*

El 80% (08 personas) manifestaron que **nunca**, el 20 % (02 personas) respondieron que **a veces** es valorado su nivel de conocimiento a la hora de hacer actividades. Según las respuestas de la mayoría de los encuestados es decir el 80% es que nunca son valorados su nivel de conocimiento en el área legal de la gobernación a la hora de realizar actividades lo que trae desmotivación a los abogados para seguirse formando y actualizando.

Análisis: Ítem 12: *¿Se practican los valores institucionales en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes?.*

El 80% (08 personas) manifestaron que **nunca**, el 20 % (02 personas) respondieron que **a veces**, se practican los valores institucionales en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes. Cabe destacar que los valores institucionales son la razón de ser de una institución y deben ser considerados y conocidos por los trabajadores, así como su fiel cumplimiento. Entonces, para definir los valores institucionales se hace referencia a Chiavenato (2009): “los valores son las prioridades de las organizaciones (...). Son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización”. (p.132).

*. **Análisis: Ítem 13:** ¿Se toma en cuenta su opinión, en la toma de decisiones del cargo que desempeña, para el logro de los objetivos en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes?.*

El 80% (08 personas) manifestaron que **nunca**, el 20 % (02 personas) respondieron que **aveces**, se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones del cargo que desempeña, para el logro de los objetivos en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes. En relación con este tema, Daft, (2004) define **la toma de decisiones** “como el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción”.

*. **Análisis: Ítem 14:** ¿Suelen existir conflictos en su entorno laboral?*

El 100 % es decir (10 personas) manifestaron que Siempre suelen existir conflictos en el ámbito laboral del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes. De acuerdo con (Davis & Newstrom 2003, mencionado por Carrillo et. a. 2018) el manejo del conflicto es “toda situación en la que dos o más partes sienten que sostienen posiciones opuestas, es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse o los métodos para lograrlos” (p. 307). Es importante resaltar que los conflictos se deben manejar de manera constructiva, limitando los aspectos negativos e incrementando los positivos para lograr un máximo aprendizaje y obtener los mejores resultados para el grupo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“El sabio no dice todo lo que piensa,
pero siempre piensa todo lo que dice”
Aristóteles

5.1. Conclusiones

El clima organizacional es un factor determinante, ya que influye de manera positiva o negativa en el desempeño de los empleados y en la organización, cuando éste se evalúa, se conocen los problemas que existen para ambas partes, lo que permite aplicar medidas correctivas y crear un ambiente de armonía. Desde esta perspectiva y con base a los objetivos del estudio, análisis e interpretación de los resultados, teorías que sustentan la propuesta, se tienen las siguientes conclusiones: se planteó como primer objetivo específico el realizar un diagnóstico sobre las condiciones que presenta el clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, donde se pudo evidenciar al aplicar la encuesta a 10 personas, que laboran en el contexto de estudio que el 70% (07 personas) es decir la mayoría manifestaron que **nunca** las decisiones tomadas en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes están directamente vinculadas con los objetivos organizacionales de esta.

Cabe destacar que la **toma de decisiones** consiste en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema por lo tanto es un indicador que debe fortalecerse. De igual manera, el 80% la mayoría respondieron que nunca las competencias realizadas por el jefe son con **responsabilidad compartida**, así como la mayoría estuvo de acuerdo que no es valorado su **nivel de conocimiento**, tampoco se practican los **valores institucionales** y siempre suelen existir **conflictos institucionales**, poco compromiso, descontento por los bajos salarios entre otros, todos estos elementos indican que se necesita fortalecer el clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.

Cabe destacar que, el clima organizacional es dinámico y cambiante, es el ambiente que se crea y se vive a diario dentro de las organizaciones, se genera por las emociones de los empleados respecto a lo que hacen y se desprende de las motivaciones que llevan a cada persona a cumplir sus funciones dentro de la organización. Por ende, los grandes propósitos de tener un buen clima organizacional son: incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos y aumentar sobre manera el desempeño que permita a la organización alcanzar el éxito.

Durante el desarrollo de la investigación se realizó una revisión de la factibilidad, con la finalidad de desarrollar las estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, considerando que no es necesarios recursos económicos, financieros, motivado que es una apreciación que realizo la investigadora con el equipo de trabajo del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, cabe destacar que la autora de esta investigación labora en el contexto de estudio lo que facilita la implementación de la estrategia, además las actividades a realizar serán con la autogestión por parte de los beneficiarios de la estrategias motivacionales.

De igual manera, se realizó el diseño de la estrategia motivacional, como un aporte que permita a los gerentes y trabajadores otras formas de coadyuvar el trabajo de manera efectiva en un ambiente ameno y óptimo, a través de las herramientas de integración, formación y recreación las cuales son necesarias para el mejoramiento del clima organizacional.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda a los Gerentes de instituciones públicas y privadas no descuidar la motivación del personal que tiene a su cargo ya que como lo manifiesta Maslow en su teoría no solo afecta el desarrollo organizacional gerencial sino al ser humano para la autorrealización.

CAPITULO VI

PROPUESTA

“No hay verdadera paz si no viene acompañada de equidad, verdad, justicia y solidaridad”.

Juan Pablo II

Estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.

6.1. Fundamentación de las Estrategias Motivacionales

Funes, I (2021) define las estrategias motivacionales, según la óptica de Ivancevich, Lorenzi y Skinner (2003) “como el conjunto de habilidades y de fuerzas que inician la conducta y determinan su modalidad, dirección, intensidad y duración. Es así como los líderes preocupados por el aumento de la productividad y la mejora de la calidad impulsan la motivación del personal con el propósito de direccionar los comportamientos hacia el logro de las metas trazadas” (p.438). Basándose en estas consideraciones las estrategias motivacionales son acciones planificadas para generar respuestas positivas a los involucrados y que van a permitir la efectividad y eficacia en la institución. De allí la importancia de realizar un diagnóstico que permita conocer las debilidades, gustos y preferencias de los trabajadores con la finalidad de formular los objetivos en relación a la realidad del contexto de estudio.

Ante el diagnóstico realizado en esta investigación se evidenció una des motivación del personal en el contexto de estudio que presenta un clima organizacional inestable y ocasiona problemas en el desempeño laboral del personal y por ende repercute en la gestión administrativa de la misma, de allí la necesidad de incorporar estrategias motivacionales para que sean analizadas y tomadas en cuenta en el desarrollo de una planificación estratégica que conlleve al logro de los objetivos de la organización, en un ambiente de trabajo armonioso y dinámico.

Desde esta misma óptica y dirección en cuanto a la motivación laboral, es importante mencionar lo manifestado por Chiavenato (2009) quien afirma que uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo (p. 236). Es decir que, es un proceso mediante el cual los directivos impulsan a los trabajadores a mantener una conducta orientada a alcanzar con desempeño, la satisfacción de necesidades personales, como también al logro de metas organizacionales. Se debe tener claro, que la personas puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; lo que implica que pueden estar más motivado en un momento y menos en otro, esto dependerá de la situación que esté viviendo en ese momento.

Desde esta perspectiva, se realiza esta propuesta basada en una serie de estrategias motivacionales que conforman el conjunto de acciones planificadas cuyo fin primordial es motivar a las personas para que con disposición y entusiasmo realicen actividades dirigidas al logro de objetivos organizacionales e individuales, porque a través de la motivación se obtiene mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores. Las estrategias que aquí se presentan, le va a brindar a los trabajadores la motivación necesaria para sentirse a gusto realizando sus actividades diarias y desarrollar cada día más el sentido de pertenencia con la institución, logrando crear así un vínculo emocional que los involucrará y creará en ellos mayor satisfacción laboral y mayor eficiencia en la tarea que realiza.

6.2. Objetivos de Estrategias Motivacionales

6.2.1 Objetivo General

Proveer al área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, de las herramientas necesarias para la mejora del clima organizacional.

6.2.2 Objetivos Específicos

- Sensibilizar al personal en cuanto a estrategias motivacionales y clima organizacional, partiendo del sentido de pertenencia y de la motivación laboral.

- Organizar talleres de formación y capacitación que coadyuven al mejoramiento del clima organizacional en la Institución.
- Desarrollar actividades recreativas que contribuyan a fortalecer la integración y aumentar el compromiso de los trabajadores con la institución.

6.2.3 Factibilidad de las Estrategias Motivacionales

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

Cabe considerar entonces según los autores señalados, la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado y beneficiarios. Por lo tanto, se puede decir que existen varios factores que influyen en la sostenibilidad de un proyecto u organización, cuya relación debe mantenerse manejando la misma información para que así puedan ser llevados a cabo las actividades de manera clara. En este sentido, a fin de garantizar la viabilidad a continuación se describen los aspectos que la hacen factible:

6.2.4 Factibilidad técnica

Factibilidad Operativa: La oficina del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, de la mano de la Gerencia garantizará el desarrollo del plan de acción, asimismo se encargará de gestionar los recursos necesarios (humanos y materiales), para realizar las actividades detalladas en el mismo.

En este caso la investigadora ejecutara el plan de acción utilizando los recursos existentes en la Gobernación del Estado Cojedes. En cuanto a los recursos humanos: Personal dispuesto a recibir la capacitación, Profesores especializados en el área prestos a facilitar los talleres requeridos, de la mano de las oficinas involucradas en este proceso, como lo es talento humano de la Gobernación del Estado Cojedes. En relación a los Recursos Materiales se cuenta con: espacios acondicionados para tal fin (espacio de reuniones, centro familiar la estrella, entre otros), medios audiovisuales destinados para estas acciones (Video Beam, televisor, pantalla, pendones, computadoras, sonido, entre otros), material de oficina (hojas, lápices, bolígrafos, opalina, entre otros).

6.2.5 Factibilidad Social:

En este aspecto, se puede considerar su viabilidad de implementación por cuanto la misma toma en cuenta el factor clima organizacional como componente de la propuesta; y entre sus dimensiones se pueden mencionar aspectos sociales tales como: integración, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, entre otros. Por tal motivo los empleados desde el inicio del proceso investigativo mostraron interés y disposición en participar activamente en la aplicación del plan.

6.2.6 Factibilidad Económica:

La propuesta presentada para el mejoramiento del clima organizacional en la oficina del área legal de la gobernación del estado Cojedes, es económicamente factible, ya que la institución cuenta con los recursos financieros necesarios para su implementación. De requerirse recursos adicionales, estos serán suministrados por la investigadora.

6.2.7 Alcance de las Estrategias Motivacionales

El alcance de la Propuesta como tal se expone a los límites donde va a llegar la aplicación del plan, por lo tanto, se tiene previsto una vez aplicado y evaluado entregar las estrategias motivacionales a la Dirección de Talento humano de la Gobernación del Estado Cojedes para su respectiva aplicación a otras dependencias con problemas similares.

6.2.8 Estructura de las Estrategias Motivacionales.

El diseño de estas estrategias motivacionales está basado en el análisis realizado de acuerdo a los resultados de la aplicación del instrumento, con el fin de hacer actividades de

motivación laboral que impacten de manera efectiva en el clima organizacional del personal adscrito al área legal de la Gobernación del Estado Cojedes. Para el caso se diseñaron las siguientes estrategias, como se explica a continuación:

Fase I. Sensibilización e información al personal adscrito al área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.

Fase II. Formación al personal adscrito a la oficina del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes referente al Trabajo en equipo, con la finalidad de ofrecer las herramientas para alcanzar logros personales y oportunidad de crecimiento en general.

Fase III. Realizar una jornada de convivencia entre el personal del área legal de la gobernación del estado Cojedes y otras oficinas, que promueva las relaciones humanas entre los empleados y la interrelación entre éstos con la naturaleza.

Fase IV. Valorar los resultados obtenidos para el mejoramiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.

6.2.9 Beneficiarios

Los beneficiarios lo constituyen las 10 personas (abogados) que laboran en el área legal de la gobernación del estado Cojedes.

6.2.10 Desarrollo de las Estrategias Motivacionales

Objetivo General: Proveer al área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, de las herramientas necesarias para la mejora del clima organizacional.

Tabla 1: Sensibilización e información

Objetivo Especifico	Estrategia	Contenido	Recursos	Indicador	Temporalidad
Sensibilizar al personal en cuanto a estrategias motivacionales y clima organizacional, partiendo del sentido de pertenencia con la institución y de la motivación laboral.	Dar a conocer la propuesta, socializar las ideas y recibir sugerencias para mejorar el clima organizacional -Construcción de un aprendizaje colectivo, y colaborativo y significativo, a través de preguntas generadoras, donde se asoció la experiencia previa que los trabajadores traían a la actividad.	Roles en un equipo de trabajo y estilo de vida. Diferentes maneras de enfocar situaciones organizacionales de conflicto. Percepciones de los participantes con las percepciones de sus superiores, pares y supervisados. Retos y oportunidades de cambio.	Humanos: La investigadora, Jefe de Talento humano de la Gobernación del Estado Cojedes, Personal del área legal de la gobernación del Estado Cojedes. Materiales: Video Beam hidratación. Lugar: Centro Familiar “La Estrella”	Nivel de aceptación de las estrategias motivacionales.	1 Encuentro semanal por tres meses. (enero, febrero y marzo 2024) 02 horas Miércoles. Miércoles 10/01/2024

Fuente: Aparicio (2024)

Objetivo General: Proveer al área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, de las herramientas necesarias para la mejora del clima organizacional.

Tabla 2: Formación y capacitación

Objetivo Especifico	Estrategia	Contenido	Recursos	Indicador	Temporalidad
Formación y capacitación al personal adscrito a la oficina del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes referente al Trabajo en equipo, con la finalidad de ofrecer las herramientas para alcanzar logros personales y oportunidad de crecimiento en general.	-Motivar al personal hacia la capacitación personal y profesional y fortalecer las dimensiones Liderazgo y Trabajo en equipo. -Motivar al personal hacia la capacitación personal y profesional y fortalecer las dimensiones Gerencia y Comunicación, indicador valores	Liderazgo y Trabajo en Equipo “Binomio para Triunfar” -Taller Formativo “Gerencia Avanzada. Una mirada a la Comunicación Empática”	Humanos: Facilitador Lcdo.Alí Sandoval. Personal del área legal de la gobernación del Estado Cojedes. Materiales: Video Beam hidratación. Humanos: Facilitador MsC. José A Martínez Personal del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes. Materiales: Video Beam hidratación, afiches, tarjetas, cintas, otros. Lugar: Centro Social “La Estrella	Hubo muy buena participación por parte del personal del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.	1 Encuentro. 4 Horas Miércoles y Jueves Miércoles 24/01/2024 Jueves 25/01/2024 4 Horas

Fuente: Aparicio (2024)

Objetivo General: Proveer al área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, de las herramientas necesarias para la mejora del clima organizacional.

Tabla 3: Convivencia, deporte y recreación

Objetivo Especifico	Estrategia	Contenido	Recursos	Indicador	Temporalidad
-Jornada de convivencia entre el personal del área legal de la gobernación del estado Cojedes y otras oficinas, que promuevan las relaciones humanas entre los empleados y la interrelación entre éstos con la naturaleza. -Reconocer las ventajas en la optimización del clima laboral en la universidad, y el desarrollo de competencias y habilidades técnicas, asociadas a la productividad del trabajo en Equipo.	Circuito de juegos predeportivos y juegos de mesa. Se realizaron rifas, karaoke, juegos de mesa, juego de bolas criollas, concurso de baile entre otros. -Entrega de Premiaciones y reconocimientos a los trabajadores del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.	Promover el deporte, la recreación y motivación laboral como herramienta integradora de los equipos de trabajo.	Humanos: Facilitador MsC. Rafael Matute. Personal del área legal de la gobernación del Estado Cojedes. Materiales: Video Beam hidratación, almuerzos, premiaciones (licuadoras, planchas de pelo, perfumes entre otros). Premiaciones y reconocimientos a los trabajadores. Lugar: Centro Familiar “La Estrella	Hubo muy buena participación por parte del personal del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.	2 Encuentro semanal por tres meses. 6 Horas Miércoles y Jueves Miércoles 21/02/2024 Jueves 22/02/2024 Cierre con premiaciones. Viernes 8/03/2024. Conferencia del “Día Internacional de la Mujer”. Abogada Yulisbeth Yrigoyen 1 día

Fuente: Aparicio (2024)

Objetivo General: Proveer al área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, de las herramientas necesarias para la mejora del clima organizacional.

Tabla 4: Salida/ Medición de impacto

Objetivo Especifico	Estrategia	Contenido	Recursos	Indicador	Temporalidad
Valorar los resultados obtenidos para el mejoramiento del clima organizacional en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.	En cada curso de formación se entregó a los participantes un instrumento de medición con los indicadores (positivo, negativo, interesante)	Valoración final de los resultados.	Humanos: Facilitadores, investigadora, Personal del área legal de la gobernación del Estado Cojedes. Materiales: Ficha de Valoración.	Hubo muy buena participación por parte del personal del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.	Al final de cada Actividad realizada.

Fuente: Aparicio (2024)

Fase IV Salida/ Medición de impacto: Una vez ejecutada la Estrategia, se realizó una revisión y valoración del resultado final, se reconocieron las fortalezas y capacidades del personal y se describieron las lecciones aprendidas. Esto fue posible a través de un pequeño instrumento, el cual se le entregó a los trabajadores en la última actividad para ser llenado de forma anónima y dejado en el buzón de sugerencias; allí ellos pudieron expresar sus puntos de vista acerca de la propuesta planteada.

A este respecto, los resultados arrojaron que la estrategia es totalmente aceptable, ya que constituye una herramienta viable de implementar cuando se considere que los indicadores de gestión se encuentren por debajo del nivel normal. En este primer momento dichos indicadores mejoraron notablemente con la aplicación de la propuesta: Se logró motivar e integrar a los equipos y trabajar en conjunto para el cumplimiento de metas y objetivos, mejoró sobremanera la comunicación, se refleja un mayor desempeño y participación de los empleados, menos pérdida de tiempo y ausentismo laboral, mejores relaciones interpersonales y buena moral.

Con respecto a si cambiarían algo a la propuesta, los trabajadores indicaron, que no se debe cambiar nada, sólo se deben agregar más cursos y talleres y aplicar nuevas actividades deportivas y recreativas, a fin de innovar. De igual forma los trabajadores sugieren que se realicen más actividades deportivas y recreativas y que sean implementadas mensualmente y la formación por lo menos una vez al año.

Finalmente, la ejecución quedará bajo la responsabilidad de la Oficina de Talento Humano de la Gobernación, quien será garante de crear, planificar, programar y controlar las actividades.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación introducción a la metodología científica. Caracas editorial epistemes.
- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Editorial episteme. 5ta Edición. Caracas. Venezuela.
- Andino J. Ramiro A.& Palacios S. Dayana L. (2023). **Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa**. JournalofEconomic and Social ScienceResearch / Vol. 03 / Núm. 03 / https://www.researchgate.net/publication/372959950_Investigacion_para_la_aplicacion_de_una_estrategia_de_mejoramiento_del_clima_laboral_en_una_unidad_educativa
- Alfaro, J. (2019) **Estrategias Motivacionales para el Mejoramiento del Desempeño Laboral en FARMATODO, C.A.**, San Carlos Estado Cojedes. Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Administración. Mención: Gerencia General. UNELLEZ VIPI. Cojedes. Administración. Mención: Gerencia General. UNELLEZ VIPI. Cojedes. Venezuela.
- Artigas, W; y Robles, M. (2010) **Metodología de la Investigación: una discusión necesaria En Universidades Zulianas**. Universidad Rafael Bellosso Chapín. Revista Digital Universitaria. Vol.11. N° 11. Venezuela.
- Ayala, L. (2021) **Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional**. Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Administración. Mención: Gerencia General. Programa de Estudios Avanzados Barinas UNELLEZ. Venezuela.
- Bach, D. (2023) **Estrategias motivacionales y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas Iniciales de Sicaya**. Trabajo de Grado para optar al título de Maestría en Educación. Mención: Gerencia Educativa. Universidad Peruana de los Andes. Huancayo. Perú.
- Balestrini, M. (2006) **Como se elabora el Proyecto de Investigación**, Séptima Edición, Editorial BL: Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- Calle., M. (2022) **La motivación del Talento Humano y la atención al Ciudadano: el caso de la Municipalidad de Santiago de Surco, 2017**. Trabajo presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Castillo, C. (2021). **Motivación y desempeño laboral de los docentes de las Direcciones Distritales de Educación**. (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

- Castillo, J. (2018). Motivación laboral y Productividad de la fuerza de ventas de TRIATHLON SAC. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo, Perú
- Carrillo B. Yidris J. (2018) **Estrategias Gerenciales Para El Manejo del Conflicto en las Instituciones Educativas.** <https://es.scribd.com/document/471922944/Estrategias-gerenciales-para-el-manejo-del-conflicto-en-las-instituciones-educativas-docx#>
- Colmenarez, Y. (2020) **Estrategias Gerenciales de motivación para el personal de la Biblioteca, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo para la optimización del servicio.** Trabajo Presentado como requisito para optar al título de especialista en Gerencia Pública.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta oficial de la República de Venezuela N° 36860. Diciembre 30, 1999.
- Chavarría, J. (2011). **Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital.** (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3976.pdf
- Chiavenato, Idalberto (1999). **Administración de Recursos Humanos.** Quinta edición. México. Editorial Mc Graw Hill. Consultado en: [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADESAPRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADESAPRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chiavenato, Idalberto (2009). **Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones.** Segunda edición. Monterrey, México. Editorial Mc Graw Hill. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones...pdf
- Chiavenato, Idalberto (2011). **Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones.** Novena edición. Ciudad de México, México. Editorial Mc Graw Hill. Consultado en: https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Daft, R (2004) **Administración.** Cengage Learning Editors, México.
- Delgado, M. (2020). Identidad Corporativa y Motivación Laboral en Enfermeras de un Hospital en el Callao (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
- Duvergel Y., y Argota, L. (2017). **Estudio de Factibilidad Económica del Producto Sistema Automatizado Cubano para el Control de Equipos Médicos.** 3C

Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme, 6(4), 46-63.3C (Edición 24) Vol. 6, Nro. 4. Documento en línea. [Disponible en: <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2017/12/Art4-1.pdf> [Consultado en 2024, marzo 26]. Pp. 50-51, 52

Escudero, L. (2021) **La motivación y satisfacción laboral en trabajadores en la producción académica desde el año 2010 a 2021**. Universidad Antonio Nariño. Cali. Colombia.

Fonseca, L. (2022) **Estrategias Gerenciales fundamentadas en la motivación para la optimización del desempeño laboral de los empleados administrativos de la UNELLEZ Apure**. Revista Científica. ISSN: 2739-0349. Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, UNELLEZ- Apure. Venezuela.

Funes., I. (2022). **Estrategias motivacionales para el desarrollo laboral del personal en la División de Administración Gerencia Regional INCES Cojedes** Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia Pública. UNELLEZVIPI. Cojedes. Venezuela.

García M., et al (2003). **Capital Humano. Observatorio de la Inserción Laboral de los Jóvenes: 1996-2002**. Bancaja-Ivie. Valencia, Venezuela. p. 424

Halanocca, S; Palomino, L; Rupay, K; (2019) **La Motivación y Satisfacción laboral en relación con la Productividad en una Institución Prestadora de Servicios de Salud**. Tesis presentada en la Universidad de Essan. Business para obtener el grado de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud. Lima

Hera, L. (1983). **Manual de relaciones humanas**. Edicol, México

Hernández, R, Fernández. y Baptista, M. (2014) **Metodología de la Investigación**. México. Mc Graw-Hill Interamericana.

Hurtado, J. (2008) **Cómo formular objetivos de investigación**. Segunda edición Caracas. Venezuela.

Hurtado, J. (2010) **El proyecto de investigación**. Sexta edición Caracas- Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT). (Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012)

Luna R., y Chaves D. (2001). **Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos**. PROARCA/CAPAS. Guatemala, marzo 2001. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV04/semana4/4Guia_Factibilidad_Proyectos_Ecoturisticos_CAPAS.pdf [Consulta: 2024, marzo 26]. p. 1

- Rojas, A. (2021) **Estrategias motivacionales para la optimización del Desempeño Laboral de los empleados del INSAI-Cojedes**. Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración. Mención: Gerencia General. UNELLEZVIPI. Cojedes. Venezuela
- Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). **La Motivación en el Desempeño Laboral de los Empleados de los Hoteles en el Cantón Quevedo**, Ecuador. Universidad y Sociedad, 11(5), 359-365.
- Montoya V. Katherine (2020). Libro Digital Trabajo en Equipo. Calaméo. [https://www.calameo.com > books](https://www.calameo.com/books)
- UPEL, (2000). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Universidad Pedagógica Libertador. Caracas, Venezuela. p. 168. UPEL, (2016). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Universidad Pedagógica Libertador. 5ta Edición. Caracas, Venezuela. (p.168)
- UPEL, (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Universidad Pedagógica Libertador. 5ta Edición. Caracas, Venezuela. (p. 21)
- Márquez G. Josué O. & Cardoso J. Daniel. **El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana**. Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo. <http://ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1324>
- Martínez, M. (2012). **La capacitación laboral: Alcances y perspectivas en tiempos Complejos**. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Anuario. Volumen 35. ISSN 1316-5852. Valencia, Venezuela. Pp. 153-154
- Perret, R. (2016). **El secreto de la motivación**. ISBN: 978-607-00-6879-9. México. Consultado en: <https://static1.squarespace.com/static/54d1216ae4b032ab36c26b61/t/5aa32f749140b73db65>
- Sánchez, J. (2022) **El coaching gerencial y- su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa Retail de Chimbote-2018**. Trabajo de Grado para obtener el grado académico de Maestro en Administración de negocios MBA. Universidad Cesar Vallejo. Chimbote. Perú.
- Tamayo, M. y Tamayo M. (1997). **Diccionario de la Investigación Científica**. Editorial Blanco, México.
- Peña, C. (2015). **La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales**(Tesis de grado). Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE, España.

- Ponce, S y; otros (2023) **Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de la Pymes en Ecuador**. Pol. Con. (Edición núm. 82) Vol. 8, No 5.
- Reyes Fonseca, S. G., y Larzabal Fernández, A. (2022). **El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los colaboradores**. Uniandes Episteme, 10(1), 41-53.
- Rivera, D., & Rincón Vera, J. (2018). **Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE**. Madrid: Revista Espacios.
- Rojas, A. (2021) **Estrategias motivacionales para la optimización del Desempeño Laboral de los empleados del INSAI-Cojedes**. Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración. Mención: Gerencia General. UNELLEZVIPI. Cojedes. Venezuela
- Universidad de Puerto Rico U.P.R (2020) **Relaciones Humanas**. Consultado en: <https://www.uprm.edu/dcsp/las-relaciones-humanas>
- Workplace (2023). **¿Qué son los valores organizacionales y por qué son importantes?** Consultado en: <https://es-la.workplace.com/blog/valores-organizacionales>



ENCUESTA

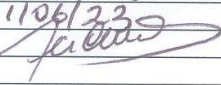
Lea cuidadosamente las preguntas y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una (X) la respuesta de su selección. Descripción de alternativas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Nunca (N).

Nº	Enunciado	S	CS	AV	N
1	Está satisfecho con las funciones que realiza en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes				
2	Considera importante estar comprometido con las funciones que realiza en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.				
3	Considera que la remuneración que percibe actualmente es justa y acorde al poder adquisitivo actual				
4	Existe preocupación por parte de la Oficina de Talento Humano en cuanto a la formación y preparación de los trabajadores con el fin de mejorar la calidad del trabajo				
5	Reconocen sus méritos de acuerdo a su desempeño laboral				
6	En su espacio laboral se fomenta el trabajo en equipo				
7	Considera que el ambiente laboral en la oficina del área legal de la Gobernación del Estado Cojedes, favorece la interacción con los compañeros de trabajo				
8	Hay apertura para la comunicación entre los empleados en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes				
09	Considera que las decisiones tomadas en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes están directamente vinculadas con los objetivos de ésta				
10	Considera que las funciones asignadas al cargo que desempeña, son ejecutadas en el tiempo requerido				
11	Es valorado su nivel de conocimiento, a la hora de realizar actividades en pro del cargo que desempeña				
12	Se practican los valores institucionales en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes.				
13	Se toma en cuenta su opinión, en la toma de decisiones del cargo que desempeña, para el logro de los objetivos en el área legal de la Gobernación del Estado Cojedes				
14	Suelen existir conflictos en su entorno laboral				

Gracias por su atención, la autora de la investigación

FORMATO PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Instrucciones: en las columnas redacción indique con un "X" si la considera clara, confusa o tendenciosa y en la columna pertinencia con los objetivos indique con una "X" si considera o no la relación de cada aspecto con el Ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente adicione sus observaciones.

EVALUADO POR: JOAO E. CHAVEZ H.					
CEDULA DE IDENTIDAD: 10987499					
PROFESION: M. EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN					
INSTITUCION A LA QUE PERTENECE: URS/UNESR					
FECHA: 11/06/23					
FIRMA: 					
Ítems	Redacción			Pertinencia con los objetivos	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	

FORMATO PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Instrucciones: en las columnas redacción indique con un “X” si la considera clara, confusa o tendenciosa y en la columna pertinencia con los objetivos indique con una “X” si considera o no la relación de cada aspecto con el Ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente adicione sus observaciones.

EVALUADO POR: <u>Bernardo Antonio Casadiego Boffelli</u>					
CEDULA DE IDENTIDAD: <u>15.629.450</u>					
PROFESION: <u>hecho. Carladuna Pública - M. Administración.</u>					
INSTITUCION A LA QUE PERTENECE: <u>Universidad Deportiva del Sur.</u>					
FECHA: <u>23-05-2023.</u>					
FIRMA: <u>[Firma]</u>					
Ítems	Redacción			Pertinencia con los objetivos	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	

FORMATO PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Instrucciones: en las columnas redacción indique con un "X" si la considera clara, confusa o tendenciosa y en la columna pertinencia con los objetivos indique con una "X" si considera o no la relación de cada aspecto con el Ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente adicione sus observaciones.

EVALUADO POR: <i>Prof. Mary Reyes de Estrada</i>					
CEDULA DE IDENTIDAD: <i>13783669</i>					
PROFESION: <i>Magister en Ciencias de la Educación Superior</i>					
INSTITUCION A LA QUE PERTENECE: <i>UDS.- UNESQ</i>					
FECHA: <i>2023/06/2023</i>					
FIRMA: <i>[Signature]</i>					
Ítems	Redacción			Pertinencia con los objetivos	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	

[Signature]