

Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos occidentales  
“Ezequiel Zamora”



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados

**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE  
MATSUSHITA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL.  
CASO: COMEDORES INN COJEDES**

**Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum *Gerencia General***

**Autor:** Camero Cancini, María Eugenia

**C.I:** V-16.044.604

**Tutor:** Pinto, Carmen

SAN CARLOS, MARZO 2019

## ACEPTACION DEL TUTOR

### ACEPTACIÓN Y APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Carmen R. Pinto V. Cédula de Identidad N° 4.101.093, hago constar que he leído el anteproyecto del trabajo Técnico Trabajo de Grado titulado: "MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE MATSUSHITA PARA MEJORAR EL REDIMIENTO DEL PERSONAL. CASO: COMEDORES POPULARES DEL INN COJEDES", presentado por la por la Licenciada María Eugenia Camero Cancini. Cédula de Identidad N° 16.044.604 para optar al título de al grado de Magister en Administración Mención Gerencial General, y acepto asesorar al estudiante en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de San Carlos, a los 06 días del mes de Mayo de año 2019.

Nombre y Apellido: MSc. Carmen R. Pinto V.



Firma de Aceptación y Aprobación del tutor



UNIVERSIDAD NACIONAL  
EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



Programa de Estudios Avanzados

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

Nosotros, miembros del jurado de:

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

Titulado(a):

**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE MATSUSHITA,  
PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL. CASO: COMEDORES  
POPULARES INN COJEDES**

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

**MARÍA EUGENIA CAMERO CANCINI, C.I. V- 16.044.604**

Como requisito parcial para optar al grado académico de: *Magister Scientiarum*, el cual es ofrecido en el programa de: *Maestría en Administración* mención *Gerencia General*, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, lunes 03/06/2019 a las 3:00 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: 3:45 pm

1.- Jurado Coordinador (a)

MSc. Carmen Pinto

C.I. V-4.101.093, Tulara (UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

Dr. Gustavo Jaime

C.I. V- 11.962.050 (UNELLEZ)

3.- Jurado Principal

MSc. Edoña Gámez

C.I. V- 4.097.982 (RTEMAR)

4.- Jurado Suplente 1

MSc. Yuleini Peña

C.I. E-84.323.589 (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2

Dra. Blanca Barrios

C.I. V-10.994.004 (UNEFA)

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

## DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen primeramente por darme vida y salud para poder culminar esta meta importante en mi vida.

Muy especialmente a mis Ángeles.... ¡¡¡Gracias Mama, Gracias Papa El amor de mi vida, desde donde estén siempre me acompañaran!!! Aunque sé que me cuidan desde el cielo, no les niego que aquí en la tierra me hacen mucha falta. Gracias por cuidarme y ser esos ángel que me guía siempre y me impulsan siempre a ser mejor....

A Mi esposo por apoyarme siempre....

A mi familia, Hermanos, Tías, Tíos, Primas, Primos, Hijas... amigos y amigas, profesores, todo motivo de inspiración, y lucha para lograr mis metas...

Lo Difícil no es llegar a la cima, sino jamás dejar de subir.....

## AGRADECIMIENTO

A Dios por ayudarme a cumplir una meta más...de muchas que vienen.

A mis Padres, desde donde están siempre guiaran mis pasos, ustedes los principales impulsores de mis sueños, gracias por ser mi columna, por ser mi norte y mi sostén emocional hacía el avance de mi desarrollo profesional, por el tenaz acompañamiento que siempre me brindaron, sólo por quererme tanto y por desear que la vida siempre me sonriera, se que mientras mi corazón este latiendo vivirán en mi.

A mi Esposo, gracias por tu apoyo, tu genialidad, intelecto y amor incondicional.

A mi familia, por ser un gran apoyo SIEMPRE

A Esta casa de estudios, profesores y personal en general, mi tutora por su apoyo, acompañamiento y conocimientos, Gracias por ayudarme a seguir creciendo.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más IMPORTANTES de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Gracias

## INDÍCE GENERAL

	<b>Pp</b>
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I</b>	
EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Objetivos de la investigación.....	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivo específico.....	8
1.3 Justificación de la investigación.....	8
1.4 Limitaciones de la investigación.....	9
<b>CAPITULO II</b>	
MARCO TEORICO.....	10
2.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	10
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	12
2.2 Bases teóricas.....	14
2.2.1. Gestión.....	14
2.2.2. Modelo de Gestión.....	15
2.2.3. Características del Modelo de Gestión.....	15
2.2.4. Principios de Matsushita.....	16
2.2.5. Satisfacción en el Trabajo.....	16
2.2.6. La motivación.....	17
2.2.7. El Ciclo Motivacional.....	18
2.2.8. Motivación Laboral.....	18
2.2.9. Diferencias entre motivación y satisfacción.....	20
2.2.10. Rendimiento Laboral.....	20

2.2.11. Autoestima.....	22
2.2.12. Trabajo en Equipo.....	22
2.2.13. Dimensiones del Trabajo en Equipo en el sector público.....	23
2.2.14. Compensación del personal.....	23
2.2.15. Toma de decisiones.....	24
2.2.16. Relaciones Interpersonales.....	24
2.2.17. Métodos para mejorar las Relaciones Interpersonales.....	25
2.2.18. Habilidades.....	25
2.2.19. Capacitación.....	26
2.2.20. Liderazgo.....	26
2.2.21. Rasgos y potencialidades de los líderes eficaces.....	26
2.2.22. Tipos de Liderazgo.....	27
2.2.23. Características de un líder.....	29
2.2.24. Habilidades laborales de un líder del tercer milenio.....	30
2.2.25. Comunicación.....	30
2.2.26. Tipos de Comunicación.....	31
2.2.27. La comunicación Organizacional.....	31
2.2.28. Talento Humano.....	33
2.2.29. Dirección Estratégica del Talento Humano.....	33
2.2.30. Capacitación del Talento Humano.....	34
2.2.31. Clima Organizacional.....	36
2.2.32. Cultura Organizacional.....	36
2.2.33. Funciones de la cultura organizacional.....	36
2.3 Bases Legales.....	37
2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)....	37
2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo (LOTT).....	37
2.3.3. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y medio ambiente del trabajo (LOCYMAT).....	38
2.3.4. Ley del Estatuto de la Función Pública.....	38

### **CAPITULO III**

MARCO METODOLÓGICO.....	41
3.1. Paradigma de la investigación.....	41
3.2. Enfoque de la Investigación.....	41
3.3. Tipo de Investigación.....	41
3.4. Nivel de la Investigación.....	42
3-5- Modalidad de la Investigación.....	42
3.6. Población y Muestra.....	42
3.6.1. Población.....	42
3.6.2. Muestra.....	42
3.7. Técnica e Instrumento de recolección de datos.....	43
3.7.1. Técnica.....	43
3.7.2. Instrumento.....	43

3.8. Validez del Instrumento.....	43
3.9. Confiabilidad del Instrumento.....	43
3.10Técnica de Análisis de los datos.....	44
<b>CAPITULO IV</b>	
RESULTADOS.....	46
4.1. Presentación y Análisis de los resultados.....	46
<b>CAPITULO V</b> .....	58
PROPUESTA.....	58
5.1. Título de la Propuesta.....	58
5.2. Importancia de la propuesta.....	58
5.3. Objetivos de la propuesta.....	58
5.3.1. Objetivo General.....	58
5.3.2. Objetivos Específicos.....	59
5.4. Valores actuales y valores propuestos en el Modelo de Gestión.....	59
5.5. Políticas del Plan de Capacitación.....	60
5.6. Factibilidad de la Propuesta.....	61
6.7. Plan de Capacitación.....	62
6.8. Estructura del Plan de Capacitación.....	63
6.9. Evaluación del Modelo de Gestión.....	67
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFIA.....	72
ANEXOS.....	76
A. Instrumento.....	76
B. Validez del Instrumento .....	79
C. Confiabilidad del Instrumento.....	83
D. Memoria Fotográfica.....	85

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

	<b>Pp</b>
<b>TABLAS</b>	
1.- Métodos para mejorar las relaciones Interpersonales.....	31
2.- Operacionalización de las variables.....	40
3.- Conocimiento.....	47
4.- Comunicación.....	48
5.- Valores Organizacionales.....	50
6.- Liderazgo.....	51
7.- Ambiente Laboral.....	52
8.- Incentivos.....	54
9.- Capacitación.....	55
10.- Recursos Humanos, Técnicos y Económicos.....	56
11.- Valores actuales y valores propuestos en el Modelo de Gestión.....	59
12.- Recursos para la implementación del Plan de Capacitación.....	63
13.- Módulo I: Relaciones Interpersonales.....	63
14.- Módulo II: Servicio de atención al cliente con discapacidad, tercera edad y Embarazadas.....	64
15.- Módulo III: Mejora continua.....	64
16.- Módulo IV: Sensibilización al cambio.....	65
17.- Módulo V: Comportamiento Organizacional.....	66
18.- Módulo VI: Comunicación Asertiva y efectiva.....	66

**LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURAS</b>	Pp
1.- Características de un Líder.....	30

Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos occidentales  
“Ezequiel Zamora”



La universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados

**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE  
MATSUSHITA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL.  
CASO: COMEDORES POPULARES INN COJEDES**

**AUTOR: María Eugenia Camero**

**TUTOR: Carmen Pinto**

**AÑO: 2019**

**RESÚMEN**

La presente investigación tiene por finalidad crear un Modelo de Gestión basado en los principios Matsushita para mejorar el rendimiento del personal. Caso: Comedores Populares INN Cojedes. La misma se apoyó en un paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, enfocada en una investigación de campo con un nivel descriptivo, en la modalidad aplicada. Conto con una población de treinta y seis (36) trabajadores de los comedores del Instituto Nacional de Nutrición, como muestra se tomó el 100% de la población. Para la recolección de los datos se aplicó como técnica la entrevista y como instrumento se diseñó un cuestionario versionado con 5 alternativas de respuesta Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca, en escala tipo Lickert, conformado por 27 ítems. Los resultados permitieron determinar que: Los administradores de los comedores del Instituto Nacional de Nutrición del estado Cojedes no participan ni se involucran en el trabajo de los trabajadores; Del mismo modo, presentan un proceso de comunicación deficiente en la toma de decisiones y no existe un buen ambiente laboral que optimice el desempeño del talento humano. Tampoco incentiva al talento humano para alcanzar altos niveles de desempeño, ni promueve jornadas de capacitación, ni estrategias para el desarrollo del talento humano. Pero si cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo de la propuesta planteada. Por lo que se recomienda promover en todos los miembros de la organización la puesta en práctica de estrategias que motiven a los empleados hacia la productividad, convirtiéndola en centro potenciador de estímulos para los colaboradores y a su vez, la consecución de metas comunes para toda la institución.

Palabras Claves: Modelo, Gestión, Motivación, Rendimiento, Talento Humano.

Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos occidentales  
“Ezequiel Zamora”



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa de Estudios Avanzados

**MODEL OF MANAGEMENT BASED ON THE PRINCIPLES OF  
MATSUSHITA TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF THE STAFF.  
CASE: POPULAR DINING ROOMS INN COJEDES.**

**AUTHOR: María Eugenia Camero**

**TUTOR: Carmen Pinto**

**YEAR: 2019**

**ABSTRACT**

The purpose of this research is to create a Management Model based on the Matsushita principles to improve the performance of personnel. Case: Popular Dining Rooms INN Cojedes. It was based on a positivist paradigm with a quantitative approach, focused on a field investigation with a descriptive level, in the application modality. I count with a population of thirty-six (36) workers of the dining halls of the National Institute of Nutrition, as sample 100% of the population was taken. To collect the data, the interview technique was applied and as a tool a versioned questionnaire was designed with 5 response alternatives Always, Almost Always, Sometimes, Almost Never and Never, on a Lickert scale, consisting of 27 items. The results allowed to determine that: The administrators of the canteens of the National Institute of Nutrition of the Cojedes state do not participate or are involved in the work of the workers; In the same way, they present a poor communication process in decision making and there is no good work environment that optimizes the performance of human talent. Neither does it encourage human talent to achieve high levels of performance, nor does it promote training sessions or strategies for the development of human talent. But if they have the necessary resources to develop the proposed proposal. Therefore, it is recommended to promote in all the members of the organization the implementation of strategies that motivate employees towards productivity, turning it into a stimulating center for stimuli for employees and, in turn, the achievement of common goals for the entire institution .

Keywords: Model, Management, Motivation, Performance, Human Talent.

## INTRODUCCIÓN

La base de cualquier organización, ya sea un pequeño negocio o una gran multinacional, independientemente si es pública o privada, los trabajadores son los que la hacen posible, con independencia de la categoría que tengan, la función que les haya sido encomendada y la jerarquía que muestren dentro del organigrama empresarial. Todos son igual de importantes pues en conjunto forman el engranaje que hace avanzar la empresa. Y si uno falla acaba provocando el mal funcionamiento del resto.

En los actuales momentos el desempeño laboral es vital para que una empresa pueda alcanzar niveles adecuados de eficacia y eficiencia. A nivel mundial rigen conocimientos de gestión que permiten organizar de manera eficaz y eficiente la administración de una empresa con estándares que mantengan tanto a clientes externos, como internos satisfechos y productivos

Los modelos de administración modernos deben estar basados y trabajar en conjunto con el talento humano de las empresas; debido que estos son responsables de mejorar su servicio para complacer y satisfacer las necesidades de sus clientes y continuar el sistema organizado que se debe llevar en la actualidad para alcanzar fines y metas empresariales; junto con sus metas personales.

El desarrollo de un modelo de gestión, busca mejorar varios aspectos como los que se generan al trabajar en la industria de proporcionar alimentos, en donde se manejan sistemas de labores demandantes, que generan agotamiento, o que resultan difíciles de sobrellevar. Sobre todos estos aspectos, un administrador, gerente o supervisor de un comedor popular perteneciente al Instituto Nacional de Nutrición del estado Cojedes en la actualidad puede manejar el personal según su propio criterio, al empezar un nuevo turno, cambios de gerencia, tipo de usuarios atendidos, estos son ejemplos de las cosas que pueden generar inestabilidad y probablemente el desenfoco en el equipo, y que en definitiva no permite generar una cultura más sólida, lo cual sin duda alguna se refleja en los resultados.

Otro criterio, interesante y que también sustenta gran parte de la investigación, se puede encontrar en el libro “Mi filosofía administrativa” de Konosuke Matsushita, accionario mayoritario de la empresa Victor Talking Machine Company JVC, él comenta que “una compañía solo puede ser exitosa si sus administradores siguen los lineamientos fundamentales de una filosofía administrativa”. (p. 6) En este caso, se ha planteado como una alternativa de solución; establecer un modelo de gestión que contenga una metodología y herramientas basadas en un liderazgo basado en principios establecidos por este autor, así como una filosofía que modele el quehacer diario del talento humano, y que pueda ser aplicable y sobre todo empleada en los comedores del Instituto Nacional de Nutrición del estado Cojedes.

De esta forma se espera generar un equilibrio; incrementando la posibilidad de éxito, como lo es alcanzar no solo los objetivos sino también las metas individuales y grupales de los integrantes de la organización .Por lo que, la presente investigación emprenderá una estrategia que sea esencial para lograr un crecimiento significativo del talento humano, para el fortalecimiento de la organización. En este contexto la investigación se encuentra está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Se presenta el Planteamiento del Problema a investigar, el objetivo general y los específicos, y finalmente la Justificación y el alcance de la misma.

Capítulo II: Marco Teórico; se consultan los antecedentes, Bases Teóricas, Bases legales, definición de término; finalizando este con la Definición Operacional de la Variable.

Capítulo III: Marco Metodológico: se define el diseño, tipo y diseño de investigación y como también la población y muestra, se describen los instrumentos y la validez y confiabilidad de los mismos; así como también la técnica de análisis de los datos.

Capítulo IV: Resultados; aquí se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a la muestra su análisis e interpretación.

Capítulo V: La Propuesta de Investigación.

Capítulo VI: En esta parte se presentan las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegó después del análisis de los resultados

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Planteamiento del Problema

La realidad del Mundo global obliga a las organizaciones a tener dentro de sus diferentes áreas de trabajo, un recurso humano eficiente que cumpla a cabalidad con cada una de las tareas asignadas. De acuerdo al cambiante mundo político y económico, Castillo (2015), afirma que “las organizaciones deben asegurarse de robustecer su talento humano; esto con la intención de manejar los intereses de la organización de manera eficiente” (p25). En tal sentido; el talento humano es considerado como, el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de esta, a medida que su personal se desempeñe de manera efectiva, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización.

De allí que, en la actualidad, existen nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar, lo que a su vez demanda que las personas se desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes, para así obtener ventajas competitivas. Desde esta perspectiva, los modelos de gestión, se plantean como un modelo gerencial que facilita a que las organizaciones puedan conjugar las estrategias de la empresa con los intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individual. Esto con el fin de mejorar los procesos operativos y administrativos de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la competitividad y por supuesto mejorar el rendimiento de su capital humano.

Consecuentemente, es necesario contar con técnicas para la aplicación adecuada de los procesos: de selección, formación y capacitación de orientación del personal, para lograr que sus conocimientos, habilidades y

destrezas contribuyan a mejorar el desempeño laboral, crecimiento personal e institucional. En tal sentido, cualquier organización privada o gubernamental debe orientarse al logro del mayor rendimiento con el uso de los recursos de los cuales disponga por lo tanto es imprescindible la puesta en marcha de procesos o modelos de gestión a fin de controlar las funciones de los trabajadores. Del mismo modo, es importante denotar la función del recurso humano a nivel de dirección dentro de las organizaciones, que permitan impulsar la productividad en la empresa.

Cabe destacar también que dentro de los Modelos de Gestión existentes para el reforzamiento del capital humano de las empresas está el de Matsushita, el cual según Kotler (2007):

Recogió, la lentitud y los elevados costes que las estructuras centralizadas y el exceso de niveles provocaban en las organizaciones. Se implicaba al personal en adoptar riesgos y mantener una mente abierta en relación a todos los sucesos, se fomentaba la escucha activa y la resolución de situaciones mediante la llamada “sabiduría colectiva” apoyándose en cualquier trabajador de la entidad sin importar su nivel en la estructura de la misma.(p297).

La estrategia de Matsushita citada en el párrafo anterior conlleva a lo realmente importante, descartando las apariencias como lo es penetrar en la realidad. Defendía el llamado “acto útil” como base para lograr beneficios a través de la circulación de ideas, de personas, de experiencia y de interacción entre sus diferentes áreas. Este afirmaba que el objetivo final es la cooperación comprometida con los resultados y objetivos de la organización. También defendía la flexibilidad y la creatividad individual como elementos de innovación adecuados para tiempos convulsos.

Así pues; el desarrollo de prácticas que actualmente se consideran como habituales tales como el servicio post-venta más relevante que la propia venta, la participación de todas las partes interesadas en la gestión y la dirección estratégica de la organización, necesidad de satisfacer las necesidades de los clientes con precios justos y productos innovadores, los compromisos con los proveedores y distribuidores, generando relaciones de confianza, las buenas relaciones con los empleados consiguiendo su participación, fidelidad y lealtad son aspectos principales

de la filosofía de los modelos de gestión que deben ser tomados en cuenta por los gerentes de las mismas.

Sin embargo, según lo planteado por Obeso (2017), “en la actualidad, las empresas modernas venezolanas están viviendo cambios constantes, los cuales son provocados por calidad competitiva en el mercado en el que se desarrollan” (p.153). Pero que muchas de ellas dentro de esta etapa colisionan debido a una deficiencia en técnicas y herramientas de gestión.

Ya que, las personas que integran las empresas carecen de conocimientos y desarrollo de su propio talento, lo cual es indispensable para generar el desarrollo de un área que se dedique a generar valor a la empresa explotando todas las cualidades y características del producto o servicio que producen, como es el caso del Instituto Nacional de Nutrición (INN), el cual desde sus inicios ha desarrollado una destacada labor en materia de seguridad alimentaria para todos los venezolanos y venezolanas, así como capacitación de recursos humanos en las áreas de nutrición y dietética, además de afianzar alianzas estratégicas con organismos internacionales.

Es por eso que; con la Revolución Socialista encabezada por el Comandante Supremo Hugo Rafael Chávez Frías, fue que el INN inició un proceso de transformación para impulsar diversas acciones que contribuyen a alcanzar sus objetivos, entre los que están disminuir la morbilidad y la mortalidad por desnutrición en Venezuela. Por otra parte, el INN del estado Cojedes, también trabaja en pro de disminuir la malnutrición por exceso o déficit de la población cojedeña, además de apoyar a garantizar la seguridad y soberanía nutricional y alimentaria, ayudando de forma temprana a la prevención de enfermedades no transmisibles (diabetes, HTA, cáncer, entre otras), ofreciendo así una mejor calidad de vida que permita decir ¡Comer Bien para Vivir Bien!, para que la población venezolana pueda empoderarse de una Cultura Alimentaria y Nutricional, a base de Alimentos 4S (sano, sabroso, seguro y soberano).

Como parte de las políticas públicas dirigidas a accionar en contra del grave problema nutricional por la lucha contra el hambre y carencia de una efectiva producción, surgen los Comedores del INN del estado Cojedes, los cuales tienen

como finalidad suministrar una alimentación balanceada y adecuada, de acuerdo a los requerimiento proteicos y calóricos a una población vulnerable (personas de la tercera edad, mujeres embarazadas, mujeres lactantes, personas con discapacidad, entre otros) desde el punto de vista biológico, social y económico, garantizando así la seguridad alimentaria en forma gratuita, en modalidad de almuerzos.

Del mismo modo, estos comedores cuentan con un talento humano asignado para la atención integrada de sus comensales, para un total de treinta y seis (36) trabajadores y cuatro (4) administradoras. En tal sentido; la organización, en la búsqueda de mejoras para adaptarse a este proceso de cambio constante, se ha visto en la necesidad de optimizar la productividad del talento humano, debido a que la clave de gestión de este, no está dada por la cantidad de personal, sino por la forma de ejecutar las labores, así como también las aptitudes para desarrollar las mismas, es decir, enfocándose en todos los parámetros que influyen en el rendimiento laboral, y por ende en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Por lo cual, es importante conocer las características internas y externas que puedan afectar de manera positiva o negativa, el cumplimiento de las metas, lo que permitirá brindar a la organización, a través de un modelo de gestión, la oportunidad de fijar objetivos más claros, y enfocados directamente en las funciones y tareas que realizan los trabajadores, con el único fin de garantizar un servicio de calidad a la población vulnerable atendida.

A esta realidad no escapan los Comedores populares del INN Cojedes, pues allí se ha observado la necesidad de crear un modelo de gestión que ayude al personal a mejorar su rendimiento. Debido a que es un área que trabaja directamente con atención al público, un público con altos índices de vulnerabilidad nutricional, social y económica. Por otra parte se observó en el diagnóstico realizado por la investigadora, la carencia de disciplina para la ejecución eficiente y eficaz de sus actividades, así como también se dificulta el trabajo en equipo, existe resistencia al cambio, irrespeto entre compañeros y superiores, la comunicación es débil y poco asertiva y efectiva lo que no permite el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Al igual que el trato inadecuado a las personas atendidas, no se cumple el horario según lo contemplado en la normativa, existe rivalidades y confrontaciones internas, las actividades no son terminadas en el tiempo necesario y por lo tanto causa retraso, lo que podría incidir en el rendimiento laboral debido al desinterés de los empleados al momento de realizar el trabajo. Considerando lo expuesto surge como una necesidad el implementar estrategias que permitan mejorar el rendimiento de manera integral, es decir de todo el personal que integra los comedores, que el trabajo realizado sea basado sobre la integridad, responsabilidad, respecto, disciplina, esfuerzo, comunicación, relaciones interpersonales adecuadas, todo ello con la finalidad de alcanzar las metas haciendo avances paso a paso en la vida diaria.

Es por esto que, el modelo de gestión forma parte importante en el desarrollo de una organización y tomando en cuenta que es necesario mejorar el rendimiento del personal para el cumplimiento de los objetivos de la organización surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del rendimiento del personal. Caso: Comedores Populares INN Cojedes?

¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan el rendimiento del personal. Caso: Comedores Populares INN Cojedes?

¿Cuál será el un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita, mejorará el rendimiento del personal. Caso: Comedores Populares INN Cojedes?

¿De qué manera se debe Implementar un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para mejorar el rendimiento del personal. Caso: Comedores Populares INN Cojedes?

¿Qué resultado arrojará la aplicación del Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita permitirá conocer los alcances en cuanto al mejoramiento del rendimiento del personal. Caso: Comedores Populares INN Cojedes?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Crear un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para mejorar el rendimiento del personal. Caso: Comedores Populares INN Cojedes.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del rendimiento del personal. Caso: Comedores Populares INN Cojedes.
- Conocer los factores internos y externos que afectan el rendimiento del personal. Caso: Comedores Populares INN Cojedes.
- Diseñar un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para mejorar el rendimiento del personal. Caso: Comedores Populares INN Cojedes.
- Implementar un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para mejorar el rendimiento del personal. Caso: Comedores Populares INN Cojedes.
- Evaluar el Modelo de Gestión aplicado basado en los principios de Matsushita para mejorar el rendimiento del personal. Caso: Comedores Populares INN Cojedes.

## **1.3. Justificación de la Investigación**

La presente investigación es relevante desde el punto de vista teórico porque suministra información interesante para el aporte de las ciencias gerenciales en el país. Por lo que sirve de referencia a otras investigaciones en el campo de la gestión del talento humano en instituciones públicas y también privadas, tanto en el contexto local, nacional como internacional.

Desde el punto de vista social, los resultados obtenidos, podrán ser utilizados como aportes y así ofrecer la orientación necesaria para implementar mejoras en el rendimiento laboral de los trabajadores de otras empresas del sector público, específicamente en el área de servicios y atención a personas con algún tipo de vulnerabilidad, con el fin de aplicar los resultados para un mejor desempeño laboral de sus empleados, permitiendo además aprovechar de manera estratégica los conocimientos, habilidades y actitudes, para potenciar y desarrollar otras

competencias que permitan generar valor agregado a la institución, así como también afrontar diversos tipos de circunstancias que puedan crear un efecto negativo o impidan el avance a la hora de ejecutar el trabajo.

De igual manera, académicamente permitirá profundizar sobre el modelo de gestión basado en los principios de Matsushita, además contribuir a nutrir la segunda línea de investigación: área ciencias económica y sociales, específicamente en la de Gerencia empresarial y social, lo que ayudará a acrecentar proyectos que eleven la competitividad en las organizaciones venezolanas dentro del contexto mundial, haciéndolas más exitosas, con modelos gerenciales óptimos en las diferentes áreas de interés social, ambiental y de responsabilidad con el entorno.

Por otra parte la investigación en desarrollo servirá como punto de referencia a nuevas investigaciones relacionadas con el tema, abriendo espacios importantes en el conocimiento sobre la implementación de este modelo de gestión, creando la gran posibilidad de crecimiento para los trabajadores y la empresa, ya que el éxito de las organizaciones depende en gran medida del equipo humano que la integra, así como la predisposición que tengan las personas para realizar su trabajo, como fuerza generadora permitiendo así su desarrollo, crecimiento, contribuyendo esto a cumplir las metas institucionales planteadas.

Área de investigación. Ciencias Económicas y Sociales en la Línea de investigación: Gerencia Empresarial y Social.

#### **1.4. Limitantes de la Investigación**

La presente investigación no se vio afectada por limitaciones relevantes, sin embargo la única limitante presentada fue la dificultad para el traslado a los diferentes comedores por ausencia de transporte.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta la información de las bases sobre las cuales está fundamentado este proceso investigativo, comenzando con un apartado contentivo de los antecedentes, presentados de acuerdo a su relevancia con esta investigación, según el contenido y naturaleza de los mismos, sirviendo de patrón para tomar lo necesario con el fin de alcanzar satisfactoriamente los objetivos propuestos. De igual manera, se presentan las teorías que sustentan este trabajo, todo esto para sustentar el presente estudio y así alcanzar los objetivos planteados. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), definen el marco teórico como “el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p.40). Esto quiere decir que ayuda a precisar los elementos conceptuales en la descripción del problema y que nos sirven al momento de realizar la investigación.

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Con el fin de determinar la existencia de algún antecedente relacionado con este estudio, en el ámbito nacional e internacional se efectuó una revisión y recolección de trabajos presentados de acuerdo a su relevancia con esta investigación, según el contenido y naturaleza de los mismos, sirviendo de patrón para tomar lo necesario con el fin de alcanzar satisfactoriamente los objetivos propuestos.

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Quiroz (2015), realizó una investigación titulada Implementación de un modelo de gestión basado en el liderazgo centrado en principios y su impacto en la rentabilidad de los restaurantes de la cadena Menestras del Negro de la ciudad de Quito; la misma se desarrolló bajo un diseño de proyecto factible, de tipo descriptivo

ubicado en la modalidad de campo. Utilizó una muestra de 120 trabajadores a los que les aplicó una encuesta tipo Lickert, contentiva de veinticinco preguntas. De los resultados obtenidos en la misma el autor concluyó que existen debilidades en la gestión gerencial de los restaurantes de la cadena Menestras, en cuanto a liderazgo, comunicación, valores institucionales, toma de decisiones en contexto, trabajo en equipo. Por lo que se recomendó un Plan de capacitación Basado en el liderazgo transformador bajo los principios de Matsushita, que contenga una metodología y herramientas basadas en un liderazgo, una filosofía que modele el que hacer de los gerentes de estos restaurantes, de esta forma esperar generar un equilibrio, un sistema compartido y un alineamiento en las disposiciones de gerentes y administradores; incrementando la posibilidad de éxito en sus resultados financieros.

Este antecedente se relaciona con el trabajo de investigación debido a que realiza una propuesta factible para solucionar el problema de la empresa en estudio, las cuales son similares a las planteadas; sirviendo de apoyo teórico y metodológico, y así a través de principios transformadores e integrales de Matsushita, permita mejorar el rendimiento del talento humano de manera integral, y por ende el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Del mismo modo Carrizales (2017), en la tesis titulada, La correlación sobre motivación y productividad en una empresa de alimentos, de Medellín; teniendo como objetivos: establecer el nivel de productividad de cada empleado, establecer los beneficios de motivación al empleado, determinar los factores que aumentan la productividad, medir el nivel motivacional de los empleados. Utilizando para ello una metodología descriptiva, ubicada en la modalidad de campo, no experimental.

Contando con una muestra conformada por el departamento de empaque con 25 personas. Del mismo modo utilizó para la recolección de información un cuestionario para cada una de ellos, de los resultados obtenidos concluyó que existe correlación significativa entre motivación y productividad. Así como también que es necesario mejorar la productividad y que a través de programas motivacionales se pueda despertar el interés de los trabajadores, para que la empresa sea productiva, por lo que propuso implementar un programa de capacitación, en el departamento de

producción, e incluir nuevas técnicas motivacionales y de liderazgo, así como el diseño de un programa de inducción al puesto.

Esta investigación es una excelente referencia que sirve como guía para la construcción del modelo de gestión debido a la similitud de su contenido, así como también, aporta métodos y estrategias que se pueden aplicar en dicha investigación, ya que está referida a los modelos de gestión basados en la motivación y el liderazgo propuestos por Matsushita.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

González, J. (2015) en tesis titulada, Motivación al recurso humano como estrategia para mejorar el servicio a los usuarios de los comedores del distrito San Sebastián del estado Táchira; utilizando para ello un universo de 350 personas, el instrumento que se utilizó en la recolección de los datos de investigación fue una boleta de opinión, la cual se aplicó al personal de los comedores en estudio, el diseño utilizado en la investigación fue descriptivo, de campo, no experimental, llegando a concluir en su investigación la falta de inducción para ofrecer un servicio de calidad, así mismo se percibió un clima laboral carente de motivación, comunicación efectiva entre los empleados y autoritarismo en las relaciones interpersonales.

Recomendando lo siguiente: la gerencia de recursos humanos aunado con el administrador deben buscar diferentes formas de motivar a los empleados. Por lo que se propuso dotarlos de información actualizada sobre las metas y objetivos (Misión – Visión) de la empresa para que puedan sentir confianza y respaldo al momento de realizar su trabajo y prestar de esta manera un servicio óptimo.

Este estudio guarda relación con la investigación en desarrollo ya que en ambas se plantean como variables los principios de motivación y liderazgo, los cuales a través de los propuestos por Matsushita como base, permitiendo optimizar el rendimiento del recurso humano.

Vásquez, J. (2015), en su investigación titulada estrategias motivacionales gerenciales para incrementar el rendimiento laboral en la empresa DAYTONA ARAGUA C.A., para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y

Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo, donde su investigación tuvo como finalidad, proponer estrategias motivacionales gerenciales para incrementar el rendimiento laboral en la empresa DAYTONA ARAGUA C.A. Por otra parte, el tipo de investigación realizada pertenece a la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo, con soporte bibliográfico. La población estuvo constituida por 50 personas que laboran en la empresa y la muestra seleccionada intencionalmente por el criterio de la investigadora (Gerente), fue de veinticinco (25) sujetos que representan el 50% de la población, por ser los que inciden directamente en el funcionamiento de la misma. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleadas fueron la observación directa y la encuesta, como instrumento el libro de anotaciones y el cuestionario, el cual se basó en 20 preguntas de escala Lickert aplicado a la muestra en estudio.

Posteriormente, se realizó el estudio cuantitativo de la información a través de los datos obtenidos, mediante la estadística descriptiva se agruparon, tabularon y graficaron, quedando en evidencia, que la empresa DAYTONA ARAGUA C.A, requiere de estrategias motivacionales gerenciales, para lograrlo se presenta la propuesta. Finalmente, se concluyó que existen problemas en cuanto a la motivación del personal de la empresa, debido a que: ellos sienten que la empresa debería crear un plan para incentivarlos, ajustar los salarios a la realidad social, así como reconocerles sus méritos y permitirle satisfacer sus necesidades laborales de sus trabajadores y por ende a un rendimiento laboral efectivo en la organización.

Su aporte para la investigación es que destaca aspectos importantes relacionados con el desempeño laboral, como lo es la profundización en el mejoramiento de las condiciones laborales, lo cual pudiera permitir lograr un rendimiento efectivo, que conduzca a un trabajo administrativo, con altos niveles de eficiencia y contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores y al objetivo de la organización.

López (2017), en la tesis titulada, Estrategias de motivación para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal, en la empresa comercializadora de alimentos Tiuna del estado Monagas, utilizando para ello, una investigación de

aplicación, descriptiva, de campo. Con una muestra de 68 personas, que incluyó la empresa en su totalidad, a los que se les aplicó una encuesta contentiva de quince (15) preguntas cerradas con tres (3) alternativas de respuesta. La validez del instrumento se obtuvo por el juicio de expertos y la confiabilidad por la aplicación del coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach.

De los resultados obtenidos en la encuesta el autor encontró la falta de motivación a sus empleados, y que tenía mucha rotación de personal, por lo cual recaía en más costos para la empresa a la hora de contratar más personal. Al igual que la identificación de los trabajadores con la empresa es el resultado de un programa de motivación en que los trabajadores tomen conciencia de las prioridades, el desempeño y la satisfacción motivacional, por lo que propuso, que habiendo identificado las causas que provocan la desmotivación del personal en la empresa, se debe mejorar los incentivos patronales a los trabajadores y crear un programa de motivación que sea aplicable durante todo el año, así como establecer un programa de capacitación que se fundamente en las necesidades del personal.

Esta investigación aportó datos relevantes al estudio propuesto ya que en ambas se toma como base el fortalecimiento del desempeño laboral, la motivación y el conocimiento de los valores institucionales, y así mejorar la productividad del talento humano.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Gestión**

Para Laborda y Rosales (2004), gestión “es el correcto manejo de recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales” (p. 26). Según Rosales (2010), “Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.” (p. 160). Podemos decir que gestión no es más que un conjunto de normas, principios y que su finalidad es orientar el proceso administrativo de la organización y de esta manera poder cumplir la misión para lo que fue creada.

### **2.2.2. Modelo de Gestión**

Por su parte, López (2012), afirma que un modelo de gestión “permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta”(p.?). Considerándolo como referente estratégico, realizando un diagnóstico de la empresa identificando las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar una mejoría dentro de la organización, permitiendo dirigir los esfuerzos a este fin.

### **2.2.3. Características del Modelo de Gestión**

Muñoz (2000) hace referencia a que un modelo de gestión tiene las siguientes características:

- 1) Reducción, ya que simplifica la realidad al eliminar determinados rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades.
- 2) Acentuación, poniendo de relieve determinados rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades.
- 3) Transparencia, al reducir y acentuar se facilita que determinadas realidades complejas y desconocidas resulten transparentes al ser analizadas.
- 4) Perspectividad, al simplificar se le da un mayor sentido al modelo enmarcándolo en una perspectiva concreta.
- 5) Productividad, cada modelo establece sus propios límites, facilitando una nueva investigación para mejorarlo.
- 6) Abstracción, debe implicar una abstracción de la visión científica e indicar los principales elementos teóricos relacionados en el mismo.
- 7) Provisionalidad, el modelo es mejorable al avanzar la ciencia y la investigación y por la contraposición con otros modelos; y por último
- 8) Aplicabilidad, trata de ser aplicable a una realidad concreta.

#### **2.2.4. Principios de Matsushita (2000)**

1.- Contribución a la sociedad: Trabajaremos siempre de acuerdo con el Objetivo Básico de la Administración, cumpliendo fielmente nuestras responsabilidades como industriales a la sociedad en donde trabajamos.

2.-Imparcialidad y honradez: Seremos imparciales y honestos en todos nuestros negocios y en nuestra conducta personal. Sin integridad personal, nunca podremos ser respetados ni respetarnos a nosotros mismos, por sabios y capaces que seamos.

3.- cooperación y espíritu de equipo: Uniremos nuestras habilidades para conseguir nuestras metas comunes. Por capaces que seamos como individuos, sin cooperación y espíritu de equipo, formaremos una compañía sólo de nombre.

4.- Esfuerzo para el mejoramiento: Nos esforzaremos constantemente en mejorar nuestra habilidad, para contribuir a la sociedad a través de nuestras actividades en los negocios. Sólo con este esfuerzo infatigable podremos cumplir el Objetivo Básico de la Administración y contribuir así al mejoramiento de la calidad de vida en todo el mundo.

5.- Cortesía y humildad: Seremos siempre cordiales y modestos, respetando los derechos y necesidades de los demás, para reforzar las sanas relaciones sociales y mejorar la calidad de vida en nuestras comunidades.

6.- Adaptación y asimilación: Adaptaremos continuamente nuestro pensamiento y comportamiento para hacer frente a las condiciones variables que nos rodean, tratando de actuar en armonía con la naturaleza para asegurar progreso y éxito en nuestros esfuerzos.

7.- Gratitud: Actuaremos basándonos en la gratitud, correspondiendo a todos los beneficios recibidos, con la confianza de que esto se convertirá en fuente de alegría y vitalidad inagotable, que nos permitirá superar cualquier obstáculo que encontremos. (p.69).

#### **2.2.5. Satisfacción en el trabajo**

Cuestas, A. (2005), plantea que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en

determinadas actitudes laborales” (p.203). La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Para este autor, la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán.

Al respecto, Arévalo, L. (2009); sostiene que la satisfacción en el trabajo; “es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta” (p.253). Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos obtienen.

Es por eso que; la satisfacción en el trabajo viene a ser el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento y oportunidades de ascenso ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

### **2.2.6 La Motivación**

Según Stoner, J. (2010), define a la motivación como “una de las más antiguas e importantes y complejas temáticas, que según la mayoría de los psicólogos no ha sido elucidada científicamente” (p.484). La palabra motivación proviene del latín moveo, que quiere decir mover, y la motivación es justo así; significa que algo se mueve, activa, o determina un comportamiento de una forma especial. Por ello, las temáticas de la motivación se refieren a las razones del comportamiento humano, los factores que lo causan, lo dirigen y definen su duración.

### **2.2.7. El Ciclo Motivacional**

Para Morales, H. (2011), la motivación y su influencia en el comportamiento de la humanidad es orientada como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeóstasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Se caracteriza por tener siempre un impacto sobre el sistema en el cual actúa.
- c) Necesidad. Es un componente básico del ser humano que afecta su conducta porque siente la falta de algo para poder sobrevivir o sencillamente para estar mejor.
- d) Comportamiento. Es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación al entorno que los rodea. (p.96).

### **2.2.8. Motivación Laboral**

El deseo de conocer, predecir o influir la conducta laboral de los individuos, ha llevado a muchos científicos a estudiar las causas y consecuencias de la motivación y satisfacción en el trabajo, estudios que se han realizado bajo diferentes enfoques en el intento de explicar los factores que determinan las actitudes de los trabajadores. Por otra parte, parafraseando a Rodríguez (2004); la Escuela Clásica de Administración la motivación laboral era un problema de fácil resolución, debido a que suponían que un hombre racional estaba orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias. Por lo que se conseguiría un mecanismo motivacional altamente eficiente si se lograba establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento.

Así mismo; la Escuela de Relaciones Humanas introduce mayores distinciones en este tema, al comprender la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades, en esta Escuela se ha elaborado parte importante de las principales teorías acerca de la motivación humana. Según lo anteriormente dicho, el problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas que pertenecen al

sistema, aceptando sus condiciones. Si éste fuera el único problema, se correría el riesgo de contar con un personal poco interesado en el trabajo y que hace lo mínimo para no ser despedido. Como los resultados no son muy satisfactorios, hay que motivar adicionalmente a las personas que ya han ingresado, para que cumplan en la mejor manera posible, en cantidad y calidad.

Amorós (2007), define la Motivación Laboral como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” (p.72) Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes es encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización.

Dentro de este contexto, se extrajeron tres elementos claves que se pueden sacar de la definición anterior, los mismos son:

- Esfuerzo: Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes.
- Necesidad: Se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, se lograría satisfacer la necesidad y provocarían que la tensión disminuya.
- Metas organizacionales: es decir los objetivos que la organización busca. Lo anteriormente señalado podría no reflejarse en la Empresa en cuestión, debido a que en la entrevista preliminar se obtuvo una inestabilidad en la permanencia de los empleados en un cargo específico, esto evidentemente señala tal como lo expone la Escuela Clásica de Administración, que los empleados trabajan sólo por la remuneración y no por satisfacción personal e identificación con la empresa.

### **2.2.9. Diferenciación entre motivación y satisfacción**

Ambos términos se usan en un mismo sentido; sin embargo, la mayoría de los autores contemporáneos consideran que motivación y satisfacción son conceptos que hacen referencia a fenómenos totalmente distintos. Para ellos la motivación es un fenómeno previo a la conducta, se basa en las consideraciones futuras sobre las consecuencias del desempeño. La satisfacción, por otra parte, es una actitud la cual surge como consecuencia de la conducta y que refleja los sentimientos de la gente con relación a las recompensas que recibe. La satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras que la motivación es el resultado de las expectativas por venir. Se analiza ahora las relaciones entre motivación y desempeño. Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo.

Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización. Solo la conjunción de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

### **2.2.10 Rendimiento Laboral**

Uno de los autores de mayor renombre en este ámbito fué, Motowidlo (2003), el cual concibe al rendimiento laboral como “el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado” (p.73). Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

Profundizando un poco más en el término, a la hora de conceptualizar el rendimiento, nos encontramos que existe una doble perspectiva. Por un lado, algunos autores y profesionales consideran el rendimiento en términos de resultados u outputs del trabajador como por ejemplo, el número de clientes conseguidos o la cantidad de

productos fabricados. Así, por ejemplo, para Campbell, McCloy, Oppler y Saer (2003), la eficacia de un individuo se refiere “a la evaluación de los resultados de su rendimiento” (p.58). Desde una perspectiva histórica, la conducta del empleado ha sido considerada una de las causas de estos outputs, siendo éste uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento. En las organizaciones se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o los outputs que producen. Por esto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.

La idea de rendimiento está asociada al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente. De este modo, puede relacionarse el rendimiento con el beneficio o con el provecho. Laboral, por su parte, es lo que está vinculado con el trabajo (la actividad que implica un esfuerzo físico y/o mental y que se desarrolla a cambio de una contraprestación económica. Estas definiciones permiten comprender la idea de rendimiento laboral como el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles.

Muchas veces rendimiento laboral se emplea como sinónimo de productividad. Si una persona es contratada para fabricar zapatos, su rendimiento laboral estará determinado por la cantidad de zapatos que produce en una cierta cantidad de tiempo. De todas formas, también entran en juego otros factores, como los recursos técnicos disponibles (maquinaria, materiales, etc.) y la calidad del producto (no es lo mismo producir cinco zapatos de mala calidad en una hora que dos zapatos de máxima calidad en el mismo lapso).

Suele asociarse el rendimiento laboral a cuestiones como la estrategia, la capacitación, la remuneración y el entorno. Una persona que cuenta con conocimientos, recibe indicaciones precisas, está bien remunerada y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador mal pagado, sin formación y que se desempeña en un entorno insalubre.

Rendimiento Laboral para Campbell (2010), es “un comportamiento, es algo que se hace por el empleado” (p.83). Los resultados se refieren no solo a la actuación de un individuo sino que también es el producto de otras influencias. En otras palabras, hay diversos factores que determinan los resultados que los comportamientos y acciones de los empleados. Permite excepciones cuando define el rendimiento como conducta. Por ejemplo, se aclara que el rendimiento no tiene por qué ser acciones directamente observables de un individuo. Puede consistir en producciones mentales como respuestas o decisiones. Sin embargo, el rendimiento tiene que ser bajo el control del individuo, independientemente de si el rendimiento de interés es mental o de comportamiento.

### **2.2.11. Autoestima**

Plantea Camargo, Z. (2004), la autoestima es:

Otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es importante en aquellos trabajos que ofrecen oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. (p.173).

### **2.2.12. Trabajo en equipo**

Koontz y Weihrich (2008), precisan que “un equipo de trabajo es “Un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común”. (p.42) En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

- Conjunto de personas: Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales tales como: experiencia, formación, personalidad, aptitudes, entre otros, que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- Organización: Existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las

organizaciones esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

- Objetivo común: Las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

### **2.2.13. Dimensiones del trabajo en equipo en el sector público**

Ledlow (2005), detalla las dimensiones de la siguiente manera:

Proactividad: Implica el nivel de predisposición que caracteriza al servidor público para priorizar los intereses de la institución sobre los intereses personales, en la búsqueda de la mejora de la atención al ciudadano. - Innovación: Implica la capacidad de estar constantemente informado, que permita efectuar propuestas de mejora en los procesos públicos, conducentes a la mejora de la calidad de servicio. - Cooperación: Implica la capacidad de buscar alcanzar el cumplimiento de las metas trazadas por la entidad estatal, para lo cual es prioritario cooperar en la búsqueda de lograr metas. - Delegación de funciones: Implica el compartir la responsabilidad de las tareas encargadas, con los demás compañeros de trabajo, que permita alcanzar los objetivos de forma más óptima. (p.106).

### **2.2.14. Compensación del personal**

El Autor Chiavenato, (2012). Indica que “La compensación de personas es un proceso que se utiliza para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales que incluyen recompensas, remuneraciones, beneficios.” (p.6). En tal sentido; constituye los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los colaboradores de la organización por el reconocimiento de su trabajo por ende constituye un lugar destacado entre los principales procesos de la gestión.

### **2.2.15. Toma de Decisiones**

Uno de los campos de mayor trascendencia para el ser humano es el de la toma de decisiones, ya que se debe elegir (basándonos en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que nos parezca suficientemente racional. Por ejemplo toda organización es considerada como un sistema de decisiones, en donde la gente participa de forma consciente y racional, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales de aquellas que le son presentadas.

Chiavenato (op.cit) asegura que “la toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación” (p157). Las decisiones no son acciones meramente institucionales, las mismas están presentes en la vida cotidiana de las personas y se toman en condiciones de al menos cierto grado de inseguridad, por lo que implica ciertos riesgos.

### **2.2.16. Relaciones Interpersonales**

Se entiende por relaciones interpersonales a uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características, según Bisquerra (2003), una relación interpersonal “es 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).

Para Fernández (2003), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional” (p.25). Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

### 2.2.17. Métodos para mejorar las relaciones Interpersonales

Existen diversos métodos que ayudan a mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización como lo plantea Rivero (2017), en la siguiente tabla:

Tabla 1

#### Métodos para mejorar las relaciones Interpersonales

Reglas y procedimientos:	Éste método consiste en prever y establecer anticipadamente una serie de reglas y procedimientos que dictaminan lineamientos de cómo los miembros deben interactuar entre sí. Entre todos los métodos éste es considerado como el más práctico por su fácil aplicación debido a que los empleados se adaptan a él con facilidad.
La Jerarquía	Éste método es muy útil cuando en la institución existe una situación en conflicto, busca canalizar los problemas que se puedan dar debido al irrespeto de reglas y procedimientos, dejando de lado las cadenas de mando establecidas en la organización.
Planeación	A través de la planeación se facilita la coordinación entre grupos, ya que si cada uno tiene metas específicas de las que son responsables, las tareas interpersonales que crean problemas se resuelven en función de las metas y contribuciones de cada grupo que conforma la organización.

**Fuente: Rivero, J. (2017).**

### 2.2.18. Habilidades

El funcionario debe tener la capacidad suficiente para actuar sin necesidades de recibir instrucciones en forma permanente. Debe ser recursivo en la solución, toma de decisiones o búsqueda de alternativas. Debe tener la capacidad en la ejecución de nuevas ideas o formas de trabajo que contribuyan al mejoramiento de las funciones a realizar. El factor es bien importante ya que destaca en la evaluación la creatividad, el dinamismo y descarta lo negativo.

Por su parte, Chiavenato, (2012), expresa:

Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originarán la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente (p.72).

### **2.2.19. Capacitación**

El Autor Chiavenato (2012), menciona “Es un medio que se utiliza para tener a los empleados de las organizaciones actualizados en sus conocimientos para el desempeño eficiente de sus actividades en el cargo que lo realiza.” (p369). Las capacitaciones dentro de una organización son de gran apoyo en lo que se refiere al desempeño laboral de los trabajadores para impulsar el aprendizaje y al logro de los objetivos organizacionales.

### **2.2.20. Liderazgo**

Para Martínez, T. (2011); el liderazgo es:

El resultado de alguien que ejerce influencia sobre alguien en particular o bien un grupo de cualquier organización ejerciendo la persuasión para el logro de objetivos generando confianza en la organización, elaborando la credibilidad en ambos sentidos y con esto se tomaran actitudes positivas para el logro de las metas propuestas. (p. 73).

Así mismo plantea que, “el liderazgo como una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen de forma entusiasta por un objetivo común.” (p.75). En este orden, de ideas los líderes se forman en todos los lugares que hay más de una persona y en general en cualquier aspecto de la vida. La formación de los líderes normalmente se da en base a un tiempo de dedicación a lo que realizan, aunque existan casos que aun sin tener alguna experiencia logran desarrollar tal liderazgo e influencia en otras personas que los convierten en personas líderes aún sin saberlo. Los líderes deberán ser ejemplos de virtudes para poder convencer e influir en la realización de cualquier meta y objetivo, así como de hacer propia y de todos, la misión y visión de lo buscado.

### **2.2.21. Rasgos y potencialidades de los líderes eficaces**

Para Romero, A. (2009), los rasgos y potencialidades de los líderes son:

- 1.- Dinamismo
- 2.- Deseo de dirigir

- 3.- Honestidad e integridad.
- 4.- Confianza en sí mismo
- 5.- Inteligencia
- 6.- Conocimientos pertinentes para el trabajo
- 7.- Extraversión. (p.10).

#### **2.2.22. Tipos de liderazgo**

Salas, K. (2008), establece los diferentes tipos de liderazgo de la siguiente manera:

- Liderazgo Autoritario: Se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa. En este tipo de liderazgo los trabajadores o miembros que siguen al líder suelen seguir al pie de la letra las órdenes sin derecho a reclamos o explicaciones. Este tipo de liderazgo suele crear notorios conflictos en el equipo de trabajo, creando de esta manera un ambiente de tensión y nerviosismo. Los líderes que mantienen un liderazgo autoritario suelen ser suplantados rápidamente por otro líder que sea más acorde a los requerimientos y demandas de la organización y del grupo.
- Liderazgo Complaciente: En este tipo de liderazgo nos encontramos con el líder que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos. Este caso resulta favorable para el líder en una etapa inicial. Pero Suele ocurrir, en este tipo de liderazgo, que los trabajadores o seguidores del líder suelen abusar de la confianza y muchas veces se sienten cómodos y seguros porque saben que a cada demanda o requerimiento que hagan tendrán una aprobación casi segura por parte del líder. Los que no están de acuerdo con este tipo de liderazgo son por lo general las personas que están altamente comprometidas con la organización como gerentes y altos ejecutivos que ven en este tipo de liderazgo estados de comodidad que van en contra de los cumplimiento de metas, logros y objetivos de la organización.

- **Liderazgo por Conveniencia:** Se caracteriza por el líder que persigue sus objetivos personales anteponiéndose a los objetivos del grupo o de la organización. No le interesa nada más que salir siempre con un beneficio personal. Es común que este tipo de líder no sea aceptado en un equipo u organización, debido a que en su toma las decisiones suele generar mucha desconfianza en los demás miembros del equipo.
- **Liderazgo Independiente:** Este tipo de líder se caracteriza por hacer ser autosuficiente, suele hacer las cosas de manera aislada. Para que una organización crezca tiene que haber una interacción entre líderes y seguidores. Este tipo de líder no suele durar mucho en la organización, ya que no garantiza el éxito al equipo. Este tipo de líder suele crear un ambiente de desorden, confusión, caos y desmotivación que no van de acuerdo con los objetivos y metas que persigue la organización.
- **Liderazgo Comprometido:** Este es el tipo de liderazgo ideal para toda organización. En este tipo de liderazgo, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades a su cargo. Las personas que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción. Todos estos sentimientos positivos se dan porque perciben en el líder claramente su propósito y visión con el equipo y con los objetivos de la organización.
- **Liderazgo Estructural:** Contempla que la responsabilidad de los gerentes consiste en desarrollar una estructura clara y adecuada, con los objetivos, las estrategias y las metas del entorno organizacional. Este liderazgo se fundamenta en los rasgos de la búsqueda de la buena información su comprensión y las relaciones causa efecto, sistemas fuertes donde se fundamenta la supremacía de la tecnología, aun bajo niveles de conflicto, ambigüedad e incertidumbre.
- **Liderazgo de Recursos Humanos:** Este tiene como premisa las habilidades, ideas, energía y compromiso de la gente; son los recursos más críticos e importantes de una organización. Desde esta perspectiva la gente es la

esencia o el corazón de las organizaciones, ya que los líderes de recursos humanos creen en su gente y se lo comunican. Tiene dos dimensiones: La solidaridad y la motivación participativa.

- Liderazgo Político: Este expresa que las organizaciones son estructuras políticas, ya que en ellas opera una distribución de autoridad y se preparan en un escenario para ejercer el poder.
- Liderazgo simbólico: En este liderazgo prevalecen el dominio de los valores, la cultura, filosofía de la organización, anécdotas particulares de la institución para así conocer profundamente la historia de la misma y permitir de esta manera la integración de toda la organización. Posee dos dimensiones: el inspirador, es aquel que posee la cualidad innata de motivar a otro y el carismático, el cual es un gerente altamente entusiasta, con talento para dramatizar; es un líder que habla desde el corazón, utiliza más los sentimientos que la lógica de los hechos. (p.39).

### **2.2.23. Características de un Líder**

Rodríguez, G. (2009), plantea que las características de un líder son:

- a) Tener carácter de miembro del grupo que encabeza. El líder debe compartir con los demás miembros tanto los diferentes aspectos individuales, como el de conocer y trazar los objetivos comunes.
- b) Poseer rasgos predominantes. Ser el más brillante, ser el mejor organizador, ser el que posee más tacto, ser el más arriesgado, ser el más agresivo, más santo o más bondadoso, aunque es necesario reconocer que cada grupo necesita su líder ideal, por lo tanto no puede haber una característica única para cada líder de grupo.
- c) Organizar, pero además hay que dirigir, vigilar y motivar a los miembros del grupo a lograr determinadas acciones según las necesidades que se tengan.
- d) Tener carisma, demostrar que se tiene verdadera capacidad para ser líder.
- e) Aceptan la responsabilidad por su éxito. Aprenden a desarrollar sus potencialidades y talentos.

- f) Son personas de acción. Están llenos de entusiasmo, poseen una gran disciplina, son perseverantes, tienen un gran enfoque de la situación.
- g) Sabe con qué cuenta en el arsenal de aptitudes, habilidades y fortalezas.
- h) Está consciente de sus debilidades y aprende a corregirlas. (p.73).



**Figura 3 Características de un Líder.**  
**Fuente: Rodríguez G. (2009).**

#### **2.2.24. Habilidades laborales de un líder del tercer milenio**

- Habilidad para diseñar una visión competitiva y de vanguardia que asegure el éxito futuro.
- Habilidad para traducir la visión en planes, metas y objetivos.

#### **2.2.25. Comunicación**

Son muchas las discusiones abiertas en el campo académico sobre lo que en realidad constituye la comunicación y de allí que existan numerosas definiciones al respecto, muchas de las cuales se circunscriben a determinados campos o intereses de la ciencia. Pero en su definición más estricta, comunicación consiste en la transmisión de información de un sujeto a otro.

Según lo expresa Chacón, M. (2006), debe encaminarse:

A buscar objetivos comunes dentro de la institución, satisfacer al empleado y su desempeño, integrar el recurso humano con la organización lograr buenas relaciones humanas en los distintos niveles gerenciales, cumplir con los canales regulares de comunicación, conocer la eficacia de los que ejecutan los trabajos, canalizar el éxito y el fracaso de los subalternos y disipar del ambiente la apatía y el desánimo. (p. 27).

### **2.2.26. Tipos de Comunicación**

Camacho (2010), habla de la existencia de dos tipos de comunicación

- Comunicación Descendente, parte de los niveles jerárquicos superiores y se desplaza a los niveles administrativos inferiores. Es la comunicación empleada por la alta gerencia para comunicarse con los subalternos.
- Comunicación Ascendente, actúa en sentido contrario, aquí los subalternos se comunican con los gerentes. El gerente en este tipo de casos particular debe aflorar todas sus condiciones de líder para aprender a escuchar y en base a ello, tomar las decisiones que le sean pertinentes. El gerente en estas circunstancias debe ser un individuo muy racional y objetivo para no constituirse en presa de las informaciones subjetivas, que desarticulen los esfuerzos y la integración de los miembros de la organización. (p.34).

### **2.2.27. La Comunicación Organizacional**

Según Andrade (2010), el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, es considerada “como un campo de estudio y una área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones” (p.120). No se puede decir 'comunicación es', 'sino “yo le llamo comunicación a'. Esta precisión es importante porque la definición a utilizar dependerá del enfoque bajo el que se vea el concepto; habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera. Bajo esa premisa, podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

- Primero, como un proceso social: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.
- Segundo, como una disciplina: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.
- Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general) En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:
  - a) Comunicación interna: Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
  - b) Comunicación externa: Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad.

Para Castro (2012), la Comunicación Organizacional es “uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento

de la institución.”(p.65). Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

#### **2.2.28. Talento Humano**

Para Esparragoza, A. (2012), el talento humano:

Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p.181).

Lo expuesto por el autor, implica conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

#### **2.2.29. Dirección Estratégica del Talento Humanos**

La dirección estratégica es una disciplina que se centra en la búsqueda del ajuste o acoplamiento adecuado de la empresa con su entorno, que le permita sobrevivir y alcanzar sus objetivos., Alles (2011), dice;

Una buena selección del personal se hace a partir de una adecuada definición de puesto,....por otro lado no se puede hablar de desarrollo sin realizar una adecuada evaluación del desempeño de los distintos involucrados, considerando a su vez las diferentes necesidades de capacitación y entrenamiento.(p.66).

Dentro de la administración y la gestión por departamento de recursos humano, se incluye el análisis y la descripción de los cargos existente en la organización, para poder incorporar nuevo personal debe realizarse la capacitación, la selección y la incorporación del mismo para que forme parte de la organización hasta que termine la relación laboral. El desarrollo o la capacitación implica el cómo retener a los buenas empleados, formándolos y entrenándolos y por supuesto ofreciéndole un buen plan de carrera muy unido esto a la equidad de las remuneraciones y a la motivación laboral la cual va de la mano con las evaluaciones de desempeño.

Alles (ob.cit) “si consideramos que recursos humanos conforma un sistema, y que los distintos aspectos relacionados pueden a su vez ser considerados subsistemas, es posible arribar a una primera aproximación de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos” (p.68).

### **2.2.30 Capacitación del talento humano**

Hoy en día la capacitación tiene un papel muy importante en las organizaciones ya que tienden a mantener al empleado a la vanguardia y también de ella depende la evolución que tenga la organización. Según Silva (2009),

Consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad mediante la ampliación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. El plan de capacitación implica aportar conocimientos, que luego le permitirán al trabajador desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño”. (p.8).

La capacitación en la empresa se le debe ofrecer al individuo en la medida necesaria, poniendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficientemente en el puesto de trabajo. Según Chiavenato, (ob.cit), “el

entrenamiento o capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos” (p.120). El entrenamiento implica transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo y de actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades.

### **2.2.31. Clima organizacional**

El concepto de motivación conduce al clima organizacional. Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra; y dentro de un individuo de un momento a otro.

El clima organizacional puede considerarse como un medio para el éxito de una determinada organización, muchas organizaciones han demostrado que este tema representa un método que permite conocer el curso de su organización en relación a ciertos criterios importantes. Los orígenes teóricos de esta definición no están siempre claros en el desarrollo de muchas organizaciones. El significado de clima se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente de trabajo. Por lo tanto se puede percibir un mal o un buen clima en una empresa o parte de ella.

Goncalves (2009), define clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (p.210). Mientras que para Chiavenato (2012), se refiere al clima organizacional como “la calidad del ambiente de la organización que es percibido o

experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación” (p.345).

Por consiguiente, el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades.

### **..2.2.32. Cultura Organizacional**

Robbins (2006) plantea que: “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras.” (p.681).

A lo mencionado citado anteriormente se puede añadir que la cultura no es un factor apreciable a simple vista y mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa.

### **2.2.33. Funciones de la Cultura Organizacional:**

Según Robbins (op.cit)

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización: En primer lugar tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. Por último la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados”. (pág. 687).

### **2.3. Bases 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, entre las cuales se pueden señalar las siguientes:

#### **2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

**Artículo 87:** Establece lo siguiente:

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. (p.8).

#### **2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras LOTTT (2012)**

**Artículo 26:** Establece que: “Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

**Artículo 156:** Plantea que:

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

**Artículo 236.** Plantea que:

El patrono deberá tomar medidas que fueren necesarias para que el servicio se presente en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.(s/p).

**Artículo 237.** Reza que:

Ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones orgánicas, riesgos psicosociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otro índole, sin ser advertido acerca de la naturaleza de los mismo, de los daños que pudieran causar a su salud, y aleccionados en los principios de su prevención. (s/p).

**Artículo 312.** Plantea que:

El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integridad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto los patrones o patronas dispondrán para el trabajador y trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucren el proceso productivo.

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

La Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) entre sus objetivos están:

**Artículo 53.** Determina que:

Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a: Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.

**2.3.4. Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)**

En su capítulo V, describe cómo se logra un mayor desempeño mediante la capacitación y desarrollo del personal y señala al Ministerio de Planificación y

Desarrollo como el encargado y responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas que se detallan a continuación:

**Artículo 63:** Decreta que:

El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

**Artículo 64:** Plantea que:

El Ministerio de Planificación y Desarrollo diseñará, impulsará, evaluará y efectuará el seguimiento de las políticas de formación, capacitación y desarrollo del personal al servicio de la Administración Pública Nacional y será responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas de los distintos órganos y entes con el fin de garantizar el cumplimiento de dichas políticas.

**Artículo 65:** Establece que:

Los programas de formación, capacitación y desarrollo podrán ser ejecutados directamente por los órganos o entes de la Administración Pública Nacional, o podrá recurrirse a la contratación de profesionales o instituciones acreditadas. El Ministerio de Planificación y Desarrollo velará por la calidad de los programas y propondrá los correctivos o mejoras que sean necesarios.

**Tabla 2**  
**Operacionalización de las Variables**

Objetivo General: Crear un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para mejorar el rendimiento del Personal. Caso Comedores INN Cojedes					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Diseñar un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para mejorar el rendimiento del Personal. Caso: Comedores INN Cojedes	Modelo de Gestión basado en los Principios de Matsushita	Modelo de Gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. (Martínez, 2017)	Factibilidad	Recursos Humanos	24
				Recursos Técnicos	25
				Recursos Económicos	26-27
Diagnosticar la situación actual del rendimiento del Personal. Caso: Comedores INN Cojedes	Rendimiento del personal de los comedores del INN Cojedes	Es el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. (Torres 2015).	Diagnóstico	Conocimiento	1-2-3-4
Factores Internos				Comunicación	5-6-7-8
			Valores organizacionales	9-10-11-12	
			Liderazgo	13-14	
Conocer los factores internos y externos que afectan el rendimiento del Personal. Caso: Comedores INN Cojedes			Factores Externos	Ambiente Laboral	15-16-17-18
				Incentivos	19-20-21
	Capacitación	22-23			

**Fuente: La autora Camero (2018)**

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se refleja una etapa de la investigación; la cual expone la metodología utilizada para la realización de la misma, los lineamientos y las características que posee. Según Briceño, J. (2003), “la metodología es el estudio de conjunto de operaciones y procedimientos racionales y sistemáticos que utiliza el hombre para encontrar soluciones óptimas a problemas complejos, teóricos o prácticos”. (p.47).

#### **3.1. Paradigma de la Investigación**

La investigación se apoya en el paradigma del positivismo que es definido por Arias (2006), como el que “asume que la realidad social es igual a la realidad natural y que los procesos sociales pueden conocerse mediante la medición o cuantificación” (p.72).

#### **3.2. Enfoque de la Investigación**

De acuerdo al propósito, el estudio está enmarcado en el enfoque cuantitativo, de manera que Camacho (2010), lo define como, “el procedimiento de decisión que pretende decir, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística” (p.87).

#### **3.3. Tipo de Investigación**

La presente investigación está enfocada en una investigación de campo, ya que la misma según Sabino (2007), es aquella donde “los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su

equipo”, (p 43); es decir, los datos fueron recolectados de forma directa, puesto que, se obtuvieron en forma primaria por el hecho de ser originales de primera mano.

### **3.4. Nivel de la Investigación**

Del mismo modo, la investigación comprende un nivel descriptivo, pues el autor Ramírez (2012), señala que; la investigación descriptiva consiste en “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24).

### **3.5. Modalidad de la Investigación**

En cuanto a la modalidad es aplicativa, ya que consiste en “la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, con solución a un problema o necesidad de tipo práctico (Mercado. 2008; p.25).

### **3.6. Población y Muestra**

#### **3.6.1. Población**

Para Chávez (2007), la población “es el universo de estudio de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros”. (p.162). Partiendo de esta idea la población objeto de este estudio está conformada por (36) treinta y seis trabajadores, la misma es la totalidad de trabajadores de los Comedores Populares del INN Cojedes.

#### **3.6.2. Muestra**

En cuanto a la muestra, Bavaresco (2006), refiere que “cuando se hace difícil el estudio de toda la población, es necesario extraer una muestra, la cual no es más que un subconjunto de la población, con la que se va a trabajar”. (p. 95), pero debido a que la población objeto de estudio, es pequeña y finita, el investigador tomará la misma en su totalidad para la aplicación del instrumento.

### **3.7. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

#### **3.7.1. Técnica**

La técnica seleccionada para la recolección de los datos fue la encuesta la cual es definida por Camargo (2012), como “un método que permite obtener información y opciones, sugerencia y recomendaciones mediante las técnicas de la entrevista y el cuestionario” (p.46).

#### **3.7.2. Instrumento**

El instrumento según Márquez (2000), se define como “un conjunto de alternativas que recogen la opinión o respuesta de los encuestados”. (p.29) En atención a la definición planteada el instrumento utilizado en la recolección de los datos fue un cuestionario estructurado contentivo de preguntas tipo lickert con cinco (5) alternativas de respuestas que han sido delimitadas por el investigador (Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca).

### **3.8. Validez del Instrumento**

En relación a este punto, Hernández, Fernández y Baptista (2006) plantean que la validez es “el grado en el cual el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p.278). Luego de diseñado el instrumento, antes de su aplicación, se debe cumplir con el requisito de validación del mismo. En la presente investigación, la validez del instrumento de recolección de datos se realizará a través del juicio de 3 expertos.

### **3.9. Confiabilidad del Instrumento**

Según Hernández, Fernández y Baptista (op.cit), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales (consistentes y coherentes)” (p.279). La confiabilidad del instrumento se obtendrá a través de la aplicación de la fórmula del Coeficiente de Confiabilidad de Alpha de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times \left( \frac{1 - \sum St^2}{\sum Si^2} \right)$$

En donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad de los ítems

K = Número de ítems

i = Varianza de cada ítems

$\sum Si^2$  = Sumatoria de las Varianza de los ítems

$\sum St^2$  = Varianza de los puntajes de la prueba

La confiabilidad se obtuvo a través de la aplicación de una prueba piloto, para lo cual se procedió de la siguiente manera: se seleccionaron al azar cinco (5) trabajadores, pertenecientes a la muestra seleccionada, luego a través de una primera fase se les informó sobre la actividad a realizarse, para solicitar apoyo de esta manera contar con la colaboración requerida para tales efectos, procediendo de inmediato a entregarles una versión preliminar del instrumento. A los datos obtenidos en esta prueba se les aplicará el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). La misma fue de 0,88, considerándose satisfactoria.

### **3.10. Técnica de análisis de los datos**

Una vez finalizados los procesos de recolección de datos e información en la presente investigación, se llevara a cabo el análisis de la totalidad del material obtenido por los procedimientos anteriores de forma clara y organizada. Según Sabino, C. (2007), afirma que la técnica de análisis de datos “representa la forma de cómo será procesada la información recolectada, esta se puede procesar de dos maneras cualitativa o cuantitativa”. (p.84), en esta investigación se realizó de forma cuantitativa. El análisis cuantitativo lo define el autor citado, como “una operación que se efectúa, con toda la información numérica resultante de la investigación” (p.85).

Después de aplicar el instrumento, se procedió a clasificar los datos suministrados por los encuestados incluidos, a fin de clasificarlos y ordenarlos sistemáticamente para ser analizados e interpretarlos de acuerdo a los objetivos y las variables delimitadas en la presente investigación. En este sentido, se tabularon las respuestas de cada ítem, elaborando tablas de frecuencias por indicadores. Posteriormente, se proyectaron los resultados en porcentajes, se agruparon y presentaron en el informe final con su respectivo análisis.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Presentación y Análisis de los resultados.

A los fines de presentar la información que se recolectó en la investigación se hizo uso de algunas técnicas gráficas para la presentación de los datos obtenidos, mediante la aplicación del instrumento previamente diseñado y aplicado a la muestra seleccionada a tal efecto, se aborda en este aparte la presentación y análisis de los resultados, específicamente, Camargo (2012), caracteriza esta etapa como “el proceso de normalización de los datos para permitir su descripción sistemática y tratamiento estadístico”. (p.95).

En este caso el análisis se realizó sobre la base de la estadística descriptiva que, como señala Balestrini (2001),

Incluye los métodos de recopilación, organización, presentación e interpretación de un grupo de datos. Esto con la finalidad de resumir y comparar las indagaciones efectuadas en relación a las variables estudiadas y al mismo tiempo describir la asociación que pueda existir entre una de ellas. (p.92).

Así mismo se procedió a la tabulación de los resultados para elaborar las respectivas tablas de datos para cada ítems, basado en las dimensiones y sus indicadores, los cuales dieron origen a los resultados finales para la interpretación de cada una de las dimensiones.

A continuación, se desglosa la variable Rendimiento del personal de los comedores del INN Cojedes, la cual tuvo como primera dimensión “Diagnóstico”; con el indicador Conocimiento, el cual fue medido por cuatro (4) Items del instrumento aplicado.

Estos resultados se observan en la siguiente tabla:

**Tabla 3**

**Variable:** Rendimiento del personal de los comedores del INN Cojedes

**Dimensión:** Diagnóstico

**Indicador:** Conocimiento

<b>Tabla 3</b>		<b>Conocimiento</b>								
<b>ITEMS</b>	<b>SIEMPRE</b>		<b>CASI SIEMPRE</b>		<b>ALGUNAS VECES</b>		<b>CASI NUNCA</b>		<b>NUNCA</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>31</b>
<b>2</b>	<b>18</b>	<b>50</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>44</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>28</b>
<b>Promedio</b>		<b>8%</b>		<b>22 %</b>		<b>22%</b>		<b>0%</b>		<b>48%</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado. Camero (2018).

Como se evidencia en la tabla anterior; con respecto al ítems uno (1), el 28% de los entrevistados respondieron que siempre su jefe se involucra en el trabajo de su área laboral; en tanto que el 22% sostuvo que casi siempre lo hacía; en tanto el 19% que algunas veces y el 31% que nunca se involucra.

Así mismo, en el ítems dos (2), el 50% de los sujetos entrevistados contestaron que siempre considera que su jefe tiene favoritismo entre sus compañeros mientras que el 22% dijo que casi siempre; mientras que el 28% respondió que nunca había favoritismo.

Por otro lado en lo concerniente al ítems tres (3), el 14% de la muestra dijo que siempre las normas de disciplina son aplicadas a todo el personal, así el 39% manifestó que algunas veces y el 47% que nunca son aplicadas al personal.

Así mismo en el ítems cuatro (4), el 44% de las unidades de análisis encuestadas respondieron que trabajar en esta institución algunas veces les brinda beneficios para su familia, en tanto que el 28% sostuvo que algunas veces y el 28% que nunca le brindaba beneficios.

Estos resultados permiten afirmar lo que plantea Alavi y Leidner (2003) cuando considera que el conocimiento es la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, juicios y

elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables para el buen desempeño de los trabajadores.

El promedio alcanzado por el indicador conocimiento fue de un 30% de respuestas favorables y un 70% de respuestas desfavorables; lo cual indica que los administradores de los comedores del Instituto Nacional de Nutrición del estado Cojedes no participan ni se involucran en el trabajo de los trabajadores. Del mismo modo tienen favoritismo por algunos trabajadores y que las normas disciplinarias son aplicadas a algunos de ellos. Por otro lado el trabajar en esta empresa brinda pocos beneficios a las familias de los trabajadores.

La segunda dimensión correspondiente a la primera variable fue Factores Internos la cual fue desglosada en tres (3) indicadores; el primero de ellos fue “Comunicación”, medido por cuatro (4) ítems del cuestionario aplicado.

A continuación se presentan los resultados del primer indicador “Comunicación”

**Tabla 4**

**Variable:** Rendimiento del personal de los comedores del INN Cojedes

**Dimensión:** Factores Internos

**Indicador:** Comunicación

ITEMS	Comunicación									
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	0	0	9	25	12	33	0	0	15	42
6	0	0	11	31	13	36	0	0	12	33
7	0	0	0	0	9	25	0	0	27	75
8	5	14	0	0	15	42	0	0	16	44
<b>Promedio</b>	<b>4%</b>		<b>14 %</b>		<b>34%</b>		<b>0%</b>		<b>48%</b>	

**Fuente:** Instrumento aplicado. Camero (2018).

. En el cuadro precedente, se observa en el ítems 5; que el 12% de los trabajadores entrevistados respondieron que, casi siempre la comunicación entre el administrador y los trabajadores se da en todos los sentidos para que sea eficiente con respecto al desempeño laboral, mientras que el 33% sostuvo que algunas veces y el 42% que nunca se daba en todos los sentidos.

Igualmente en el ítems 6; el 31% de los sujetos encuestados manifestaron que algunas veces el administrador acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por las opiniones de los trabajadores, mientras que el 36% respondió que algunas veces y el 33% que nunca.

Del mismo modo en el ítems 7: el 25% de las unidades de análisis respondió que algunas veces el administrador establece una retroalimentación eficaz entre él y sus trabajadores, en tanto que el 75% sostuvo que nunca establece una retroalimentación eficaz entre él y sus trabajadores.

Por otro lado; en relación al ítems 8; el 40% de los trabajadores entrevistados contestaron que siempre se aplican estrategias para disminuir los conflictos con el personal, en tanto que el 42% manifestó que algunas veces se aplicaban y el 44% dijo que nunca.

En este sentido Chacón (2006), considera que la comunicación en las organizaciones deben buscar objetivos comunes dentro de la institución, satisfacer al empleado y su desempeño, lograr buenas relaciones humanas en los distintos niveles gerenciales, cumplir con los canales regulares de comunicación, para poder disipar del ambiente laboral la apatía y el desánimo de los empleados al realizar sus labores cotidianas; de esta manera lograr resultados óptimos en el desempeño de los mismos. Por lo tanto el proceso de comunicación en los comedores del Instituto Nacional de Nutrición debe ser fluida y transparente.

En promedio el indicador comunicación alcanzó un 18% de respuestas favorables y un 82% de respuestas desfavorables lo que indica que los trabajadores de los comedores del INN del estado Cojedes presentan un proceso de comunicación deficiente tanto en la toma de decisiones como en el sentido de la comunicación así como en la resolución de conflictos.

El segundo indicador de la dimensión Factores Internos fue “Valores Organizacionales”, el cual fue medido por cuatro (4) ítems del instrumento aplicado, a continuación se presentan estos resultados:

**Tabla 5****Variable:** Rendimiento del personal de los comedores del INN Cojedes**Dimensión:** Factores Internos**Indicador:** Valores Organizacionales

<b>Tabla 5</b>		<b>Valores Organizacionales</b>									
<b>ITEMS</b>	<b>SIEMPRE</b>		<b>CASI SIEMPRE</b>		<b>ALGUNAS VECES</b>		<b>CASI NUNCA</b>		<b>NUNCA</b>		
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	
<b>9</b>	<b>17</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>36</b>	
<b>10</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>39</b>	
<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>47</b>	<b>14</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	
<b>12</b>	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>47</b>	
<b>Promedio</b>	<b>24%</b>		<b>12 %</b>		<b>30%</b>		<b>0%</b>		<b>34%</b>		

**Fuente:** Instrumento aplicado. Camero (2018).

Como se observa en el cuadro anterior en el ítems 9; el 42% de los sujetos encuestados respondieron que siempre se difunden con frecuencia los valores de la organización, en tanto que el 22% contestó que algunas veces y el 36% que nunca eran difundidos con frecuencia. Igualmente en el ítems 10; el 28% de las unidades de análisis manifestó que siempre conoce ud, la misión – visión de la institución, en tanto que el 33% planteó que algunas veces y el 39% que nunca la conoce.

En cuanto al ítems 11; el 1% de los trabajadores entrevistados manifestaron que casi siempre el administrador fomenta valores tales como la responsabilidad, honestidad, respeto recíproco, trabajo cooperativo, compañerismo, solidaridad, entre el personal; mientras que el 39% sostuvo que algunas veces y el otro 14% sostuvo que nunca lo hace. Así mismo; en lo relativo al ítems 12; el 25% de los trabajadores entrevistados contestaron que siempre el administrador contribuye a mejorar la calidad de vida para el bienestar de los miembros de la institución. Mientras que el 28% sostuvo que algunas veces y el 47% que nunca.

Los valores organizacionales en juicio de Gamargo y Rojas (2012), tiene que ser una relación laboral donde se observan los valores individuales, sociales y profesionales. Del trabajador, los cuales deben conocer la misión – visión de la organización para saber cuál es el norte de la empresa. La valoración del trabajo

comienza con la estima de su función en la organización, con su responsabilidad, perseverancia y dedicación a la labor ejercida en el trabajo.

En promedio el indicador “Valores Organizacionales” alcanzó un 36% de respuestas favorables y un 64% de respuestas desfavorables; lo cual indica que los administradores de los comedores del INN del estado Cojedes no difunden los valores organizacionales de la institución lo que conlleva a la desmotivación de los trabajadores en sus áreas de trabajo.

El tercer indicador de la dimensión Factores Internos fue “Liderazgo”, el mismo fue medido por dos (2) ítems del instrumento aplicado, estos resultados se muestran a continuación:

**Tabla 6**

**Variable:** Rendimiento del personal de los comedores del INN Cojedes

**Dimensión:** Factores Internos

**Indicador:** Liderazgo

Tabla 6	Liderazgo										
	ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	15	42	10	27	11	31	0	0	0	0	
14	20	56	6	17	10	27	0	0	0	0	
<b>Promedio</b>		<b>49%</b>		<b>22 %</b>		<b>29%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>	

**Fuente:** Instrumento aplicado. Camero (2018).

Como se observa en el cuadro anterior en el ítems 13; el 42% de los sujetos encuestados respondieron que siempre, está de acuerdo que la ausencia de liderazgo puede ocasionar problemas en la administración de los comedores, en tanto que el 27% contestó que casi siempre y el 31% que algunas veces.

Igualmente en el ítems 14; el 56% de las unidades de análisis manifestó que siempre el estilo de liderazgo autoritario ejercido por el administrador puede incidir, en forma negativa, en el desempeño laboral del talento humano, en tanto que el 17% planteó que casi siempre y el 27% que algunas veces puede incidir, en forma negativa, en el desempeño laboral.

En relación a estos resultados, Martínez, T. (2011); plantea que el liderazgo es el resultado de alguien que ejerce influencia sobre un grupo de cualquier organización ejerciendo la persuasión para el logro de los objetivos organizacionales, generando confianza en la organización, para el logro de las metas propuestas. (p. 73).

En promedio el indicador “Liderazgo” alcanzó un 71% de respuestas favorables y un 29% de respuestas desfavorables; lo cual indica que el liderazgo de los administradores de los comedores del INN del estado Cojedes es indispensable ya que sin él se producen problemas en la administración de los comedores, al igual que el estilo de liderazgo autoritario ejercido por el administrador puede incidir, en forma negativa, en el desempeño laboral del talento humano de dichos comedores.

La tercera dimensión fue “Factores Externos”, la cual se operacionalizó en tres Indicadores; a continuación se presenta el primer indicador: “Ambiente Laboral”, medido por cuatro (4) ítems del instrumento aplicado.

#### **Tabla 7**

**Variable:** Rendimiento del personal de los comedores del INN Cojedes

**Dimensión:** Factores Externos

**Indicador:** Ambiente laboral

<b>Tabla 7</b>		<b>Ambiente Laboral</b>									
<b>ITEMS</b>	<b>SIEMPRE</b>		<b>CASI SIEMPRE</b>		<b>ALGUNAS VECES</b>		<b>CASI NUNCA</b>		<b>NUNCA</b>		
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	
<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>33</b>	<b>14</b>	<b>39</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	
<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>42</b>	
<b>17</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	
<b>18</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>58</b>	
<b>Promedio</b>		<b>9%</b>		<b>19 %</b>		<b>32%</b>		<b>0%</b>		<b>40%</b>	

**Fuente:** Instrumento aplicado. Camero (2018).

Como se evidencia en la tabla anterior; con respecto al ítems uno (15), el 33% de los entrevistados respondieron que casi siempre el administrador busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones interpersonales; en tanto que el 39% sostuvo que algunas veces lo hacía; y el 28% que nunca. Así mismo, en el ítems dos (16), el 28% de los sujetos entrevistados contestaron que algunas veces el clima organizacional de esta institución es el adecuado para influir de manera

positiva en la labor que desempeña el talento humano, mientras que el 30% dijo que algunas veces y el 42% respondió que nunca era el adecuado.

Por otro lado en lo concerniente al ítems tres (17), el 22% de la muestra dijo que siempre el respeto y los buenos modales entre el administrador y los empleados constituyen el eje de la cultura institucional en la institución, así el 14% contestó que casi siempre; en tanto que el 33% manifestó que algunas veces y el 31% que nunca

Así mismo en el ítems cuatro (18), el 14% de las unidades de análisis encuestadas respondieron que siempre en una situación de indecisión el administrador acude a los miembros del personal para compartir la toma de decisiones, en tanto que el 28% sostuvo que algunas veces y el 58% que nunca.

Ante estas tendencias es bueno resaltar lo planteado por Goncalves (2009), en cuanto a que, el ambiente laboral es considerado como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre el rendimiento de los empleados” (p.210). Por lo que deben existir buenas relaciones interpersonales para el logro del éxito de las metas propuestas por la organización.

El promedio alcanzado por el indicador Ambiente Laboral; fue de un 28% de respuestas favorables y un 72% de respuestas desfavorables; lo cual indica que los comedores del Instituto Nacional de Nutrición del estado, no existe un buen ambiente laboral que optimice el desempeño laboral del talento humano ya que el respeto y los buenos modales entre el administrador y los empleados no constituyen el eje de la cultura institucional en la institución, como tampoco el administrador busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones interpersonales entre los miembros del talento humano.

El segundo indicador de la dimensión “Factores Externos, fue Incentivos, el mismo fue medido por tres ítems del cuestionario aplicado, estos resultados se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 8****Variable:** Rendimiento del personal de los comedores del INN Cojedes**Dimensión:** Factores Externos**Indicador:** Incentivos

<b>Tabla 8</b>		<b>Incentivos</b>									
<b>ITEMS</b>	<b>SIEMPRE</b>		<b>CASI SIEMPRE</b>		<b>ALGUNAS VECES</b>		<b>CASI NUNCA</b>		<b>NUNCA</b>		
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	
<b>19</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>33</b>	
<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	
<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>45</b>	
<b>Promedio</b>	<b>6%</b>		<b>16%</b>		<b>42%</b>		<b>0%</b>		<b>36%</b>		

**Fuente:** Instrumento aplicado. Camero (2018).

Como se observa en la tabla anterior en lo referente al ítems (19); el 17% de la muestra encuestada respondieron que siempre, el reconocimiento por parte del administrador, constituye un estímulo efectivo para lograr un mejor desempeño en las funciones del talento humano de los comedores; mientras que el otro 50% respondieron que algunas veces y el 33% que nunca.

Por otro lado, en lo referente al ítem (20); el 28% de la muestra encuestada respondieron que casi siempre el administrador incentiva al talento humano para lograr los objetivos y metas de la institución acordes con las políticas de los comedores del INN, mientras que el 41% sostuvo que algunas veces, mientras que el 31% sostuvo que nunca.

Así mismo, en lo relacionado al ítems doce (21); el 19% de la muestra encuestada respondieron que casi siempre el administrador estimula al talento humano para alcanzar altos niveles de desempeño, en tanto que el otro 36% sostuvo que algunas veces y el 45% sostuvo que nunca estimula al talento humano para alcanzar altos niveles de desempeño.

Esta competencia como dice Allan Palencia, “es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción.

El promedio alcanzado por el indicador “Incentivos” fue de un 22% de respuestas favorables y un 78% de respuestas desfavorables; lo que conduce a pensar que el administrador de los comedores del INN, no incentiva al talento humano para alcanzar altos niveles de desempeño.

El tercer indicador de la dimensión “Factores Externos” fue Capacitación, el cual fue medido por dos ítems del instrumento aplicado; a continuación se presentan estos resultados:

**Tabla 9**

**Variable:** Rendimiento del personal de los comedores del INN Cojedes

**Dimensión:** Factores Externos

**Indicador:** Capacitación

<b>Tabla 9</b>		<b>Capacitación</b>								
<b>ITEMS</b>	<b>SIEMPRE</b>		<b>CASI SIEMPRE</b>		<b>ALGUNAS VECES</b>		<b>CASI NUNCA</b>		<b>NUNCA</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>53</b>
<b>23</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>64</b>
<b>Promedio</b>	<b>0%</b>		<b>17%</b>		<b>25%</b>		<b>0%</b>		<b>58%</b>	

**Fuente:** Instrumento aplicado. Camero (2018).

Como se observa en la tabla precedente; con respecto al ítems uno (22), el 19% de los entrevistados respondieron que casi siempre el administrador promueve jornadas de capacitación para mejorar el rendimiento del talento humano; en tanto que el 28% sostuvo que algunas veces lo hacía; y el 53% que nunca.

Así mismo, en el ítems (23), el 14% de los sujetos entrevistados contestaron que casi siempre el administrador promueve estrategias para el desarrollo del talento humano de la Institución, mientras que el 22% contestó que algunas veces y el 64% que nunca promovía estrategias para el desarrollo del talento humano de la Institución.

Ante esta tendencia el autor Chiavenato (2012), menciona que la capacitación “es un medio que se utiliza para tener a los empleados de las organizaciones actualizados en sus conocimientos para el desempeño eficiente de sus actividades en el cargo que

lo realiza.” (p369). Lo cual hace necesario la actualización constante de los empleados.

El promedio alcanzado por el indicador “Capacitación” fue de un 17% de respuestas favorables y un 83% de respuestas desfavorables; lo que indica que el administrador de los comedores del INN, no promueve jornadas de capacitación, ni estrategias para el desarrollo del talento humano.

La segunda variable de la investigación fue “Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita”, la misma se operacionalizó en la dimensión “Factibilidad”, con los indicadores: Recursos: Humanos, Técnicos y Económicos. A continuación se presentan estos resultados:

**Tabla 10**

**Variable:** Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita

**Dimensión:** Factibilidad

**Indicador:** Recursos: Humanos, Técnicos y Económicos

Tabla 10	Recursos: Humanos, Técnicos y Económicos									
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
24	9	25	15	42	12	33	0	0	0	0
25	25	69	0	0	11	31	0	0	0	0
26	36	100	0	0	0	0	0	0	0	0
27	36	100	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Promedio</b>		<b>74%</b>		<b>10 %</b>		<b>16%</b>		<b>0%</b>		<b>0%</b>

**Fuente:** Instrumento aplicado. Camero (2018).

En el cuadro precedente, se observa en el ítems (24); que el 25% de los trabajadores entrevistados respondieron que, siemprecuenta la institución con personal capacitado para el desarrollo de la propuesta de un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para el mejoramiento del rendimiento del Personal de los comedores del INN, mientras que el 42% sostuvo que casi siempre y el 33% que algunas veces.

Igualmente en el ítems (25); el 69% de los sujetos encuestados manifestaron que siempre cuenta la institución con recursos técnicos para el desarrollo de la propuesta

de un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para el mejoramiento del rendimiento del personal de los comedores del INN, en tanto que el 31% sostuvo que algunas veces cuenta con estos recursos.

Del mismo modo en el ítems (26): el 100% de las unidades de análisis respondió que siempre cuenta la institución con recursos económicos para el desarrollo de la propuesta de un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para el mejoramiento del rendimiento del personal de los comedores del INN

Por otro lado; en relación al ítems (27); el 100% de los trabajadores entrevistados contestaron que siempre cuenta la institución con subsidios económicos para el desarrollo de la propuesta de un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para el mejoramiento del rendimiento del personal de los comedores del INN.

De tal manera es interesante resaltar lo fundamentado por Jay Barney, sobre los recursos al considerarlos como “todo lo que permite a una empresa concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia”. (p.49).

En promedio la dimensión “Factibilidad”, alcanzó un 84% de respuestas favorables y un 16% de respuestas desfavorables lo que indica que los comedores del INN del estado Cojedes cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo de la propuesta de un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para el mejoramiento del rendimiento del personal de los comedores del INN.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Título de la Propuesta**

Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para mejorar el rendimiento del Personal. Caso: Comedores INN Cojedes.

#### **5.2. Importancia de la Propuesta**

El Modelo de Gestión propuesto, basado en los principios de Matsushita promueve una mayor relación entre la empresa y el trabajador a través de una consolidación de valores, un sentido de pertenencia y unidad, habilidad para cooperar, establecer relaciones interpersonales a largo plazo, mejorar las condiciones laborales, una alta capacidad de adaptarse a nuevos cambios y una motivación a través de incentivos no estrictamente monetarios, logrando con ello beneficios a largo plazo para ambas partes. Además, unir esfuerzo para la mejora constantemente de las acciones personales y corporativas; tales como el respetar los derechos y necesidades de los demás; Estar de acuerdo con las leyes naturales.

Así mismo; servirá como una herramienta que permitirá conservar las áreas que se encuentran fuertes y mejorar o realizar cambios en las áreas más débiles en cuanto a la capacitación y el ambiente laboral, logrando así optimizar la calidad de vida del personal, lo cual contribuirá a que los mismos se constituya en una verdadera familia, fortaleciendo así el compromiso institucional, aumentando la motivación y productividad de los comedores del INN.

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

##### **5.3.1. Objetivo General**

Desarrollar un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para mejorar el rendimiento del Personal. Caso: Comedores INN Cojedes.

### 5.3.2. Objetivos Específicos

- Detallar los pasos a seguir para desarrollar el modelo de gestión basado en los principios de Matsushita propuesto.
- Facilitar herramientas y políticas que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales del Talento Humano a través del Modelo de Gestión Propuesto.
- Establecer un programa de capacitación para mejorar la productividad, eficiencia y desempeño del Talento Humano de los comedores del INN del estado Cojedes.
- Describir los beneficios de la aplicación del Modelo de Gestión, en cuanto al cumplimiento de los objetivos de los comedores del INN del estado Cojedes.

### 5.4. Valores actuales y valores propuestos en el Modelo de Gestión

**Tabla 11**

Valores Actuales	Valores Propuestos
<b>INSTITUCIONALES</b> -Respeto, Solidaridad, Transparencia, Equidad de Género, Concertación	<b>VOCACIÓN DE SERVICIO</b> • Estamos orientados a servir de forma especial a nuestros usuarios, a través de un servicio superior, amabilidad, iniciativa y actitud positiva
<b>PROFESIONALES</b> Responsabilidad, Lealtad, Disciplina. Liderazgo, Eficiencia	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b> •Nos sentimos orgullosos de pertenecer y aportar en lo individual al éxito del equipo, compartimos nuestros conocimientos y esfuerzos en una dirección común en beneficio de la institución y de la ciudadanía
<b>PERSONALES</b> •Honestidad •Honradez •Actitud Positiva •Amabilidad •Tolerancia	<b>INTEGRIDAD:</b> Trabajamos con ética, honestidad, responsabilidad, lealtad y fidelidad a los principios que motivan nuestra labor diaria, ayudándonos a actuar mejor ante diferentes circunstancias. <b>RESPECTO:</b> Jefes y colaboradores tenemos relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo. <b>DISCIPLINA:</b> Trabajamos bajo un sistema de calidad, orden y disciplina, lo cual permite que se convierta en un factor medular en nuestra institución. <b>SOLIDARIDAD:</b> Ayudamos a quien lo necesita sin esperar nada a cambio. <b>EXCELENCIA:</b> Los resultados son producto del trabajo sobresaliente, ejecutado con entrega, perseverancia, iniciativa y el espíritu de servicio, buscando así calidad en los pequeños detalles y en los grandes retos.

**Fuente:** La autora Camero (2018).

### **5.5.- Políticas del Plan de Capacitación**

Para que el plan de capacitación cumpla con las expectativas esperadas, los administradores deben comprometerse con algunas políticas, las cuales se mencionan a continuación:

- 1.- Establecer un programa de capacitación para mejorar la productividad, eficiencia y desempeño del Personal.
- 2.- La cantidad de capacitaciones corresponderá a las necesidades establecidas en los diagnósticos de necesidades.
- 3.- Dar prioridad al desarrollo de capacitaciones según los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño anual realizado por la institución.
- 4.- Los administradores de los comedores, implementarán los planes de capacitación dirigidos al personal de la institución con el apoyo de instituciones externas nacionales o instituciones aliadas.
- 5.- Desarrollar capacitaciones especializadas para administradores, con el fin de actualizar técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje.
- 6.- Los administradores desarrollarán e implementarán capacitaciones con técnicas y metodologías con el fin de contribuir al mejor desarrollo, competitividad y productividad del talento humano.
- 7.- Las capacitaciones a realizar buscarán promover la participación interactiva entre los participantes y el expositor.
- 8.- Se capacitará en el manejo y control de riesgos, las áreas que tendrán mayor prioridad serán aquellas que tengan mayor índice de incidentes y accidentes de trabajo.
- 9.- Se capacitará a las áreas que utilizan equipos y herramientas que generan riesgos a la salud de los empleados o ponen en riesgo la salud de terceras personas.
- 10.- Al finalizar la capacitación se evaluarán los conocimientos adquiridos, tanto teóricos como prácticos en el que se evaluará lo aprendido.

## **5.6. Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad de esta propuesta de un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para mejorar el rendimiento del Personal .Caso: Comedores INN Cojedes, está basada en el impacto social, económico, legal, técnico institucional que la misma genera.

### **Factibilidad Social**

Este proyecto permite la participación activa de los administradores y trabajadores del Instituto Nacional de Nutrición del estado Cojedes, así como la participación directa del maestrante responsable del mismo y los organismos competentes. Del mismo modo, permite optimizar el desempeño del talento humano de dichos comedores en pro de un mejor servicio a la población vulnerable y de tercera edad del estado Cojedes.

### **Factibilidad Económica**

Esta propuesta no amerita costos expansivos para su ejecución, ya que estos serán asumidos por la institución. Durante la elaboración de esta propuesta, se estudiaron los costos de los recursos que se necesitan para llevar a cabo su aplicación, tales como: equipos electrónicos, materiales de oficina, entre otros.

Por lo cual esta sección, se apoya en el cubrimiento de dichos recursos, tomando en cuenta que el sitio donde se llevará a cabo la ejecución de la propuesta será en las instalaciones de la organización, buscando a su vez que el tiempo a invertir, no interfiera con el horario de trabajo de los empleados de la empresa.

### **Factibilidad Técnica**

El INN del estado Cojedes cuenta con recursos técnicos y personal capacitado para la ejecución del Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para mejorar el rendimiento del personal de los Comedores.

### **Factibilidad Institucional**

La conforma un equipo multidisciplinario integrado por el personal de la Coordinación estatal y a nivel de gerencia (sede central caracas) del Instituto Nacional de Nutrición.

### **Factibilidad Legal**

Este proyecto se fundamenta en los postulados legales de las siguientes leyes:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el artículo 87 señala que: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. 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.
- Del mismo modo la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (2012), en su Artículo 156: Plantea que, el trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos.
- En la ley del estatuto de la función pública, en su capítulo V, en sus artículos 63, 64 y 65 donde se describe que para lograr un mayor desempeño mediante, la formación, la capacitación y desarrollo del personal como señala el Ministerio de Planificación y Desarrollo como el encargado y responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas.

### **5.7. Plan de Capacitación**

A través de éste plan se pretende dar un nuevo impulso a la formación de los empleados de los comedores del INN del estado Cojedes, buscando ser una herramienta para mejorar las habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para el puesto de trabajo que desempeña; brindando un mejor aporte a la institución, ya que de esa manera existirá mayor competitividad, productividad y por ende mejor rendimiento laboral.

**Tabla 12**  
**Recursos para la implementación del Plan de Capacitación**

<b>RECURSOS A UTILIZAR</b> Para llevar a cabo el plan de capacitación se debe contar con los siguientes recursos:		
<b>HUMANOS</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>FINANCIEROS</b>
Es indispensable que el comité de capacitación interno y el recurso humano involucrado que desarrollará este modelo estén calificados, con el fin de lograr excelentes resultados; lo cual ayudará a fortalecer el ambiente laboral. Además la Coordinación de Recursos Humanos será el responsable de coordinar y dar continuidad a todas las actividades a implementar.	Para su implementación es necesario contar con los recursos básicos, como son: laptop, video bean, pizarras acrílicas, materiales didácticos y/o de apoyo, papelería, impresoras y equipo de organización.	Para la ejecución es importante estimar y distribuir los recursos económicos ya existentes en la Coordinación regional de la institución así como también el aporte asignado por la sede central.

**Fuente:** La autora Camero (2018).

### 5.8. Estructura del Plan de Capacitación

**Tabla 13**

<b>MODULO I: RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Determinar la importancia de las relaciones humanas y su influencia para el desarrollo de las relaciones interpersonales de los trabajadores de los comedores del INN del estado Cojedes.	
<b>CONTENIDO</b>	Importancia de las relaciones humanas. Los factores que ponen en funcionamiento las	<b>FACILITADOR:</b> Lcdo. Alejandro Barreto. <b>CUPO:</b> 36 participantes. <b>INVERSIÓN:</b> 15.000BS.

	relaciones humanas. Las Relaciones interpersonales.	
<b>METODOLOGIA</b>	Exposición de conceptos, dinámicas, videos y debate de experiencias. <b>RECURSOS:</b> Video bean y Certificado Digital a cada participante.	
<b>DURACIÓN</b>	Ocho (8) horas, las cuales se impartirán los días sábados en un horario de 8:00a.m a 4:00 p.m.	

Fuente: La autora Camero (2018).

Tabla 14

<b>MODULO II: SERVICIO DE ATENCIÓN AL USUARIO CON DISCAPACIDAD, TERCERA EDAD Y EMBARAZADAS</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Determinar la importancia de brindar un buen servicio a través de la interacción del empleado/usuario de los comedores del INN del estado Cojedes.	
<b>CONTENIDO</b>	Importancia de los servicios. Tipos de Servicios. Calidad en el Servicio. Atención al cliente	<b>FACILITADOR:</b> Lcda. María Eugenia Camero. <b>CUPO:</b> 36 participantes. <b>INVERSIÓN:</b> 15.000 BS.
<b>METODOLOGIA</b>	Exposición de conceptos, dinámicas, videos y debate de experiencias. <b>RECURSOS:</b> Video bean y Certificado a cada participante.	
<b>DURACIÓN</b>	Ocho (8) horas, las cuales se impartirán los días sábados en un horario de 8:00a.m a 4:00 p.m.	

Fuente: La autora Camero (2018)

Tabla 15

<b>MODULO III: MEJORA CONTINUA</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Proporcionar técnicas y estrategias que mejoren los procesos y servicios, optimizando factores de innovación.	
<b>CONTENIDO</b>	Administración efectiva del tiempo. Como ser competitivo en lo que hago. Mejora continua. Círculos de calidad. La calidad y la competitividad. Herramientas de gestión para la	<b>FACILITADOR:</b> Lcdo. Ever Belandria. <b>CUPO:</b> 36 participantes. <b>INVERSIÓN:</b> 15.000 BS.

	mejora continua.	
<b>METODOLOGIA</b>	Exposición de conceptos, dinámicas, videos y debate de experiencias. <b>RECURSOS:</b> Video bean y Certificado Digital a cada participante.	
<b>DURACIÓN</b>	Ocho (8) horas, las cuales se impartirán los días Sábados en un horario de 8:00a.m a 4:00 p.m.	

**Fuente: La autora Camero (2018).**

**Tabla 16**

<b>MODULO IV: SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Proporcionar los conocimientos para que los participantes sean capaces de valorar los procesos de cambio como una herramienta, una actitud y un estilo de vida que les permita anticiparse y actuar, para eliminar los obstáculos que pudieran llegar a afectar el trabajo, y resolver problemas cuando no funcionen otras prácticas acostumbradas.	
<b>CONTENIDO</b>	1 ¿Qué es el cambio? La dinámica del cambio. Características de la alta disposición al cambio. Tipos de cambio: El cambio en el entorno y su impacto en las organizaciones. Qué hacen las organizaciones para adaptarse a los cambios. Fases del cambio. Momentos del cambio. Factores que impulsan la resistencia al cambio. Causas más comunes de la resistencia al cambio. Factores claves que motivan el cambio de las organizaciones. Planeación para un cambio efectivo.	<b>FACILITADOR:</b> Lcda. Gladys Torres. <b>CUPO:</b> 36 participantes. <b>INVERSIÓN:</b> 15.000BS.
<b>METODOLOGIA</b>	Exposición de conceptos, dinámicas, videos y debate de experiencias. <b>RECURSOS:</b> Video bean y Certificado Digital a cada participante.	

<b>DURACIÓN</b>	Ocho (8) horas, las cuales se impartirán los días Sábados en un horario de 8:00a.m a 4:00 p.m.
-----------------	--

**Fuente: La autora Camero (2018).**

**Tabla 17**

<b>MODULO V: COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>			
<b>OBJETIVO</b>	Que los participantes analicen cuáles son los factores que le motivan a realizar su trabajo, y así encontrar la satisfacción y el desarrollo personal, y que identifiquen al compromiso en el trabajo como el resultante de la integración de dos componentes, perseverancia y responsabilidad en el trabajo.		
<b>CONTENIDO</b>	<table border="1"> <tr> <td>Compromiso organizacional. ¿Por qué se trabaja? Generación de compromiso en el trabajo. Autoestima y conciencia. Valores Personales y organizacionales. Desarrollo de la función de mi área. Conclusiones y Compromisos.</td> <td> <b>FACILITADOR:</b> Abg. Carlos Ramírez.  <b>CUPO:</b> 36 participantes.  <b>INVERSIÓN:</b> 15.000 BS. </td> </tr> </table>	Compromiso organizacional. ¿Por qué se trabaja? Generación de compromiso en el trabajo. Autoestima y conciencia. Valores Personales y organizacionales. Desarrollo de la función de mi área. Conclusiones y Compromisos.	<b>FACILITADOR:</b> Abg. Carlos Ramírez. <b>CUPO:</b> 36 participantes. <b>INVERSIÓN:</b> 15.000 BS.
Compromiso organizacional. ¿Por qué se trabaja? Generación de compromiso en el trabajo. Autoestima y conciencia. Valores Personales y organizacionales. Desarrollo de la función de mi área. Conclusiones y Compromisos.	<b>FACILITADOR:</b> Abg. Carlos Ramírez. <b>CUPO:</b> 36 participantes. <b>INVERSIÓN:</b> 15.000 BS.		
<b>METODOLOGIA</b>	Exposición de conceptos, dinámicas, videos y debate de experiencias. <b>RECURSOS:</b> Video bean y Certificado Digital a cada participante.		
<b>DURACIÓN</b>	Ocho (8) horas, las cuales se impartirán los días sábados en un horario de 8:00a.m a 4:00 p.m.		

**Fuente: La autora Camero (2018).**

**Tabla 18**

<b>MODULO VI: COMUNICACIÓN ASERTIVA Y EFECTIVA</b>			
<b>OBJETIVO</b>	Tiene como objetivo el entrenamiento y desarrollo de la asertividad y otras habilidades de comunicación como estrategias de control de las relaciones interpersonales de los trabajadores de los comedores del INN del estado Cojedes.		
	<table border="1"> <tr> <td>Asertividad, agresividad, pasividad. Control del estrés a través de la</td> <td><b>FACILITADOR:</b> Lcda.</td> </tr> </table>	Asertividad, agresividad, pasividad. Control del estrés a través de la	<b>FACILITADOR:</b> Lcda.
Asertividad, agresividad, pasividad. Control del estrés a través de la	<b>FACILITADOR:</b> Lcda.		

<b>CONTENIDO</b>	comunicación. Habilidades de comunicación asertiva. Claves de la comunicación asertiva Reglas de la comunicación efectiva. Cómo afrontar las críticas. Cómo realizar críticas. Entrenamiento en Habilidades de comunicación.	Deborah Rivera <b>CUPO:</b> 36 participantes <b>INVERSIÓN:</b> 15.000 BS
<b>METODOLOGÍA</b>	Exposición de conceptos, dinámicas, videos y debate de experiencias. <b>RECURSOS:</b> Video bean y Certificado Digital a cada participante	
<b>DURACIÓN</b>	Ocho (8) horas	

**Fuente:** La autora Camero (2018).

### 5.8. Evaluación del Modelo de Gestión.

La misma se realizó a través de los conocimientos adquiridos por los trabajadores de los comedores del INN; se procedió a implementar las 5S en los lugares de trabajo (Comedores del INN). Con esta práctica se pretende involucrar a los empleados en el proceso de mejora del puesto de trabajo, productividad y un mejor lugar de trabajo.

#### **Beneficios de las “5S”:**

- Se hace mucho más rápido el trabajo, a su vez reduciendo operaciones que son sin valor.
- Orgullo del lugar donde se trabaja, pues un lugar limpio siempre habla de quien lo está trabajando.
- Mejor imagen ante el cliente, permite que el cliente esté además satisfecho con un producto que viene de un trabajo limpio y ordenado.
- Más espacio para trabajar de una forma más ordenada y libre de averías.
- Mayor productividad.
- Trabajo en equipo, ya que todos se involucran a hacer las cosas bien desde un principio, participando todos juntos haciendo que crezca día con día

- Aumento de vida útil a los equipos, ya que el trabajador se hace responsable del cuidado de su equipo de trabajo, pues tiene el conocimiento de los posibles accidentes que se pueden ocasionar si no se le da un buen uso al equipo

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

En atención a los resultados obtenidos en la aplicación y análisis del instrumento de recolección de datos y atendiendo los objetivos de la investigación, se llegó a concluir lo siguiente:

- Con respecto al primer objetivo, con respecto al diagnóstico actual, se manifestó que los administradores de los comedores del Instituto Nacional de Nutrición del estado Cojedes, no participan ni se involucran en el trabajo de los trabajadores. Del mismo modo tienen favoritismo por algunos trabajadores y que las normas disciplinarias son aplicadas a algunos de ellos. Por otro lado el trabajar en esta empresa brinda pocos beneficios a las familias de los trabajadores.
- En relación a los factores internos se observó que los trabajadores de los comedores del INN del estado Cojedes presentan un proceso de comunicación deficiente tanto en la toma de decisiones como en el sentido de la comunicación así como en la resolución de conflictos, por lo que se hace indispensable que los administradores sean líderes eficaces para que no incidan en forma negativa en el desempeño laboral del talento humano de dichos comedores.
- Del mismo modo, en la relativo a los factores externos se evidenció que los en los comedores del Instituto Nacional de Nutrición del estado, no existe un buen ambiente laboral que optimice el desempeño del talento humano ya que el respeto y los buenos modales entre el administrador y los empleados no constituyen el eje de la cultura institucional en la institución, como tampoco el administrador busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones interpersonales entre los miembros del talento humano.
- De igual manera, se determinó que; el administrador de los comedores del IINN no incentiva al talento humano para alcanzar altos niveles de desempeño, ni promueve jornadas de capacitación, ni estrategias para el desarrollo del talento humano.
- Por otra parte se conoció que los comedores del INN del estado Cojedes cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo de la propuesta de un Modelo de

Gestión basado en los principios de Matsushita para el mejoramiento del rendimiento del personal.

## **6.2. Recomendaciones**

En base a las conclusiones presentadas y que fueron resultado del análisis de los datos obtenidos en las encuestas se recomienda:

- A la Institución se recomienda promover en todos los miembros de la organización la puesta en práctica constantemente de estrategias que motiven a los empleados hacia la productividad, convirtiéndola en centro potenciador de estímulos para los colaboradores y a su vez, la consecución de metas comunes para toda la institución.
- A la coordinación de Recursos Humanos, en la planificación estratégica corporativa, debe insertar las estrategias que consideren pertinentes para la aplicación de planes de capacitación permanente, que motiven para obtener eficiencia y eficacia en función de los valores institucionales y el logro de los objetivos.
- Que los administradores de los comedores del Instituto Nacional de Nutrición realicen evaluaciones constantes al desempeño laboral del Talento humano que labora en los mismos para constatar las necesidades que se puedan estar presentando en cuanto al clima organizacional del Instituto.
- Hacer seguimiento al Modelo de Gestión aplicado para conocer los resultados y corregir las debilidades que se puedan presentar.
- Por último a los administradores recordarles que la labor diaria u ocupación laboral implica más que una profesión, donde el buen ejemplo es la mejor estrategia de triunfo personal, profesional y empresarial, la más preciada carta de presentación, no solo como individuo, sino de todo un colectivo gremial, que se convierte en paradigma para una sociedad que reclama de este el liderazgo que potencia organizaciones eficaces y efectivas, que propongan soluciones a los problemas del día a día institucional. De allí que deben avocarse a contribuir a exaltar las potencialidades creativas y fortalecer la productividad de la institución

a la que pertenece, noble misión que eleva su rol, esto significa un trabajo arduo pero gratificante, donde algunas veces se hace necesario motivarse y motivar a sus compañeros en el perfeccionamiento de su actuación y rendimiento dentro y fuera del colectivo institucional.

## BIBLIOGRAFIA

- Alavi, M y Leidner, D. (2003), Sistemas de gestión del conocimiento. Editorial Thompson España, p 19-
- Alles, M. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Buenos Aires: Editorial Granica. p.66 – 68
- Allan, P. (2016). Retención y Desarrollo del capital Humano. Editorial Harvard Business Review. p.19
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Editorial Lambayeque - Perú: p.72
- Arévalo, L. (2009). Clima Organizacional. Editorial. Cometa de Papel. Colombia. p.253.
- Arias, F. (2006). “El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5º. ed.) Editorial: Espíteme Caracas - Venezuela. p.72
- Andrade, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disc BL Consultores Asociados iplina, Técnica. Gesbiblo S.L Madrid, España p.120
- Balestrini, M. (2001). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas, Venezuela. p.92
- Bavaresco, A. (2006). Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación). Maracaibo: La Universidad del Zulia p.95
- Bisquerra, J. (2003). Relaciones Interpersonales. Editorial: Mac Graw Hill. México- p.23
- Briceño, J. (2003). Técnicas de Investigación. Editorial Paidós. España. p.
- Camacho, E. (2010). Como hacer un proyecto de Investigación. Editorial Luimen.Lima. p. 34 – 37.
- Carrizales. (2017), La correlación sobre motivación y productividad en una empresa de alimentos, de Medellín. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Colombia. Medellín
- Castillo, F. (2017). Importancia de la gestión del talento humano. Editorial Fidagh al Dia. Venezuela. P 25

- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Gesbiblo S.L Madrid, España. p.65
- Camargo, C. (2012), *Metodología de la Investigación*. Ediciones Limusa. Perú. p. 46 – 95
- Campbell, J. MC Cloy, R. Oppler, S. y Saer, C. (2003). A theory of performance. In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates, *Personnel Selection in Organizations*, , CA. Jossey-Bass. San Francisco. p.58 - 83
- Cuestas, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 2<sup>da</sup> Edición. Editorial Academia. La Habana. p.203
- Chávez, N. (2007) “Introducción a la investigación educativa. Ars Gráfica. Venezuela p.162
- Chacón, M. (2006). (2006). *Comunicación y Motivación*. Editorial Rioja. Perú. p.27
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión Del Talento Humano*. Ed. Pretice Hall, Bogota- p. 6 – 72 – 157 -345 – 369.
- Di Caprio, N. (2000): *Teorías de la personalidad*. Editorial Mcgraw-Hill.México D.F. p.364.
- Esparragoza, S. (2012).*Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Editorial COPY. Chile.
- Fernández, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Editorial: Mac Graw Hill. México p.25.
- Gamargo, y Rojas (2012). *Valores Pedagógicos*. Editorial IUPMA. Maracay.. p.78
- Goncalvez, A. (1999). *Clima organizacional* Editorial RIG. México. p.210.
- González, J. (2015), *Motivación al recurso humano como estrategia para mejorar el servicio a los usuarios de los comedores del distrito San Sebastián del estado Táchira*. Trabajo de grado no publicado Universidad de los Andes. Táchira.
- Hernández R., Fernández y Baptista, P. (2006). “*Metodología de la Investigación*”. McGraw-Hill. México.p.40 – 278 – 279.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global*. México: Editorial McGraw-Hill, Edición XIII. p.42.

- Laborda, L. (2004). Fundamentos de Gestión Empresarial. (3° ed). Argentina: Valleta p.26.
- Ledlow, S. (2005). Técnicas del trabajo en equipo. <http://www.emagister.com/trabajo-equipo-cursos-317362>. p.106.
- López, B. (2017). Estrategias de motivación para el fortalecimiento del desempeño laboral del personal, en la empresa comercializadora de alimentos Tiuna del estado Monagas. Trabajo de grado no publicado. Universidad Santiago Mariño. Monagas.
- López, R. (2012). “Modelos de gestión de calidad. Modelo Europeo de Excelencia”. España: Colegio Sagrado Corazón Jesuitas León. <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad>
- Márquez, L. (2000). Proyecto de Investigación Social. Editorial Trillas. México. p.29
- Martínez, T. (2011). Paradigma Innovador de Liderazgo. Editorial Norma. Colombia. p.73
- Matsushita, K (2000). Claves de un Buen Gerente. Ediciones Kyodai Trading Corporation S.A.Lima. p.69
- Mercado, J. (2008). Metodología de la Investigación. Editorial COBO. Colombia p.25
- Motowidlo, Stephen. (2003). Job Performance. Part One. Personnel Psychology. Handbook of Psychology. p.73
- Muñoz, L. (2005). Gestión del Talento Humano. Editorial Mc.Graw Hill. Bogota. p
- Obeso, M. (2017). Gestión de la innovación en empresas venezolanas. Revista de Ciencias Sociales (RCS). Vol. XXII, No. 1. México. p 153.
- Quiroz, J. (2015). Implementación de un modelo de gestión basado en el liderazgo centrado en principios y su impacto en la rentabilidad de los restaurantes de la cadena Menestras del Negro de la ciudad de Quito. Trabajo de grado no publicado. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, Quito.
- Ramírez, H. (2012). Métodos y Técnicas de Investigación. Editorial COBO. Colombia.

- Rivero, J. (2017). Las Relaciones Interpersonales. Editorial Santana. Puerto Rico. p.83
- Robbins, S. (2006). Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. México, p.68 -681.
- Rodríguez, G. (2009). Gestión Organizacional. México: Elementos para su estudio. p.73
- Romero, A. (2009). Las 21 Leyes irrefutables del Liderazgo. Ediciones kapelluz. Colombia. p.10
- Sabino, C. (2007). “El Proceso de Investigación”. Editorial Panapo. Colombia. p.43 84 – 85.
- Salas, K. (2008). El Líder en la Organización. Editorial Eneva. Caracas. p.122
- Silva, \$. (2009). Técnicas para la Recolección de datos. Editorial Episteme. Caracas. p.8
- Stoner, J. (2010). Administración de recursos humanos. Prentice Hall. Quinta Edición. México. p.484
- Vásquez, J. (2015), estrategias motivacionales gerenciales para incrementar el rendimiento laboral en la empresa DAYTONA Aragua C.A. Trabajo de grado no publicado. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay
- Venezuela. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999. Gaceta Oficial N° 5453 (Extraordinario). Caracas. p.8
- Venezuela. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT). (2012) Gaceta Oficial N° 6.076. Caracas. (s/p).
- Venezuela. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) .Gaceta Oficial N° 38.236. Caracas. (s/p).
- Venezuela. Ley del Estatuto de la Función Pública. 2002). Gaceta Oficial N° 37.522. Caracas. (s/p).

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO**

**Instrucciones:** A continuación se te presentan una serie de preguntas seguidas de cuatro (4) alternativas de respuesta; Siempre - Casi Siempre - Algunas Veces - Nunca. Marque una equis (X) en la alternativa que consideres correcta

TEMS	ALTERNATIVAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	¿Su jefe se involucra en el trabajo del área laboral?				
2	¿Considera que su jefe tiene favoritismo entre sus compañeros?				
3	¿Las normas de disciplina son aplicadas a todo el personal?				
4	¿Trabajar en esta institución le brinda beneficios para su familia?				
5	¿La comunicación entre el administrador y los trabajadores se da en todos los sentidos para que sea eficiente con respecto al desempeño laboral?				
6	¿El administrador acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por las opiniones de los trabajadores?				
7	¿El administrador establece una retroalimentación eficaz entre él y sus trabajadores?				
8	¿Se aplican estrategias para disminuir los conflictos con el personal?				
9	¿Se difunden con frecuencia los valores de la organización?				
10	¿Conoce ud, la misión – visión de la institución?				
11	¿El administrador fomenta valores tales como la responsabilidad, honestidad, respeto recíproco, trabajo cooperativo, compañerismo, solidaridad, entre el personal?				
12	¿El administrador contribuye a mejorar la calidad de vida para el bienestar de los miembros de la institución?				
13	¿Está Ud. de acuerdo que la ausencia de liderazgo puede ocasionar problemas en la administración de los comedores?				
14	¿El estilo de liderazgo autoritario ejercido por el administrador puede incidir, en forma negativa, en el desempeño laboral del talento humano?				
15	¿El administrador busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones interpersonales?				
16	¿El clima organizacional de esta institución es el adecuado para influir de manera positiva en la labor que desempeña el talento humano				
17	¿El respeto y los buenos modales entre el administrador y los empleados constituyen el eje de la cultura institucional en la institución?				
18	¿En una situación de indecisión el administrador acude a los				

	miembros del personal para compartir la toma de decisiones?				
19	¿El reconocimiento, por parte del administrador, constituye un estímulo efectivo para lograr un mejor desempeño en las funciones del talento humano de los comedores?				
20	¿El administrador incentiva al talento humano para lograr los objetivos y metas de la institución acordes con las políticas de los comedores del IINN?				
21	¿Estimula al talento humano para alcanzar altos niveles de desempeño?				
22	¿El administrador promueve jornadas de capacitación para mejorar el rendimiento del talento humano?				
23	¿El administrador promueve estrategias para el desarrollo del talento humano de la Institución?				
24	¿Cuenta la institución con personal capacitado para el desarrollo de la propuesta de un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para el mejoramiento del rendimiento del talento humano de los comedores del INN?				
25	¿Cuenta la institución con recursos técnicos para el desarrollo de la propuesta de un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para el mejoramiento del rendimiento del talento humano de los comedores del INN?				
26	Cuenta la institución con recursos económicos para el desarrollo de la propuesta de un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para el mejoramiento del rendimiento del talento humano de los comedores del INN?				
27	Cuenta la institución con subsidios económicos para el desarrollo de la propuesta de un Modelo de Gestión basado en los principios de Matsushita para el mejoramiento del rendimiento del talento humano de los comedores del INN?				

**Fuente: La autora Camero (2018)**

**ANEXO B**  
**VALIDACION DEL INSTRUMENTO**



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
EZEQUIEL ZAMORA  
COORDINACION DE AREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

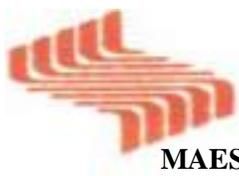
**FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE  
DATOS**

Evaluador: **Robert Alejandro Ardiles**  
Cedula de Identidad: **19.357.841**

Profesión: **MSc. En Administración**  
Fecha: **02/05/2019**

ITEM	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS	
				SI	NO
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	
15	X			X	
16	X			X	
17	X			X	
18	X			X	
19	X			X	
20	X			X	
21	X			X	
22	X			X	
23	X			X	
24	X			X	
25	X			X	
26	X			X	
27	X			X	

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
EZEQUIEL ZAMORA  
COORDINACION DE AREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE  
DATOS**

Evaluador: **Carmen Pinto**  
Cedula de Identidad: **4.101.093**

Profesión: **MSc. En Educación**  
Fecha: **30/04/2019**

ITEM	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS	
				SI	NO
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	
15	X			X	
16	X			X	
17	X			X	
18	X			X	
19	X			X	
20	X			X	
21	X			X	
22	X			X	
23	X			X	
24	X			X	
25	X			X	
26	X			X	
27	X			X	

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

**FIRMA DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
EZEQUIEL ZAMORA  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Evaluador: Yohana Alejo

Profesión: MSc. En Administración

Cédula de Identidad: 17.330.614

Fecha: 29/04/2019

ITEM	CLARA	CONCRETA	TENDENCIOSA	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS	
				SI	NO
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	
15	X			X	
16	X			X	
17	X			X	
18	X			X	
19	X			X	
20	X			X	
21	X			X	
22	X			X	
23	X			X	
24	X			X	
25	X			X	
26	X			X	
27	X			X	

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

*Y. Alejo*

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DEL**  
**INSTRUMENTO.**

### Cálculo Alpha de Crombach

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	SS
1	5	5	5	3	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	121
2	5	5	4	4	4	5	5	3	2	5	5	5	5	4	4	4	4	2	2	3	3	3	5	5	5	5	5	113
3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	123
4	3	5	5	5	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	116
5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	125
SI	22	24	24	22	23	23	22	17	15	20	23	21	22	24	22	22	23	17	17	22	21	21	24	24	23	22	28	633
PR	4.4	4.8	4.8	4.4	4.6	4.6	4.4	3.4	3	4	4.6	3.4	4.4	4.8	4.4	4.4	4.6	3.4	3.4	4.4	4.2	4.2	4.8	4.8	4.6	4.4	5.6	125

**k- 29**

**S<sub>i</sub> 6181,6**

**S<sub>t</sub> ≡ 40.144,2**

**Coef AC: 0,88**

# MEMORIA FOTOGRAFICA

