



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA  
LABORAL EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO POLITÉCNICO SANTIAGO  
MARIÑO BARINAS ESTADO BARINAS. PERÍODO 2024 - 2025**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de

Licenciado en Administración

**Autores:**

Gutiérrez, Josmar CI: 11.708.382

Pargas, Ángeles CI: 30.506.138

**Tutor:** Prof. José Flores Hurtado

Barinas, Enero 2025



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA  
LABORAL EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO POLITÉCNICO SANTIAGO  
MARIÑO BARINAS ESTADO BARINAS. PERÍODO 2024 - 2025**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de

Licenciado en Administración

**Autores:**

Gutiérrez, Josmar CI: 11.708.382

Pargas, Ángeles CI: 30.506.138

**Tutor:** Prof. José Flores Hurtado

Barinas, Enero 2025



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
SUBPROGRAMA: ADMINISTRACIÓN**

**ACTA DE EVALUACION FINAL DE TRABAJO DE APLICACIÓN**

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurados Evaluadores según Resolución N° CAPCSyE/01/2025, Fecha 16/01/2025, Acta 001 Extraordinaria, Punto 01, hoy 7 de Febrero de 2025, reunidos en el Bnas II P9 A6, se dio inicio al acto de presentación oral y publica del Trabajo de Aplicación titulado **ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO POLITÉCNICO "SANTIAGO MARIÑO" BARINAS ESTADO BARINAS PERÍODO 2024-2025**. Presentado por los Bachilleres: Gutiérrez C. Josmar J.C.I: 11.708.382 y Pargas V. Ángeles N. C.I: 30.506.138, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al Grado Académico de Licenciado en Administración. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas y respuestas, de acuerdo con lo establecido en las normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y nombres	C.I.N°	30% (Prof. Aula)	50% (Inf. Esc.)	20% (Pres. Oral)	100% TOTAL	CAL DEF (1-5)
Gutiérrez C. Josmar J.	11.708.382	30	50	13	93	4,72
Pargas V. Ángeles N.	30.506.138	30	50	18	98	4,92

Se emite la presente acta y queda asentada en Subprograma de Administración, a los 7 días del mes de Febrero del Año 2025

Observaciones: En observaciones



Miembro	Apellidos y Nombres	C.I.	Firma
Tutor	Flores Hurtado, José	3.768.048	<i>[Firma]</i>
Jurado	Fleitas, José	3.866.087	<i>[Firma]</i>
Jurado	Fagilde, Carlos	13.486.445	<i>[Firma]</i>

*[Firma]*  
10/02/25



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

**Aprobación del Tutor**

Yo, José Flores Hurtado titular de la cédula de identidad N° 3.768.048, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Aplicación titulado **Estrategias de Motivación para el Mejoramiento del Clima Laboral en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño, Barinas Estado Barinas**, presentado por las bachilleres **Gutiérrez Cordero, Josmar Josette** y **Ángeles Nathaly Pargas Villegas** cédulas de identidad N° **V-11.708.382** y **V-30.506.138** para optar al Título de Licenciadas en Administración, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Asimismo, me comprometo como tutor a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas a los 17 días del mes de enero de 2025

**Datos del tutor**

Teléfono:0414-568-73-96

E-Mail: jafloreshurtado@gmail.com

Prof. José Flores Hurtado

C.I N° 3.768.048



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS

SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

**Constancia de Ejecución del Trabajo de Aplicación**

Yo, Keizel Maileen Girón Paredes titular de la cédula de identidad N° V 19.349.732 en mi condición de Jefe de División de Talento Humano, hago constar por medio de la presente que las bachilleres: **Gutiérrez Cordero, Josmar Josette** y **Ángeles Nathaly Pargas Villegas** cédulas de identidad N° **V-11.708.382** y **V-30.506.138** respectivamente, autoras del trabajo de aplicación titulado **Estrategias de Motivación para el Mejoramiento del Clima Laboral en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño, Barinas Estado Barinas**, siendo el tutor Prof. José Flores Hurtado C.I. N° V 3.768.048, para optar al título de Licenciado en **ADMINISTRACIÓN** que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, certifico que las estudiantes antes mencionadas realizaron su Trabajo de Aplicación en esta empresa, institución u organización.

En Barinas, a los 17 días del mes de enero de 2025.

**Firma y sello de la empresa**



Dirección: Av.23 de enero C.C Forúm  
Teléfono: 0273-5322263

## **Dedicatoria**

### ***A Nuestras Madres y Padres***

Porque siempre nos han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos nuestros objetivos personales y académicos. Ellos son los que con su cariño y paciencia nos han impulsado siempre a perseguir nuestras metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades. Los amamos.

### ***A mi Hijo***

Nunca es tarde para empezar es por ello que hoy puedo decir con orgullo, que estoy a un paso de lograr una gran meta y quiero agradecerte por ser parte de ello. Eres mi más grande inspiración. Tus palabras de aliento han sido fundamentales para lograrlo y por ello hoy más que nunca adoro que seas mi hijo. Te amo Hery.

### **En Memoria**

En honor a mi padre Tony Pargas, quien siempre fue mi apoyo y el principal impulsor de esta aventura. Aunque ya no esté físicamente conmigo, su amor me acompañara en cada paso de este camino.

*Gutiérrez Cordero, JosmarJosette*

*Ángeles Nathaly Pargas Villegas*

## **Agradecimiento**

### ***A Dios Todopoderoso***

Agradecemos a Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en todo momento de nuestras vidas.

### ***A Nuestras Familias***

Por enseñarnos el valor de la perseverancia y la determinación, por estar siempre presente en cada paso de nuestro camino académico. Agradecemos muy especialmente a Yonnytza Gutiérrez por todo el apoyo que nos has brindado y por su guía constante, contribuyendo con su experiencia en el camino de la investigación.

### ***A la UNELLEZ***

A nuestra querida casa de estudios, por abrirnos sus puertas y brindarnos la oportunidad de avanzar en nuestra carrera profesional, a todos nuestros docentes que han sido parte del camino universitario y por transmitirnos sus conocimientos. Especialmente a nuestro tutor Prof. José Flores Hurtado por su dedicación y paciencia.

### ***Al Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño” Extensión Barinas***

Por permitarnos acceder a la misma para realizar el Trabajo de Aplicación, ofreciendo toda la información requerida, al personal de la Institución por la colaboración brindada.

***¡Gracias a Todos quienes nos inspiraron, a quienes nos ayudaron a llegar a nuestra meta!***

*Gutiérrez Cordero, Josmar Josette*

*Ángeles Nathaly Pargas Villegas*

## Índice General

	pp.
Contraportada.....	2
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	5
Lista de Cuadros.....	10
Lista de Gráficos.....	12
Resumen.....	14
Introducción.....	15
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I El Problema.....</b>	<b>16</b>
Planteamiento y Formulación del Problema.....	16
Objetivos de la investigación.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
Justificación de la investigación.....	21
Alcances y delimitaciones.....	22
<b>II Marco Teórico o Referencial.....</b>	<b>23</b>
Antecedentes de la investigación.....	23
Breve reseña histórica del ámbito social del objetivo de estudio.....	28
Bases Teóricas.....	29
Bases Legales.....	36
Definición de términos básicos:.....	38
Sistema de variables.....	38
Operacionalización de las variables:.....	39
<b>III Marco Metodológico.....</b>	<b>41</b>
Enfoque o Paradigma.....	41
Tipo de investigación.....	42
Diseño de Investigación.....	42
Población.....	43
Muestra.....	43
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	44

Validez del Instrumento .....	45
Confiabilidad del Instrumento.....	46
Análisis e Interpretación de los Resultados .....	47
<b>IV Análisis de la información</b> .....	<b>49</b>
Análisis FODA .....	76
<b>V Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>79</b>
Conclusiones .....	79
Recomendaciones.....	82
<b>VI La Propuesta</b> .....	<b>83</b>
Título de la Propuesta .....	83
Presentación de la Propuesta .....	83
Justificación de la Propuesta .....	84
Fundamentación de la Propuesta.....	84
Objetivos de la Propuesta.....	85

## Lista de Cuadros

<b>Cuadro</b>		<b>pp.</b>
1	Operacionalización de Variables.....	40
2	Efectividad de los canales de comunicación .....	49
3	Fomento de la comunicación .....	51
4	Clima laboral y satisfacción de necesidades sociales .....	53
5	Importancia de un grupo cohesionado .....	54
6	Se evalúa la existencia de un ambiente de trabajo adecuado .....	55
7	Participación en actividades para mejorar el clima laboral .....	57
8	Efecto de la motivación en el ambiente laboral .....	58
9	Manejo constructivo de los desacuerdos .....	60
10	Valoración de la opinión de los trabajadores .....	61
11	Disposición para solucionar conflictos .....	62
12	Apoyo al crecimiento profesional .....	63
13	Expectativas de motivación y clima laboral .....	65
14	Equidad en la expresión de opiniones .....	66
15	Involucramiento en las decisiones inherentes al trabajo .....	67
16	Satisfacción de las relaciones laborales .....	68

17	Evaluación de las metas .....	69
18	Estrategias de motivación .....	70
19	Efecto del clima conflictivo en el desempeño .....	71
20	Influencia de la motivación en la calidad laboral .....	73
21	Retroalimentación y rendimiento laboral .....	74
22	Matriz FODA.....	88
23	Desarrollo de estrategias.....	90

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico</b>	<b>pp.</b>
1 Efectividad de los canales de comunicación .....	50
2 Fomento de la comunicación .....	51
3 Clima laboral y satisfacción de necesidades sociales .....	53
4 Importancia de un grupo cohesionado .....	54
5 Se evalúa la existencia de un ambiente de trabajo adecuado .....	56
6 Participación en actividades para mejorar el clima laboral .....	57
7 Efecto de la motivación en el ambiente laboral .....	59
8 Manejo constructivo de los desacuerdos .....	60
9 Valoración de la opinión de los trabajadores .....	61
10 Disposición para solucionar conflictos .....	63
11 Apoyo al crecimiento profesional .....	64
12 Expectativas de motivación y clima laboral .....	65
13 Equidad en la expresión de opiniones .....	66
14 Involucramiento en las decisiones inherentes al trabajo .....	67
15 Satisfacción de las relaciones laborales .....	68
16 Evaluación de las metas .....	69

17	Estrategias de motivación .....	71
18	Efecto del clima conflictivo en el desempeño .....	72
19	Influencia de la motivación en la calidad laboral .....	73
20	Retroalimentación y rendimiento laboral .....	75

**Estrategias de Motivación Para El Mejoramiento  
Del Clima Laboral En El Instituto Universitario Politécnico  
Santiago Mariño Barinas Estado Barinas  
2024-2025**

**Resumen**

El talento humano tiene un papel fundamental en las instituciones tanto públicas como privadas, al asegurar un servicio de alta calidad y ambiente laboral armónico. Contar con personal motivado y comprometido es importante para la efectiva ejecución de sus funciones. La investigación se llevó a cabo en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barinas donde se ha identificado una problemática relacionada con la falta de estrategias de motivación enfocadas en mejorar el clima laboral, lo que afecta negativamente en la satisfacción de los trabajadores. Por ello, se considera necesario elaborar Estrategias de Motivación para el Mejoramiento del Clima Laboral en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barinas. Dentro del marco metodológico se optó por un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, modalidad proyecto factible, el diseño fue de campo no experimental, la población y muestra estuvieron compuesta por 28 trabajadores. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, empleando un cuestionario que constaba de 20 preguntas tipo escala de Likert. La validez del instrumento se verificó mediante la técnica de juicio de Expertos, y la confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0.89. Se concluye que las estrategias propuestas tienen el potencial de mejorar la motivación, satisfacción, compromiso y desempeño del equipo, generando así un impacto positivo en el clima laboral.

**Palabras claves:** Estrategias, Motivación, Clima Laboral

Actualmente la integración de habilidades individuales y colectivas que incrementan la productividad y el ambiente laboral es esencial. Las empresas innovadoras son aquellas que provocan cambios significativos en la sociedad. Es importante centrarse en desarrollar planes que aumenten el desempeño y la satisfacción de los empleados, priorizando así su bienestar.

La implementación de estrategias motivacionales adecuadas fortalece la organización al permitir a los gerentes tomar decisiones responsables y comprometidas. El clima en el que interactúan los trabajadores del Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" en Barinas es crucial. Por esta razón, se pretende conocer las percepciones y motivaciones de los individuos con respecto a su trabajo, con el fin de determinar las circunstancias que están enfrentado, como la comunicación deficiente, los conflictos, la reducción en la eficiencia, el ruido y el estrés, y cómo esto afecta en el ambiente laboral, con el propósito de aplicar medidas eficaces que mejoren la situación actual.

El objetivo de este estudio es elaborar estrategias de motivación para el mejoramiento del clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas. Esto implica identificar áreas que necesitan ser atendidas, con el fin de sugerir acciones específicas que promuevan la confianza, motivación, control, resolución de conflictos y una comunicación efectiva.

El estudio se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo, una investigación descriptiva, utilizando un diseño de campo y modalidad de proyecto factible, con una

población conformada de 28 empleados. Para alcanzar este propósito, la investigación se organiza en los siguientes capítulos: En el capítulo I, se presenta el planteamiento y formulación del problema; además, se plantean el objetivo general y específico, la justificación y los alcances y delimitaciones.

El capítulo II, lo conforma el marco teórico, que incluye los antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales relacionadas con el tema abordado, además del sistema y cuadro de variables.

En el capítulo III, se detalla el marco metodológico, que contiene el enfoque o paradigma, tipo de investigación, diseño, población, muestra, técnicas e instrumentos utilizados, además de la validez y confiabilidad del estudio y el análisis e interpretación de los resultados.

Capítulo IV. Análisis de la Información: Presentación de los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI: La Propuesta: Presentación, justificación, fundamentación, objetivos, representación esquemática, análisis FODA, desarrollo de estrategias y factibilidad.

Por último, se presenta las referencias bibliográficas, así como los anexos que respaldan la elaboración del trabajo

## **Capítulo I**

### **El Problema**

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

Los constantes cambios en el ambiente organizacional exigen la permanente adecuación de la gerencia de las organizaciones. Tales cambios afectan directamente la acción de la gente que ahí trabaja, lo cual indica la gran importancia del clima organizacional para alcanzar los objetivos y metas institucionales. De allí también, el valor que es necesario darle para la gestión efectiva dentro de la organización. En este sentido, el funcionamiento de una empresa estará determinado en gran medida por el talento humano que posee y el clima organizacional en que se desenvuelve. Así lo corroboran algunos autores como Brunet (2011) Locke (2023), Santana y Cabrera (2007), quienes coinciden en afirmar que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Es por ello, en la actualidad es significativo comprender cómo el ambiente en el que se relacionan los trabajadores afecta en su comportamiento y en el desarrollo de la organización. Debido a esto surge la necesidad de encontrar acciones eficaces para fomentar un clima organizacional positivo y alineado con los objetivos institucionales. Toda la realidad presentada indica que hoy en día las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja, lo cual soporta la gran importancia de promover un ambiente organizacional colaborativo e inclusivo, donde exista la comunicación abierta, el respeto mutuo y el trabajo en equipo. El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las

personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas, y lo más importante, para dirigir las (Chavienato, p. 211).

En este sentido, en Venezuela el comportamiento y clima organizacional es significativo, ya que ambos aspectos influyen en la productividad, el bienestar de los empleados y el funcionamiento efectivo de las organizaciones. La situación socioeconómica y política ha presentado desafíos que han impactado la dinámica laboral y el entorno empresarial. En este contexto, es crucial que las organizaciones presten atención a estos factores para asegurar un ambiente de trabajo que fomente la motivación, el compromiso y la eficiencia.

Álvarez define el clima organizacional como “el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, por lo tanto, en su creatividad y productividad” (Álvarez, 1995, p 22).

Cabe resaltar, que a partir de estos dos (2) conceptos se puede deducir que tanto el comportamiento como el clima organizacional son aspectos esenciales para el éxito de una organización, es decir, la comunicación efectiva es un factor clave para medir su importancia y promover un ambiente laboral saludable y productivo. Es importante destacar que la comunicación también juega un papel fundamental en este escenario, ya que puede ser un

elemento clave para mantener a los empleados informados, motivados y comprometidos. Las organizaciones que priorizan una comunicación efectiva pueden enfrentar de manera más exitosa los desafíos que se presentan en un entorno laboral complejo. A pesar de los altibajos que se pueden presentar en ellas, se debe considerar implementar estrategias, que ayuden a una organización a alcanzar el éxito en sus procesos, contando con un personal altamente preparado, calificado e identificado con la organización.

Por un lado, es un hecho inevitable en esta época que casi en cualquier parte del mundo la clave de las organizaciones reside en ser competitivo, entendiéndose por ello que pueda obtener la satisfacción material o emocional que les permita proyectarse con calidad. En los países de América Latina se necesitan personas con orientación hacia la calidad, que desarrollen y operen empresas altamente competitivas que puedan incursionar exitosamente en los mercados mundiales en busca de satisfacer que la sociedad demanda merece ya que en la medida que avanza la sociedad varían las tendencias económicas, demográficas y sociales.

Sin embargo, estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones tanto públicas como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Como consecuencia de que las empresas se tienen que enfrentar a nuevos fenómenos tales como: la globalización, la apertura económica, la competitividad, sea esto un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y posicionarse del mercado.

En este sentido, el funcionamiento de una institución estará determinado por los valores que posee, lo cual funcionará como un sistema operativo y de orientación, indicando así la forma adecuada de solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se debe dar a cada una de ellas. En esta perspectiva es interesante centrar el objetivo de esta investigación

en el papel crucial que posee el ambiente en el que se relacionan los empleados del Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" ubicado en el municipio Barinas, su motivación y como estos factores afectan en su comportamiento y desempeño organizacional, debido a la labor importante en la educación y también en la sociedad siendo una institución de carácter privado, existen elementos que se deben analizar internamente, como una comunicación deficiente, la falta de reconocimiento a los logros y la escasez de relaciones interpersonales. La baja motivación observada entre el personal se manifiesta en un compromiso reducido hacia las tareas y responsabilidades, lo cual repercute en el adecuado funcionamiento de las actividades del instituto. Esta situación no solo complica la gestión institucional, sino que también genera un entorno propenso al ruido, expresándose mediante rumores y conflictos que impiden una comunicación efectiva entre los integrantes.

Es por ello, que el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas, es unidad de análisis sobre todo de las variables como lo es la motivación, el clima y el comportamiento organizacional, así como mecanismo para conocer y diagnosticar los problemas internos de la institución. Por lo tanto, para mantener una buena relación laboral y una comunicación efectiva con todos los compañeros de la organización, así como con sus jefes, se debe tener un ambiente de trabajo adecuado y satisfactorio que permitirá un mejor desarrollo profesional.

Finalmente, este estudio permitirá a la institución conocer que un clima laboral positivo se caracteriza por la confianza, el respeto, la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo y esto se logra mediante la promoción de una cultura organizacional basada en valores como la transparencia, la equidad y el reconocimiento del mérito. Además, un clima laboral positivo implica la existencia de canales de comunicación abierto y efectivo que promuevan la confianza, motivación, control y atención, donde los empleados se sientan

escuchados y valorados. Esto puede lograrse a través de reuniones regulares, retroalimentación constructiva, programas de reconocimiento y recompensa y oportunidades de desarrollo profesional.

Aunado a lo anterior, en la investigación se plantean las siguientes interrogantes para el análisis del objeto de estudio, a saber:

¿Sería necesaria la elaboración de estrategias de motivación para el Mejoramiento del Clima Laboral en el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas?

¿Cuáles son los factores más relevantes de la motivación en el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas?

¿Cuál es la situación actual del clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades con relación al clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas?

¿Qué estrategias de motivación se pueden considerar para mejorar el clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general.**

- 1- Elaborar Estrategias de Motivación para el Mejoramiento del Clima Laboral en el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas.

#### **Objetivos específicos.**

- 1- Identificar los factores más relevantes de la motivación en el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas.

- 2- Caracterizar la situación actual del clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas.
- 3- Determinar las fortalezas y debilidades con relación al clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas.
- 4- Diseñar las estrategias de motivación para el mejoramiento del clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas

### **Justificación de la investigación**

En las organizaciones se proyecta un elemento importante para que las personas que laboran en las mismas se involucren; así como también que las personas que reciban un servicio, así lo aprecien, ese no es otro elemento que permita el desarrollo organizacional y la implicación de su talento humano en las diversas actividades que se ejecuten. Se deduce que los profesionales desempeñan una labor muy importante en el seno de la organización y también en la sociedad.

Su labor es de gran importancia ya que se requiere de su actividad intelectual y esta a su vez influirá en la calidad del servicio ofrecido con el propósito de garantizar el buen funcionamiento del Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barinas. La presente investigación trata de contribuir, en una pequeña parte:

Relevancia Científica, dada la existencia de distintas filosofías organizacionales es por lo que se considera que el clima organizacional es único y exclusivo para cada empresa y esto permite un alto grado de cohesión entre sus miembros.

Relevancia Social, al concebir a las organizaciones como asociaciones en las que sus miembros comparten un mismo significado del sistema donde laboran se hace imperiosa la tarea de implementar medios de investigación que permitan conocer la Gestión

Organizacional y con ello, esa trama de expectativas y demandas, autorizaciones y prohibiciones, previsiones y recompensas, ansiedades e inseguridades que afectan y controlan de algún modo las acciones y reacciones de los Talentos Humanos de esta institución, con el fin de ofrecer resultados y sugerencias que les permitan considerar cambios que ayuden a mejorar su desempeño.

Relevancia Institucional, es de gran importancia el hecho de que las empresas de hoy en día logren introducir reestructuraciones que les permitan mejorar sus procesos y operaciones; con la participación activa de su talento humano, esta mejora se lograría a través de la calidad de sus trabajadores, motivándolos hacia el logro con una mejor redistribución y práctica de sus tareas a fin de obtener un mayor rendimiento que a su vez permita alcanzar con eficiencia y efectividad los objetivos de la organización.

### **Alcances y delimitaciones**

Con la presente investigación se pretende proponer estrategias de motivación destinadas al mejoramiento del clima laboral. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo y es de naturaleza descriptiva, con modalidad de proyecto factibles y se fundamentara en un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para identificar áreas claves que necesitan atención y para la creación de estrategias motivacionales efectivas. A través de esta investigación esperamos presentar medidas concretas que promuevan un ambiente de trabajo positivo que contribuya al bienestar de los trabajadores.

El estudio se llevará a cabo el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas, ubicado en la Avenida 23 de enero C.C Fórum. El periodo de investigación inicio en marzo de 2024 y concluirá en febrero de 2025.

## Capítulo II

### Marco Teórico o Referencial

#### Antecedentes de la investigación

Se refiere a las investigaciones académicas y trabajos de tesis previos que están vinculados al problema particular que se está abordando. Esto abarca los estudios previamente realizados que guardan relación con el problema en análisis. Es crucial no mezclar estos antecedentes de la investigación con la historia general del tema en estudio. (Arias 2012), señala que: “Son estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro proyecto” (p 106).

Entre los trabajos destacados que merecen mención se encuentran los siguientes:

Martínez Elsa (2019), en su investigación titulada: *"El Clima Laboral y su Influencia en la Motivación de los Trabajadores"*. Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria. Estudio de Caso de una Empresa de Servicios. Esta investigación tuvo como objetivos principales, determinar si la motivación laboral es el elemento fundamental para conseguir el logro de las metas del trabajador y de la empresa.

Proponer un plan de actuación que la empresa pueda aplicar con la finalidad de mejorar el ambiente laboral y la efectividad en el trabajo.

Se realizó una entrevista semiestructurada compuesta por (20) veinte ítems, los sujetos de estudio fueron el departamento de administración y el departamento técnico incluyendo el almacén. Se encontró la existencia de problemas como: los trabajadores se quejan principalmente del salario, no están de acuerdo que dentro del mismo departamento y dentro de pertenecer a un grupo con las mismas funciones laborables, a unos se les pague una cantidad y a otros otra distinta y a la hora de realizar las horas extras, se les exige invertir más tiempo a unos compañeros que a otros, de su misma categoría. Lo cual no permite que exista un clima laboral positivo en la empresa objeto de estudio.

El estudio se da por terminado con un conjunto de conclusiones y recomendaciones que logren potenciar los elementos motivadores de los empleados, para así conseguir que haya un mayor rendimiento y eso se vea reflejado en los resultados de la empresa. Este tema también fue abordado por:

Olivares Liseth (2022), para optar el título profesional de Licenciado en administración, realizó un estudio Titulado: *"El Clima Laboral en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Calzado Kavany" Trujillo - 2022* El objetivo principal de esta investigación fue determinar la influencia del clima laboral en la Satisfacción de los trabajadores de Calzado Kavany de Trujillo - Perú. La investigación realizada fue aplicada, tipo Descriptivo Explicativo, en cuanto al diseño fue Correlacional Causal. Como población de estudio se tomó referencia la base de datos de la de empresa Calzados Kavany de la ciudad de Trujillo, en lo cual estuvo constituido por 30 colaboradores que laboran en la empresa, y para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo censal (Población y muestra tienen el mismo tamaño), considerando así con un total de 30 colaboradores.

Las técnicas que se utilizaron fueron encuestas, y el instrumento un cuestionario utilizado por la psicóloga Sonia Palma Carillo sobre el clima laboral y satisfacción laboral. Se realizó una prueba piloto, la cual se consideró con la participación de 5 usuarios, la cual indico que los instrumentos fueron validados. Mediante los resultados obtenidos se puede afirmar que el clima laboral tiene un impacto significativo en la percepción de los trabajadores sobre la importancia de su tarea, las condiciones en las que trabajan y el reconocimiento que reciben en calzados Kavany Trujillo.

El estudio concluyó con una serie de recomendaciones que apuntan a mejorar el clima laboral, incrementar la motivación y satisfacción de los trabajadores, así como a promover un desarrollo personal y profesional continuo. Afirmando que la Implementación de estas sugerencias podría contribuir positivamente al ambiente laboral y al rendimiento general de la empresa.

Molina Daniel (2018), en su trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Gerencias de Recursos Humanos Titulado: *“Influencia del Clima Organizacional en la Productividad de los trabajadores del Departamento del Personal de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador ubicada en la Ciudad de Rubio, Municipio Junín Estado – Táchira”* Su objetivo general fue determinar la influencia del clima organizacional en el departamento de personal de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).

En cuanto a la metodología de la investigación, el autor realizó una investigación descriptiva de campo, practicándose un diagnóstico para dar respuesta al problema planteado se analizaron y registraron los hechos que ocurren en el departamento de personal. La población estuvo conformada por 20 trabajadores a los cuales se les aplicó un cuestionario

como instrumento para recolectar los datos. La técnica utilizada para la validación del instrumento, se determinó mediante la validez de contenido utilizando el juicio de expertos.

La investigación determinó la importancia del trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la organización como factores que influyen positivamente en el clima organizacional. El aporte de este trabajo destaca la necesidad de involucrar a todos los trabajadores en la toma de decisiones a través de reuniones periódicas y la integración en equipos de trabajo. Y sugiere diversas formas de motivación, como el reconocimiento laboral, ascensos, vacaciones y aumento de remuneraciones.

Antequera y Meléndez (2020), realizaron una investigación para optar al título de Licenciado en Enfermería titulada: *"Estrategias de Motivación Laboral para el personal de enfermería del Ambulatorio Urbano Dr. José León Govea del Venado, Municipio Baralt - Estado Zulia"*. Dicha investigación tuvo como objeto central establecer estrategias de motivación laboral para el personal de enfermería del Ambulatorio.

El presente estudio fue una investigación de tipo descriptiva, atendiendo a los objetivos del estudio, este se basó en un diseño de campo, por lo tanto, los datos recolectados fueron tomados de la realidad existente. La población estuvo constituida por 12 enfermeras que laboran en el Centro Clínico, en este estudio no hubo proceso de muestreo. Para recabar la información necesaria diseñaron un cuestionario con preguntas de acuerdo a las dimensiones y los indicadores de la variable en estudio. El cuestionario estuvo conformado por una escala tipo Lickert, con nueve (9) ítems expresados en forma de preguntas. Este instrumento fue validado por expertos en el campo. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, tomando en cuenta el tipo de estudio

Concluyeron en que la mayoría del personal de enfermería se encuentra desmotivado en varios aspectos, especialmente en lo que respecta al reconocimiento, ya que el 100% de las enfermeras encuestadas respondieron que nunca son incentivadas en este aspecto. Sin embargo, existe un nivel satisfactorio de responsabilidad por parte del personal en sus actividades y funciones.

De igual manera Nieto Yamileth (2020), realizó una investigación titulada: "*Clima Organizacional en desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Dr Jesús Arnoldo Camacho Peña del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del Estado - Barinas Año 2019*". Cuyo objetivo fue describir la relación del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de dicho hospital, utilizando como metodología de naturaleza cuantitativa, investigación de campo con un nivel correccional, apoyado en la investigación no experimental.

La población la integraron (6) trabajadores de la institución en estudio, la técnica utilizada fue la encuesta con un instrumento tipo cuestionario en una escala tipo Lickert. La validez del instrumento a través de la técnica de Juicio de Expertos con una confiabilidad por medio del Coeficiente de Alfa de Crombach. Concluyendo, que existe la presencia de un clima autoritario en la organización, con falta de participación y consulta a los empleados en la toma de decisiones, así como una escasa estimulación del esfuerzo y la cooperación entre los trabajadores. Además, se destaca la deficiente comunicación entre la gerencia y los empleados, lo que influye negativamente en el clima organizacional. Estos factores impactan directamente en el desempeño laboral de los trabajadores, afectando la actitud cooperativa, el trabajo en equipo y la motivación para realizar actividades conjuntas.

## **Breve reseña histórica del ámbito social del objetivo de estudio**

### **Reseña Histórica del Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barinas**

El Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" se crea el 30/07/1991, cuando la Asociación Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre y el ciudadano Dr. Raúl Quero Silva promueven la constitución de una Sociedad Civil, sin fines de lucro, denominada Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño", cuyo objeto es garantizar, crear y promover instituciones de Educación Superior que cumplan funciones de docencia, investigación, extensión y servicios, inscrita en la Oficina Subalterna de Registro del Distrito Bolívar del Estado Anzoátegui, el día 20/09/1991, bajo el N° 49, Tomo 12, Protocolo Primero.

El Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño continúa expandiéndose para 1993, es así como la cobertura se amplía con la creación de las extensiones de Barinas, Mérida, Caracas, Porlamar, Puerto Ordaz, San Cristóbal, Tovar y Maturín, según las resoluciones del Ministerio de Educación N° 221, 528, 578, 1102, 1119, 1165, 1166 y 1251 respectivamente, que autorizan el funcionamiento del Politécnico en las ciudades mencionadas. También se crearon las extensiones de Cabimas y Maracay donde se ofertaron las carreras requeridas según la demanda poblacional para un total de 13 extensiones a nivel nacional.

Está es una institución de educación superior de carácter privado sin fines de lucro, que cumple las funciones de docencia, investigación y extensión, dirigidas a formar arquitectos e ingenieros capaces de incorporarse al proceso de desarrollo del país. La

organización forma parte de una red de institutos y colegios de educación superior denominada Complejo Educativo “Antonio José de Sucre”. Su lema es “Formación para la Excelencia”. Son una comunidad de intereses estudiantiles que reúne a profesores, personal administrativo y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentes del hombre colaborador en la orientación de la vida del país mediante el aporte doctrinario al esclarecimiento de los valores nacionales.

Su misión es formar profesionales de elevada calidad que respondan a las necesidades del país y a los cambios que éste demande; fomentar la investigación, así como promover actividades que propicien la correspondiente integración e interrelación de la institución y la comunidad a objeto de elevar el nivel cultural, afianzar valores, favorecer el bienestar, para así contribuir al enriquecimiento de la calidad de vida.

El Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas, se encuentra ubicado geográficamente en la Avenida 23 de enero del Centro Comercial Fórum.

## **Bases Teóricas**

### **Clima Laboral**

Se refiere a las cualidades y atributos permanentes que conforman el ambiente de trabajo y que son percibidos por los empleados, influenciando su comportamiento. A menudo se confunde con la cultura empresarial, pero a diferencia de esta, el clima laboral es menos permanente en el tiempo, aunque comparte cierta continuidad. Es importante considerar como estas percepciones afectan la dinámica y la productividad en el entorno laboral.

Según Navarro (2006) el "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la

productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

### **Características**

Chiavenato (2000), describe una serie de atributos del ambiente laboral que es importante comprender y se caracteriza por:

El clima laboral se refiere a la situación en la que se desarrolla el trabajo en una organización. Las variables que definen el clima laboral son aspectos relacionados con el entorno laboral.

El Clima de una organización tiende a ser estable a pesar de experimentar cambios debido a situaciones conyunturales.

El clima laboral ejerce un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución.

El clima laboral influye en el nivel de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.

El clima laboral es afectado por los compromisos y actitudes de los miembros de la organización, y a su vez, influye en dichos comportamientos y actitudes.

El Clima Laboral de una organización es influenciado por diversas variables estructurales, como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otros. Estas variables, a su vez, pueden ser afectadas por el clima.

El ausentismo y alta rotación pueden ser indicadores de un ambiente laboral deficientes.

## **Factores que inciden en el clima laboral**

El Marco Teórico

El clima laboral se centra en las emociones y percepciones de los empleados en su entorno de trabajo diario. Según Govea, Domínguez y San Agustín (2012), los factores predominantes en el lugar de trabajo, donde los empleados llevan a cabo sus tareas, incluyen aspectos psicológicos, situaciones laborales, entorno social y cultura.

## **Teorías del clima laboral**

### **Teoría sobre el clima laboral de Rensis Likert (1965)**

Plantea que los empleados adoptan comportamientos directamente basados en la conducta administrativa y las condiciones organizacionales que ellos perciben, y por lo tanto, su reacción estará determinada por dicha percepción. Esta teoría propone tres tipos de variables: las causales, que son independientes y apunta a señalar la dirección en la que evoluciona una organización y logra resultados; las intermedias, enfocadas en evaluar el estado interno de la empresa en aspectos como la motivación, el rendimiento, la comunicación y la toma de decisiones; y las finales, que surgen como consecuencias del efecto de las variables causales e intermedias mencionadas. Estas últimas están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, las ganancias y las pérdidas (Hernández 2011).

### **Teoría de los factores de Herzberg**

Se deriva del sistema de Maslow (citado por Chiavenato 2011) que identifico dos categorías de necesidades humanas: las superiores y las inferiores, así como los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son aspectos del entorno laboral que requieren atención constante para evitar la insatisfacción, como

la remuneración, otras recompensas, condiciones laborales adecuadas, seguridad y supervisión. La motivación y la satisfacción solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que el trabajo brinde para la autorrealización. Por lo tanto, un trabajador que percibe su trabajo como carente de significado puede reaccionar con apatía, incluso si el entorno laboral es adecuado. Por ende, los gerentes tienen la responsabilidad especial de crear un ambiente motivador y esforzarse por enriquecer el trabajo.

### **Motivación**

Es un elemento interno que reside en cada individuo, y está fuertemente influenciada por la organización a la que pertenece. La responsabilidad de la empresa radica en promover estímulos positivos que estén alineados con los objetivos personales de cada empleado, con el fin de establecer una relación exitosa entre los objetivos organizacionales y los individuales, generando así un nivel satisfactorio de compromiso por parte del trabajador. La personalidad y el proceso de aprendizaje emergen como elementos fundamentales para comprender el comportamiento humano, su interacción con mediadores y su entorno.

La motivación, según Robbins, S. (2013), se fundamenta en las necesidades individuales de cada persona. Esta teoría sostiene que un individuo pondrá gran esfuerzo en su entorno laboral para satisfacer sus necesidades personales, al mismo tiempo que busca alinearse con los objetivos de la organización. Por consiguiente, las metas de la empresa deben ser congruentes con las necesidades individuales para lograr una motivación efectiva en el ámbito laboral.

**Se pueden identificar tres elementos clave de la motivación:**

En primer lugar, el deseo o necesidad que surge desde el interior de la persona. Figura Teórica

En segundo lugar, la presencia de un propósito, meta u objetivo externo, también conocido como incentivo, que se percibe como un medio para satisfacer el deseo o necesidad.

Por último, la elección de una estrategia de acción basada en la valoración de diferentes opciones, lo cual guía y limita el comportamiento en busca del incentivo necesario para su satisfacción.

**En términos generales, se puede hacer una distinción entre dos tipos de motivaciones:**

1. Motivación intrínseca: En este caso, la acción en sí misma es su propia recompensa y no busca ningún premio o reconocimiento externo. El individuo se considera completamente autónomo en su motivación. Esto incluye factores relacionados con las características personales que pueden influir en nuestra motivación, como el interés, la voluntad, la afectividad y la memoria.
2. Motivación extrínseca: Esta surge como resultado de factores externos, a menudo relacionados con incentivos económicos. Estos factores pueden incluir el entorno (físico, social y educativo) y los reforzadores, que son estímulos artificiales que pueden aumentar o disminuir el nivel de motivación de un individuo.

Claramente, si la empresa logra estimular tanto interna como externamente a su personal, podrá promover la unión y satisfacción de sus empleados, generando un entorno laboral que tendrá un impacto positivo en su desempeño, lo que a su vez resultará en beneficios para la compañía.

**Factores motivantes**

Los factores motivadores en el trabajo son diversos y la mayoría son implementados por la empresa para mejorar el desempeño de los empleados. El Marco Teórico

Según Herzberg (citado por Flores Estrada), algunos de los factores motivadores están relacionados con el contenido del trabajo, las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad de la persona (2001, p. 183)

La clave para una buena dirección empresarial radica en identificar los factores que lograrán motivar a los empleados. En términos generales, podemos distinguir: factores sociales o culturales, factores individuales, factores propios del trabajo en sí y factores externos a la situación laboral, como el estado de ánimo y conflictos personales.

### **Teorías de la Motivación**

#### **La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954)**

Propone que las personas tienen una tendencia innata hacia el crecimiento y la autorrealización, que incluye tanto motivos de carencia como de desarrollo. Maslow introduce el concepto de jerarquía de necesidades, donde éstas están organizadas estructuralmente con diferentes grados de poder, determinados biológicamente por nuestra constitución genética como seres humanos (a los que Maslow llama instintoides).

Esta jerarquía sitúa las necesidades de carencia en los niveles más bajos, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en los niveles más altos; así, encontramos primero las necesidades fisiológicas, de seguridad, amor y pertenencia, y estima como necesidades de carencia; y luego las necesidades de autoactualización y trascendencia como necesidades de desarrollo. Cuando se satisfacen las necesidades de un nivel, la atención se enfoca en satisfacer las del siguiente nivel inmediatamente superior en la jerarquía. En

resumen, al satisfacer las necesidades de un nivel, el individuo no se vuelve apático, sino que encuentra en las necesidades del siguiente nivel su próxima meta de satisfacción.

### **Teoría de las necesidades de McClelland**

Se relaciona con la motivación y sostiene que muchas de las necesidades son adquiridas a través de la cultura y la sociedad. A partir de experiencias afectivas, surgen expectativas o asociaciones que actúan como motivadores, clasificándolos en tres grupos principales:

Necesidad de logro: está relacionada con el nivel de motivación que las personas tienen para llevar a cabo sus tareas laborales.

Necesidad de afiliación: es aquella en la que las personas buscan una estrecha relación con los demás.

Necesidad de poder: se refiere al grado de control que una persona desea tener sobre su situación, y está vinculada a la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Los individuos se encuentran motivados según la intensidad de su deseo de destacarse en términos de excelencia o tener éxito en situaciones competitivas.

### **Estrategias motivacionales**

La consecución de resultados satisfactorios en una empresa considera de manera fundamental la presencia de personal altamente motivado en un entorno laboral positivo. En este sentido, se analizan las necesidades de los colaboradores para emprender acciones que puedan aumentar y garantizar la satisfacción en sus puestos de trabajo.

Dorneyei (2008) describe las estrategias motivacionales como el conjunto de acciones planificadas cuyo propósito principal es incentivar a las personas para que, con disposición y entusiasmo, realicen actividades orientadas al logro de objetivos tanto organizacionales como individuales (p. 50).

En otras palabras, los líderes dentro de la organización deben desarrollar habilidades para motivar y fomentar un entorno laboral positivo para sus colaboradores, ya que a través de la motivación se logra una mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de ellos hacia el logro de los objetivos tanto institucionales como individuales.

### **Bases Legales**

Dentro de la legalidad en Venezuela, se reconocen los derechos y responsabilidades que tienen los ciudadanos a un trabajo, sin importar su pertenencia a un país, estado, organización o institución específica. Estos lineamientos están establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras (2012) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005).

El artículo 87 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece que toda persona tiene derecho al trabajo como un deber y el Estado garantizará la adopción de medidas para que todos los individuos puedan obtener un empleo productivo que les proporcione una existencia digna y les permita ejercer plenamente este derecho. Es importante que los empleadores garanticen condiciones de seguridad, higiene y un ambiente de trabajo adecuado para sus empleados.

Además, en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (2012), en sus artículos 26 y 156 dispone que todo ser humano tiene el derecho de buscar empleo y la obligación de trabajar conforme a sus habilidades y capacidades, asegurándose de obtener un trabajo con una remuneración justa. Esto aplica también a las personas con discapacidad de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente. El estado fomentará el trabajo que sea emancipador, respetuoso, seguro y generador.

El trabajo debe llevarse a cabo en condiciones seguras y apropiadas que posibiliten a los empleados desarrollar sus habilidades, fomentar su creatividad y asegurar el pleno respeto a sus derechos humanos. Esto implica:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) Facilitar la adquisición y compartir conocimiento en el ámbito laboral.
- c) Permitir tiempo para el descanso y la recreación.
- d) Mantener un entorno laboral saludable.
- e) Protección de la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) Establecer medidas preventivas para evitar cualquier forma de acoso.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), tiene como propósito garantizar que tanto los empleados permanentes como eventuales tengan acceso a condiciones laborales seguras y saludables, así como un entorno de trabajo adecuado y favorable para el desarrollo de sus habilidades físicas y mentales.

Según su artículo 3 es responsabilidad del Estado evitar los riesgos mediante la supervisión de las condiciones del lugar de trabajo y todo lo relacionado con el objetivo de garantizar que se cumpla el propósito principal de esta ley.

**Definición de términos básicos:**

**Comunicación:** Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información.

**Desempeño laboral:** Es un proceso para establecer que tan eficiente o eficaz ha sido una empresa (o un individuo o un proceso) en el alcance de sus tareas y objetivos laborales.

**Estrategias:** Conjunto de compromisos y decisiones para obtener ventaja competitiva sostenible.

**Satisfacción laboral:** Es una respuesta emocional positiva al puesto de trabajo y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales de las personas.

**Sistema de variables**

Las variables desempeñan un papel fundamental en cualquier labor de investigación, ya que son esenciales para ampliar el estudio y contribuyen a la descripción de cualidades específicas, permitiendo así una mayor profundización en el análisis. Arias. F (2012), explica las variables como "atributos o cualidades presentes en magnitudes o cantidades, los cuales pueden experimentar modificaciones y son objeto de análisis, medición o control de una investigación (p. 57).

Por su parte, Álvarez. W (2008), establece un sistema de variables como "una serie de características que se estudian, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores y unidades medidas (p. 59).

En el marco de la investigación, se seleccionaron dos variables: 1.- Clima Laboral y 2.- Motivación, variables que se fundamentan en las dimensiones y el indicador a través de un proceso de operacionalización.

### **Operacionalización de las variables:**

A continuación, se describe el proceso de descomposición de las variables que son objetos de estudio en el cuadro de operacionalización de variables.

**Cuadro 1****Operacionalización de Variables**

<b>Variable Nominal</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Clima laboral	Es el ambiente emocional y social que los empleados perciben en su entorno laboral, que afecta su bienestar, motivación y desempeño laboral.	Comunicación	Control	1
			Satisfacción de necesidades sociales	2, 3, 4
			Disposición de los empleados para contribuir al éxito de la organización.	5, 6
		Compromiso Organizacional.	Identificación de los empleados con los objetivos y valores de la institución.	7
			Resolución constructiva del conflicto.	8
			Manejo del conflicto	Empatía.
Motivación	Es el impulso interno que guía las acciones de una persona para lograr metas y objetivos, afectando su persistencia, dedicación y enfoque en las labores y actividades.	Satisfacción Laboral.	Colaboración.	10
			Reconocimiento.	11,12
			Equidad.	13
		Desempeño laboral.	La libertad y responsabilidad de decidir.	14
			Relaciones Laborales.	15
			Cumplimiento de metas.	16, 17
		Calidad de trabajo.	18, 19	
		Retroalimentación positiva.	20	

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

La finalidad principal que posee el Marco Metodológico, radica en ubicar dentro de la investigación, los métodos e instrumentos empleados en el estudio planteado, proporcionando los datos necesarios sobre cómo se realizó la investigación. La metodología es considerada como una herramienta que se vale de la investigación, para lograr el conocimiento sobre los hechos de un estudio propuesto. Para Arias (2012): “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigaciones, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación” (p.47). En este sentido, engloba las técnicas, instrumentos y procedimientos, que logran el diagnóstico, sobre la problemática detectada.

#### **Enfoque o Paradigma**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, porque en el desarrollo del trabajo investigativo el primer paso fue la revisión de literatura para construir un marco teórico que sustenten los procedimientos para llegar a los resultados obtenidos.

Hernández, Fernández y Baptista (2011) argumentan que el proceso cuantitativo, parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.

### **Tipo de investigación**

El estudio a realizarse es de tipo descriptivo y de modalidad de proyecto factible, ya que se pretende proponer el diseño de Estrategias de Motivación para el mejoramiento del Clima Laboral en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barinas. En este sentido, Tamayo (2006), afirma que la investigación descriptiva implica analizar e interpretar un estudio, así como definir las características de un hecho". Por otra parte Hernández, Fernández y Baptista (2011), señalan que:

Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes (p 212).

En este sentido, con este tipo de investigación, su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos (2) o más variables. Por consiguiente, los estudios descriptivos, tienen como objetivo central lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular.

### **Diseño de Investigación**

En el marco de la investigación planteada, referido al estudio de Estrategias de Motivación para el mejoramiento del Clima Laboral en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barinas, el tipo de la investigación es de campo, debido a que se realizará un análisis sistemático del problema, y así interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, además de explicar sus causas y efectos. En tal sentido, Sabino (2014) se refiere a los tipos de diseños de investigación de campo a "los datos de interés que

se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo con cierto de investigación y equipo” (p. 67). Estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica son llamados primarios, denominación que indica al hecho de que son datos de primera mano, originales producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.

Por otra parte, el diseño hace explícito los aspectos operativos de la investigación, es decir, a donde y cuando se recopila la información, así como la amplitud de la información recopilada. En este sentido, para desarrollar la investigación se recolectará información, con base a las fuentes naturales y directas o primarias correspondientes, de igual modo, la recopilación y análisis se hará en el contexto actual.

### **Población**

Una población es un grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos que se ajustan a criterios específicos y para los que se pretende generalizar los resultados de la investigación (McMillan y Schumacher, 2005).

Para la presente investigación la población está conformada por un total de 28 empleados.

### **Muestra**

Es importante señalar que para esta investigación no se considera la selección de la muestra por el hecho de tener como elementos de análisis una cantidad finita, es decir, se tomó toda la población existente.

Según Tamayo y Tamayo (2003), señalan que:

La muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar los resultados de una investigación. Es la conformación de unidades dentro de un

subconjunto que tiene por finalidad integrar las observaciones (sujetos, objetos, situaciones, instituciones u organización o fenómenos), como parte de una población (p. 32).

La muestra que se tomó es la misma población, es decir el total de 28 empleados, es por ello que se decidió tomar el 100% de la población, debido a que esta es relativamente pequeña, además le da más validez a la investigación.

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

Este aspecto es esencial e importante para la investigación, pues no sólo es una herramienta adecuada para recabar información, sino una estrategia que acerca al investigador con su objeto de estudio, así como con el informante y la realidad, en base a datos que sirven para sustentar, ejemplificar y avalar todo lo investigado.

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

La técnica pretende los siguientes objetivos:

Ordenar las etapas de la investigación.

Aportar instrumentos para manejar la información.

Llevar un control de los datos.

Orientar la obtención de conocimientos.

La técnica aplicada en esta investigación es la encuesta, una técnica de investigación que ayuda a recoger la información por medio de un cuestionario. Para Tamayo y Tamayo (2003) la encuesta es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como

de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida.

Dentro de la encuesta se propone el siguiente instrumento para la investigación, que es el cuestionario, es decir, para obtener la información de esta investigación se utilizó este instrumento. Se realizó un formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de lo que se investiga, el cual se aplicó en modalidad de cuestionario con preguntas afirmativas estructuradas en una escala tipo Likert, la cual estará numerada de la siguiente manera: (5) totalmente de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (1) totalmente en desacuerdo. Su elaboración constará de la presentación, instrucciones generales y cuerpo de ítems con su respectiva escala, abordando cada uno de los aspectos de las variables de estudio. (Ver anexo A)

### **Validez del Instrumento**

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir. Sin embargo, Tamayo y Tamayo (2003) consideran que validar es determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato. La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir.

En ese orden de ideas, se puede inferir que la validez consiste en garantizar que un instrumento pueda medir los aspectos de interés para el estudio al mismo tiempo que se realice una validez por predicción cuando se evalúan o revisan las preguntas que contiene el instrumento por parte de un grupo de expertos en el área para garantizar la validez del contenido, es decir, si el instrumento mide lo que quiere medir; siguiendo para ello un

protocolo de validación estableciendo los siguientes criterios: redacción, claridad y congruencia de los ítems con los indicadores ubicados en el cuadro de variables.

En tal sentido, para determinar la validez del instrumento de recolección de la información se recurrió al criterio y juicio de los expertos en el área por lo tanto se consultaron tres (3) especialistas.

### **Confiabilidad del Instrumento**

La confiabilidad del instrumento es crucial para asegurar la consistencia y la ausencia de error aleatorio en la recolección de información durante un estudio de investigación. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza, la confiabilidad hace referencia al "nivel en el cual un instrumento genera resultados que son uniformes y coherentes en la muestra o casos analizados" (2018, p.229) En el marco de este estudio, se empleará el coeficiente alfa de Cronbach utilizando el software SPSS, lo que nos permitirá evaluar el nivel de confiabilidad necesario para llevar a cabo el desarrollo adecuado de la investigación.

Lucero y Meza (2002). La confiabilidad del instrumento se evalúa mediante el coeficiente de Cronbach. Una de las ventajas clave de este coeficiente es que solo requiere una única administración del instrumento de medición. Su valor puede oscilar entre 0 y 1, siendo 0 indicativo de una confiabilidad nula y 1 denotando una confiabilidad total.

Su cálculo se establece a través de la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

$\alpha$  =Alfa de Combrach

$k$  = Número de Ítems

$\sum Vi$  = Varianza de citas

$Vt$  = *Varianza Total*

Por lo tanto, después de obtener el resultado de la prueba aplicada, se determina su nivel de confiabilidad según el cuadro:

0.89= Alta

Valores del coeficiente	Nivel de Confiabilidad
0.00 a 0.20	Muy baja
0.20 a 0.40	Baja
0.40 a 0.70	Moderada
0.70 a 0.90	Alta
0.90 a 1.00	Muy Alta

Fuente: Alfa de cronbach

### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

El cuestionario se aplicó de forma autoadministrada, es decir, el instrumento de medición fue entregado a las personas seleccionadas de forma personal marcando la alternativa que describía mejor su pensamiento con respecto a cada afirmación. Para efectuar el análisis de la información, se siguen los siguientes pasos: en primer lugar, se hace una revisión y lectura exhaustiva de las respuestas planteadas en el cuestionario, en segundo lugar, se procede a tabular los datos, por lo que permite su agrupamiento y contabilización de las respuestas del cuestionario, previamente categorizadas y codificadas de manera numérica.

Se realizará un análisis estadístico utilizando funciones estadísticas de Excel, planilla en la cual los datos serán codificados y luego analizados. Así mismo, la utilización del

paquete estadístico mencionado, permite la graficación de los resultados de manera ilustrativa y de fácil comprensión para el investigador, para poder así analizar los resultados.

Atendiendo a lo mencionado anteriormente, se emplea la estadística descriptiva, la cual es definida por Berenson (citado por Márquez, 2013) “como un método que implica la selección, presentación y caracterización de los datos que tiene como finalidad especificar las características que éstos presentan”. (p.148). Además con el uso de la “distribución de frecuencias”, se reflejan los datos, agrupados y categorizados (numéricamente), en su modalidad de clases y frecuencias de manera porcentual. Los porcentajes obtenidos facilitaron la elaboración de los gráficos los cuales se reflejaron en histogramas establecidos como objeto de estudio.

## Capítulo IV

### Análisis de la información

En este capítulo se exponen los análisis que muestran la información obtenida durante el periodo de recopilación de datos, producto de la aplicación del instrumento. Este se explica y describe a través de un análisis detallado y una interpretación basada en la realidad, con el propósito de dar a conocer la problemática del objeto de estudio, del Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño” Extensión Barinas. Se procede a clasificar la información recopilada para realizar el análisis correspondiente que permita la interpretación de los resultados obtenidos, los cuales serán desarrollados mediante gráficos para una comprensión más clara.

**Ítem 1.** Crees que los canales de comunicación en el instituto te permiten expresar tus necesidades laborales

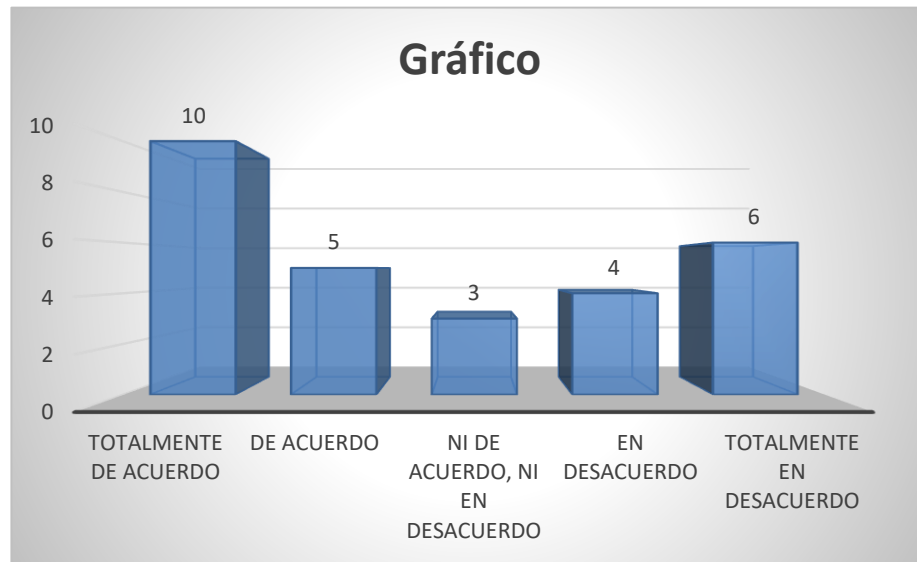
#### Cuadro 2

##### Efectividad de los canales de comunicación

CATEGORÍA	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	10	36
De acuerdo	5	18
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	11

En desacuerdo	4	14
Totalmente en desacuerdo	6	21
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

---



### **Gráfico 1. Efectividad de los canales de comunicación**

Los resultados indican que el 35% se siente totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. Esto implica que la minoría no considera que los canales de comunicación le permiten expresar sus necesidades laborales. Por otro lado, el 11% se halla ni de acuerdo ni en desacuerdo, el cuál revela una indecisión o falta de más información o experiencias para formar una opinión precisa. Asimismo, el 18% estuvo de acuerdo y el 36% afirmó estar totalmente de acuerdo.

Esto sugiere que, si bien una parte significativa de los encuestados considera que los canales de comunicación son efectivos un porcentaje considerable siente que no se refleja. Lo que resalta la necesidad de mejorar estos canales para permitir que todos los empleados

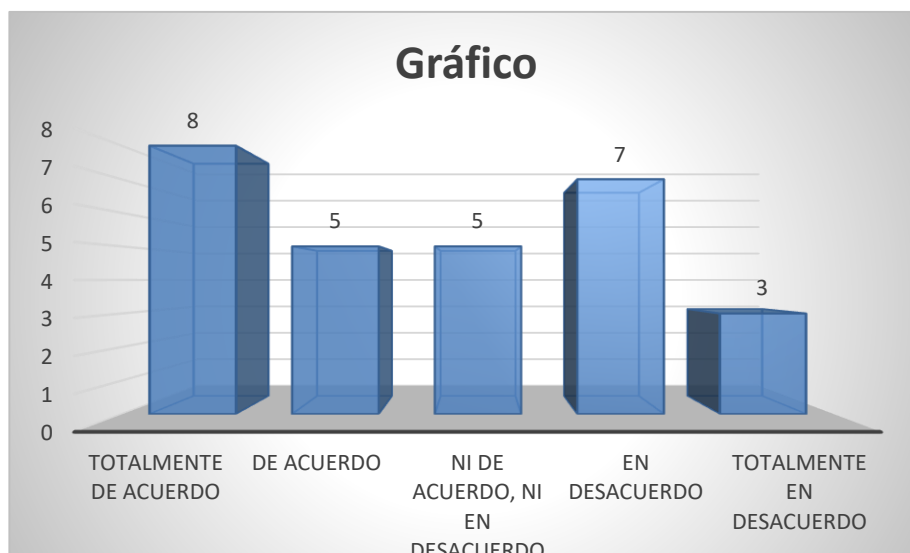
expresen sus necesidades laborales de manera efectiva. En concordancia con lo anterior Likert R. En su obra "New Patterns of Management" destaca la importancia de los canales de comunicación abiertos y efectivos para fomentar un ambiente donde los empleados se sientan cómodos. Este autor argumenta que un estilo de gestión participativo que influye una comunicación bidireccional, es importante para mejorar el clima laboral, y por ende la productividad y satisfacción laboral.

**Ítem 2.** En el IUPSM Barinas se fomenta un ambiente de comunicación abierto En el IUPSM Barinas se fomenta un ambiente de comunicación abierto

### Cuadro 3

#### Fomento de la comunicación

CATEGORÍA	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	8	28
De acuerdo	5	18
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	18
En desacuerdo	7	25
Totalmente en desacuerdo	3	11
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



### **Gráfico 2. Fomento de la comunicación**

En los siguientes resultados se puede apreciar que el 11% se encuentran totalmente en desacuerdo y el 25% están en desacuerdo, lo que señala que el 36% de las personas no creen que se fomente la comunicación. Esto refleja que existe una percepción significativa de insatisfacción respecto a la comunicación en el instituto. Por otra parte, el 18% se inclinó por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un grupo considerable que no tienen una opinión clara sobre el tema. No obstante, 46% (18% de acuerdo y 28% totalmente de acuerdo) creen que se fomenta la comunicación. Estos resultados expresan que, aunque hay algunos aspectos positivos reconocidos no son suficientes para compensar las preocupaciones expresadas por los demás encuestados.

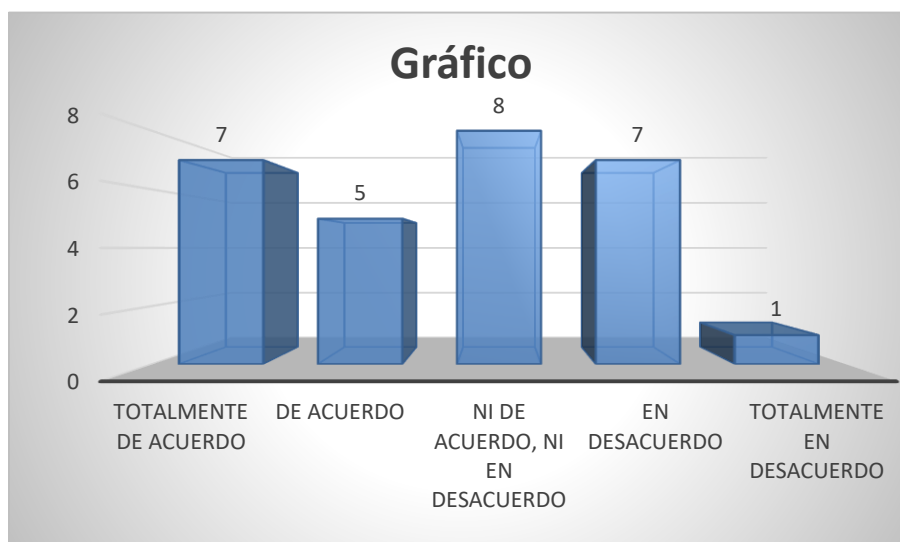
Aspectos mediante el cual Patrick Lenceoni (2002), en su obra "Las cinco disfunciones de un equipo", resalta la importancia de la comunicación como un elemento esencial para un trabajo colaborativo eficaz y un entorno saludable. En este libro expone como la ausencia de confianza y la dificultad para comunicarse de manera clara puede generar problemas graves en el equipo. Su perspectiva ha tenido un impacto considerable en la manera en que las organizaciones administran la comunicación interna y el ambiente de trabajo.

**Ítem 3.** Entiende usted que el clima laboral está relacionado con la satisfacción de necesidades sociales en el trabajo

### **Cuadro 4**

#### **Clima laboral y satisfacción de necesidades sociales**

CATEGORÍA	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	7	25
De acuerdo	5	18
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	28
En desacuerdo	7	25
Totalmente en desacuerdo	1	4
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



**Gráfico 3. Clima laboral y satisfacción de necesidades sociales**

En las derivaciones obtenidas, podemos observar que un 29% (25% en desacuerdo y 4% totalmente en desacuerdo) no percibe una relación entre el clima laboral y la satisfacción de necesidades sociales. Un 28% de las personas no tienen una opinión clara, mientras que el 18% está de acuerdo y el 25% totalmente de acuerdo. Esto sugiere que, a pesar de que una parte considerable de los participantes en la encuesta reconoce la relación entre el ambiente de trabajo y la satisfacción de necesidades sociales, hay una percepción distinta en el grupo.

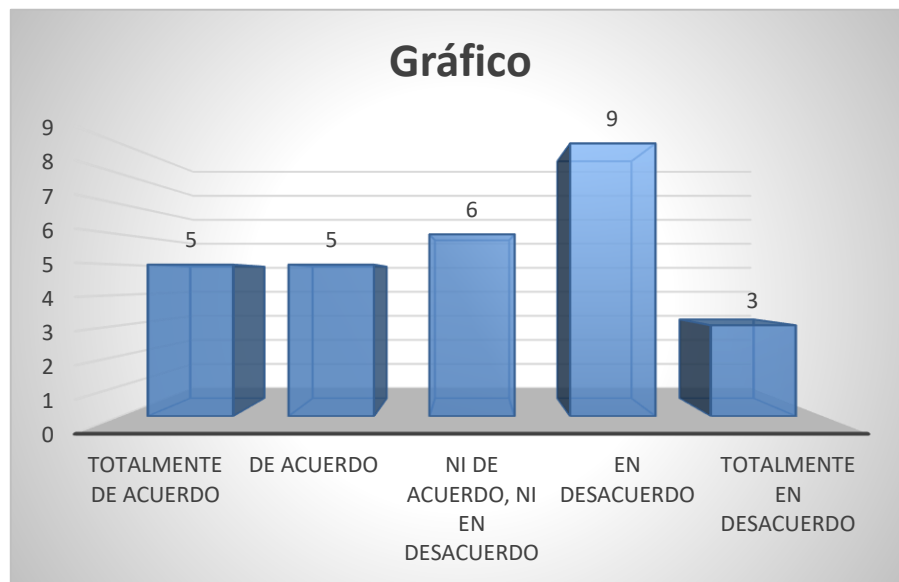
En su libro "Inteligencia emocional en la empresa" de (2019), Daniel Goleman trata la manera en que el ambiente emocional y el clima laboral inciden en la satisfacción de los trabajadores. Destaca la importancia de las relaciones personales y el apoyo social en el ámbito laboral.

**Ítem 4.** Es fundamental para usted ser parte de un equipo cohesionado en su lugar de trabajo

**Cuadro 5**

**Importancia de un grupo cohesionado**

CATEGORÍA	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	18
De acuerdo	5	18
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	21
En desacuerdo	9	32
Totalmente en desacuerdo	3	11
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



#### **Gráfico 4. Importancia de un grupo cohesionado**

De acuerdo con la representación gráfica, el 46% de los entrevistados están totalmente de acuerdo y de acuerdo en la importancia de ser parte de un grupo cohesionado en el lugar de trabajo, Sin embargo, el 21% no tiene un criterio claro al respecto. Por otro lado, un 43% (32% en desacuerdo y 11% totalmente en desacuerdo) expresa que no cree en esta afirmación.

En su libro "Cultura organizacional y liderazgo" (2010). Edgar Schein explica cómo la cultura organizacional y el clima laboral influyen en la dinámica y la cohesión del equipo. Según Schein, una atmósfera de trabajo unificada y positiva no sólo mejora la satisfacción de los empleados, sino que también contribuye al desempeño y la eficacia de la organización

Asimismo, Victor Vroom (1964) en su obra "Work and Motivation", analiza la relación entre la motivación de los trabajadores y su percepción del ambiente de trabajo, incluyendo la cohesión del equipo. Vroom sostiene que un grupo unido puede potenciar la motivación personal, dado que los integrantes se sienten respaldados y apreciados.

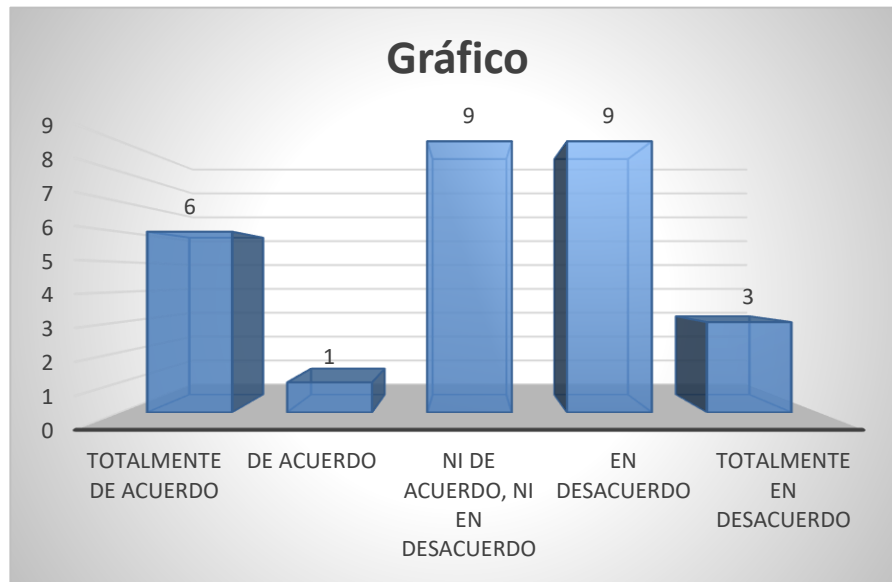
**Ítem 5.** Consideras que el ambiente de trabajo es adecuado para desarrollar tus actividades

#### **Cuadro 6**

##### **Se evalúa la existencia de un ambiente de trabajo adecuado**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	6	21
De acuerdo	1	4

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	32
En desacuerdo	9	32
Totalmente en desacuerdo	3	11
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



**Gráfico 5. Se evalúa la existencia de un ambiente de trabajo adecuado**

Según los resultados, menos de la mitad de los encuestados (21% totalmente de acuerdo y 4% de acuerdo), opinan que perciben un ambiente de trabajo adecuado para desarrollar sus actividades. En contraste, el 43% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación, mientras que un 32% mostró una clara indesición.

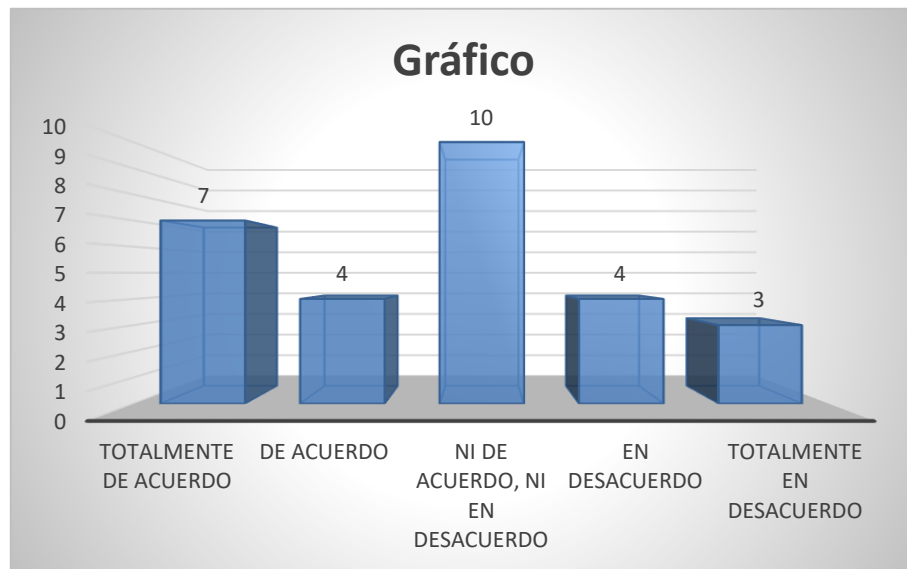
Ochoa et al. (2021) describen el ambiente laboral como aquel entorno que impacta directamente en la salud física, mental y emocional de un empleado, lo cual afecta las relaciones internas dentro de la organización, así como los elementos que definen la productividad de un individuo.

**Ítem 6.** Estaría dispuesto a participar en actividades que mejoren el clima laboral del instituto

**Cuadro 7**

**Participación en actividades para mejorar el clima laboral**

CATEGORÍA	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	7	25
De acuerdo	4	14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	36
En desacuerdo	4	14
Totalmente en desacuerdo	3	11
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



**Gráfico 6.** Participación en actividades para mejorar el clima laboral

En relación con los resultados obtenidos, se observó que la mayoría de los encuestados, un 36%, no ofreció una respuesta clara a la interrogante. Mientras tanto, el 25% (14% en desacuerdo y 11% totalmente en desacuerdo) no están dispuestos a participar en actividades que mejoren el clima laboral. Por otro lado, el 39% de las personas está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la propuesta, mostrando una actitud positiva hacia la mejora del ambiente laboral.

A este respecto Kathy Kram (1985), en su obra "Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life" investiga cómo las relaciones de mentoría y la participación activa en el entorno laboral puede impactar en el ambiente de trabajo. Kram resalta que la implicación de los trabajadores en acciones que promueven el crecimiento profesional y la cooperación no solo potencia las relaciones interpersonales, sino que también genera un sentimiento de pertenencia y dedicación hacia la organización. Su contribución se enfoca en cómo estas interacciones pueden propiciar un entorno más abierto y receptivo, en el que los trabajadores se sientan apreciados e incentivados a aportar de manera proactiva a la mejora del ambiente.

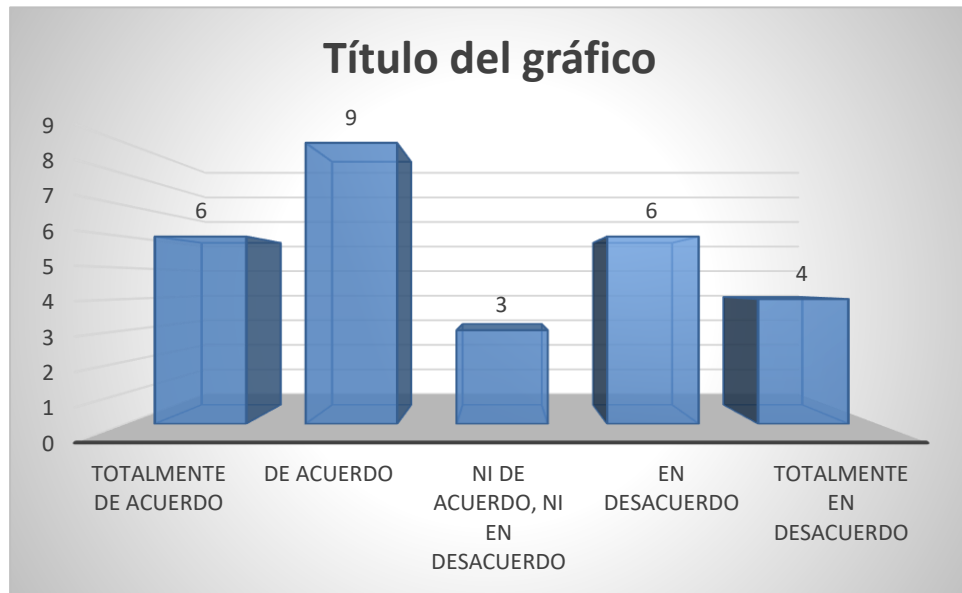
**Ítem 7.** La motivación de los trabajadores tiene un efecto en el ambiente laboral

### **Cuadro 8**

#### **Efecto de la motivación en el ambiente laboral**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	6	18
De acuerdo	9	36

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	11
En desacuerdo	6	21
Totalmente en desacuerdo	4	14
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



**Gráfico 7. Efecto de la motivación en el ambiente laboral**

De acuerdo con la representación gráfica, se puede apreciar que más de la mitad de los encuestados (18% totalmente de acuerdo y 36% de acuerdo) consideran que su motivación tiene un efecto en el ambiente laboral. El 35% se encuentran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 11% no tienen una respuesta clara. Respecto a la motivación José Luis Pinillos (2024) define;

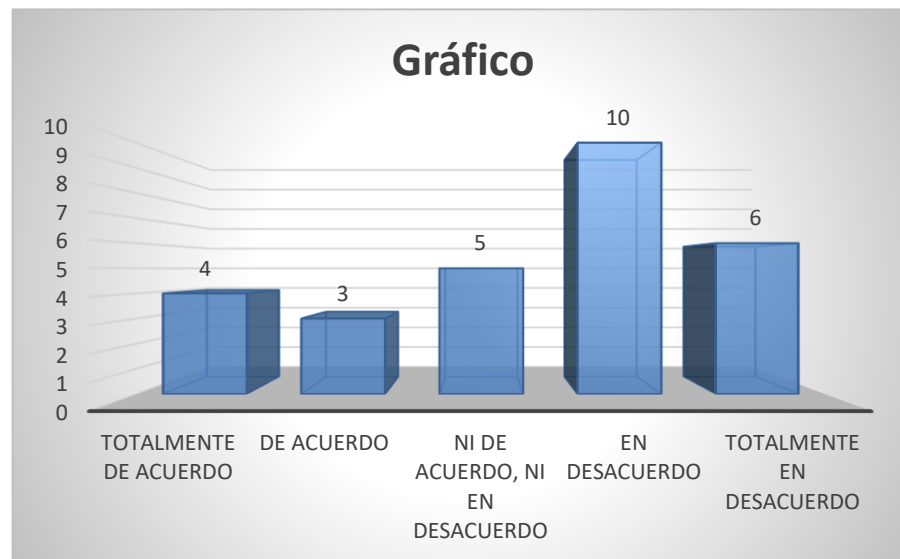
“Como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo” ( p. 35).

**Ítem 8.** Los desacuerdos en el instituto se manejan de manera constructiva y satisfactoria

### Cuadro 9

#### Manejo constructivo de los desacuerdos

CATEGORÍA	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	14
De acuerdo	3	11
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	18
En desacuerdo	10	36
Totalmente en desacuerdo	6	21
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



**Gráfico 8.** Manejo constructivo de los desacuerdos

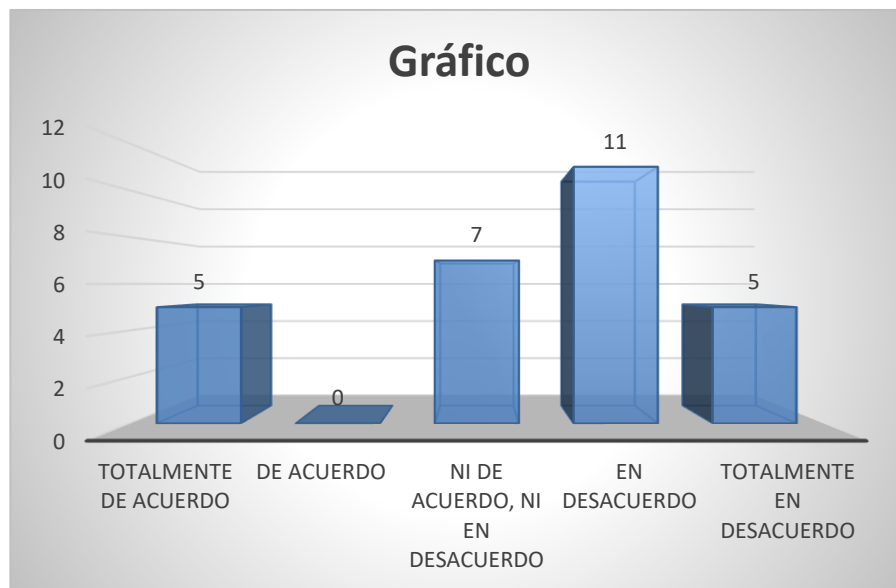
Cómo se puede observar en el siguiente resultado, el 25% está totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los desacuerdos se gestionan de manera constructiva y satisfactoria en el instituto. Sin embargo, más de la mitad de los entrevistados están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con esta afirmación. Además, un 18% no tienen una opinión clara sobre el manejo de los desacuerdos.

**Ítem 9.** Crees que tu opinión es valorada cuando se discuten desacuerdos

### Cuadro 10

#### Valoración de la opinión de los trabajadores

CATEGORÍA	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	5	18
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	25
En desacuerdo	11	39
Totalmente en desacuerdo	5	18
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



### Gráfico 9. Valoración de la opinión de los trabajadores

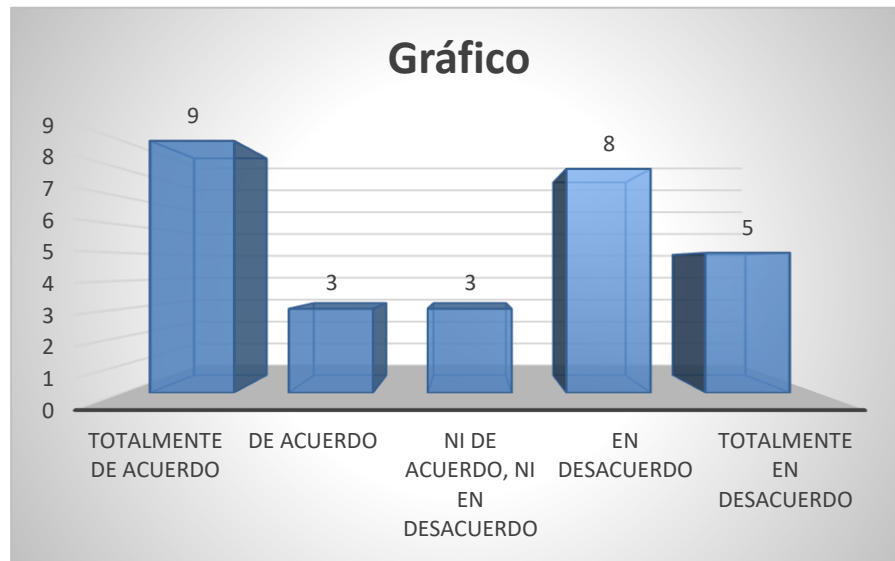
En relación con la siguiente interrogante, los resultados revelan que solo el 18% de los encuestados sienten que su opinión es valorada durante las reuniones de trabajo. Un 25% no tiene una percepción clara al respecto. En contraste, la mayoría 57% se muestran en desacuerdo con esta afirmación (39% en desacuerdo y 18% totalmente en desacuerdo). Con lo anterior Bracho (1998), la satisfacción laboral, se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos.

**Ítem 10.** En momentos de conflictos en su lugar de trabajo está dispuesto a buscar soluciones a los problemas que lo generan

#### Cuadro 11

##### Disposición para solucionar conflictos

CATEGORÍA	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	9	32
De acuerdo	3	11
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	11
En desacuerdo	8	28
Totalmente en desacuerdo	5	18
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



**Gráfico 10. Disposición para solucionar conflictos**

En los resultados se observó el 43% de los encuestados (32% totalmente de acuerdo y 11% de acuerdo) están dispuestos a buscar soluciones en momentos de conflictos. El 11% no mostró una opinión clara al respecto. Sin embargo, un 46% se muestra totalmente en desacuerdo y en desacuerdo lo que indica un bajo interés o disposición para abordar la resolución de conflictos. En tal sentido Chiavenato (2012) el manejo de conflictos consiste en la manera de resolver un conflicto, y su influencia en los resultados constructivos que este produzca y por tanto, en los futuros episodios del mismo.

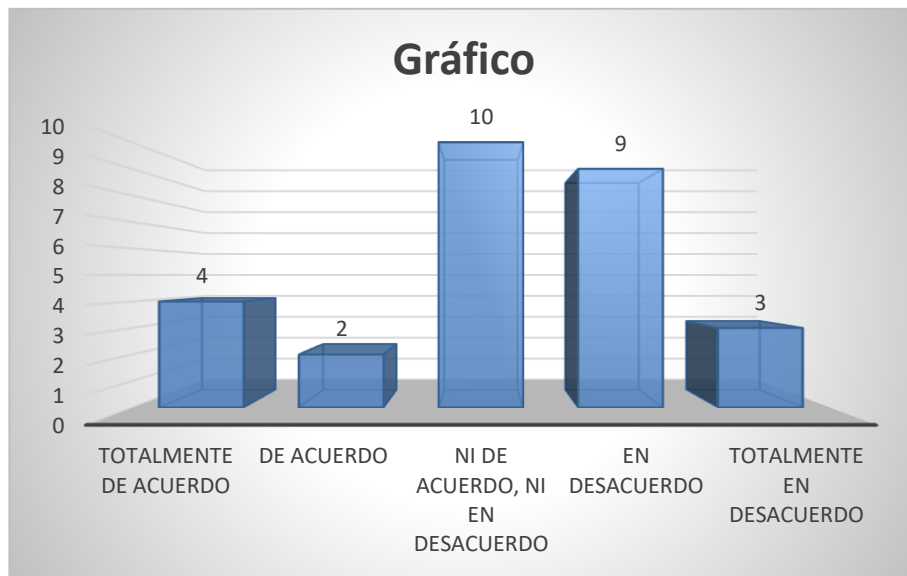
**Ítem 11.** El crecimiento profesional es apoyado por la gerencia de la institución

## Cuadro

### Apoyo al crecimiento profesional

CATEGORÍA	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	4	14
De acuerdo	2	7

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	36
En desacuerdo	9	32
Totalmente en desacuerdo	3	11
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



### **Gráfico 11. Apoyo al crecimiento profesional**

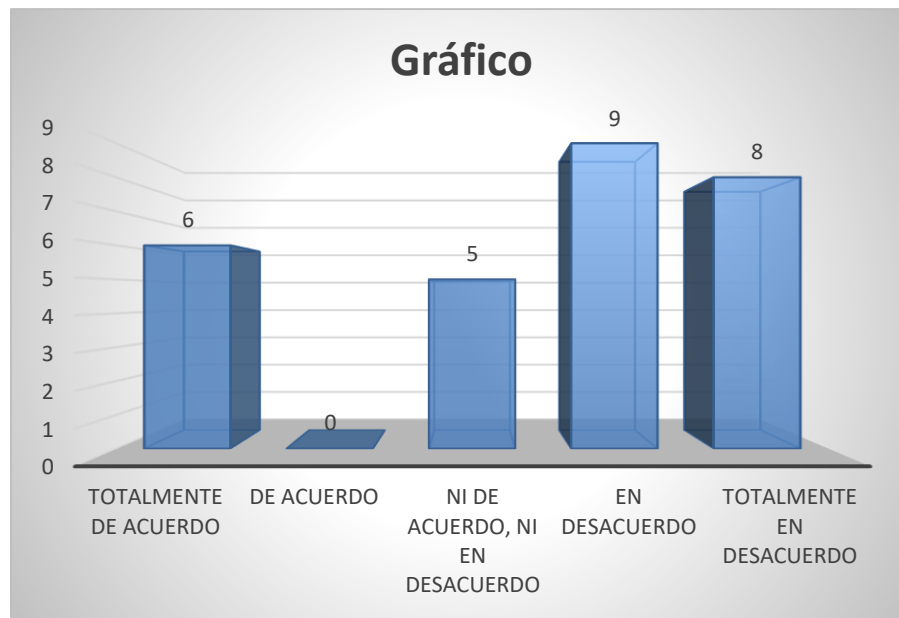
De acuerdo a la representación gráfica, se observa que el 21% de las personas están de acuerdo con la interrogante (14% totalmente en desacuerdo y 7% de acuerdo), frente a una mayoría evidente del 36% que no tienen un criterio claro sobre el tema. Además, un 43% de los encuestados siente que no recibe apoyo por parte de la institución en su crecimiento profesional.

**Ítem 12.** La motivación que reciben de la institución cubre sus expectativas para el mejoramiento del clima laboral

### **Cuadro 13**

**Expectativas de motivación y clima laboral**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	6	21
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	18
En desacuerdo	9	32
Totalmente en desacuerdo	8	29
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

**Gráfico 12. Expectativas de motivación y clima laboral**

Según la presentación gráfica, se observa un pequeño porcentaje, 21%, de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la motivación que reciben de la institución satisface sus expectativas para mejorar el clima laboral. No obstante, una cantidad considerable, del 61%, no comparte esta opinión, además el 18% de los participantes no manifiestan una opinión precisa. Al respecto Mazlow (2005) dice que la motivación es la

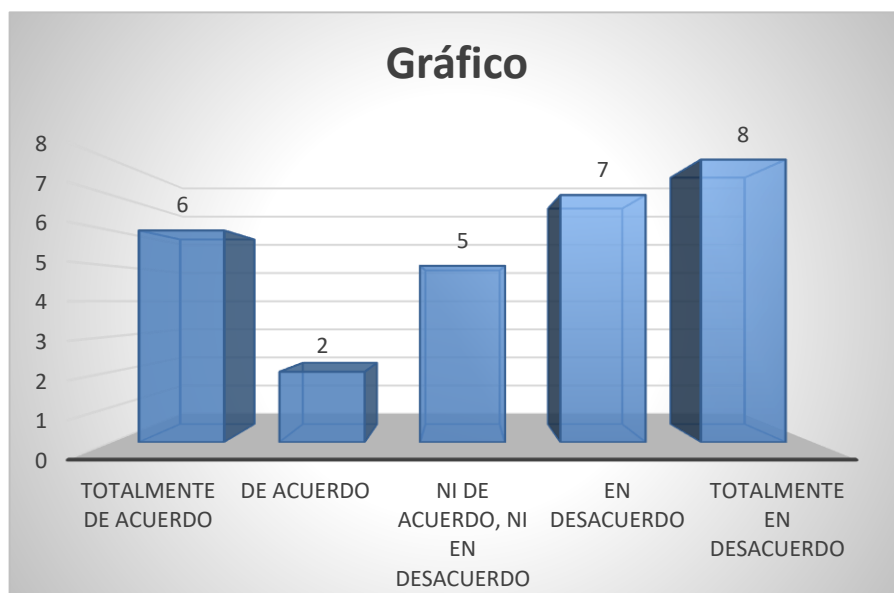
forma como se puede estimular a una persona, generando en ella una forma de actuación, que permita que esta pueda satisfacer alguna o algunas de sus necesidades, generando a su vez el alcance de la meta propuesta por cierto motivador.

**Ítem 13.** Todos los trabajadores tienen la oportunidad de expresar su opinión de manera equitativa

#### Cuadro 14

##### Equidad en la expresión de opiniones

CATEGORÍA	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	21
De acuerdo	2	7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	18
En desacuerdo	7	25
Totalmente en desacuerdo	8	29
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



### Gráfico 13. Equidad en la expresión de opiniones

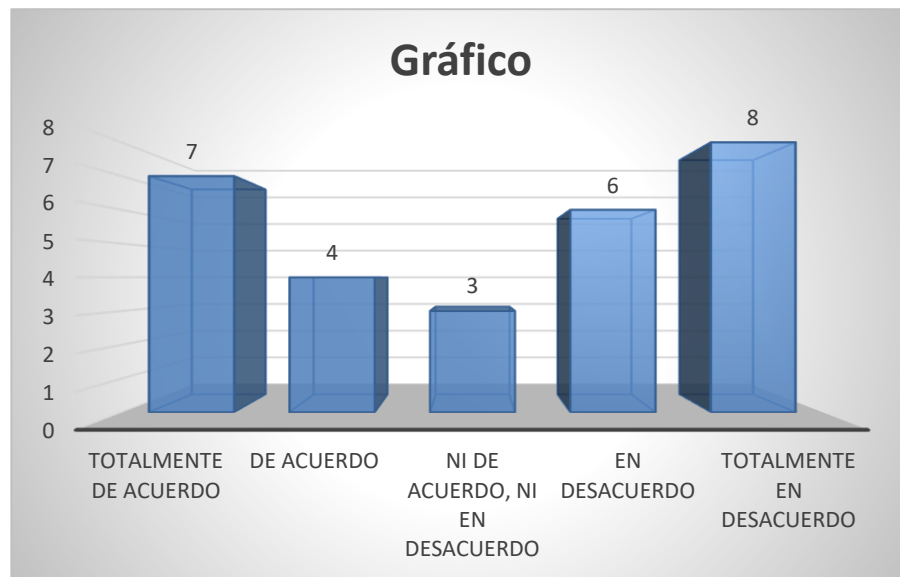
Con base en los datos mostrados en el gráfico, la mayoría de los encuestados, un 54%, siente que no tiene la oportunidad de expresar su opinión de manera equitativa. Por otro lado, solo el 18% no tiene un punto de vista claro sobre la interrogante, mientras que un 28% si creen en la afirmación de contar con igualdad en la expresión de sus opiniones.

**Ítem 14.** Se siente involucrado en las decisiones inherentes su trabajo

### Cuadro 15

#### Involucramiento en las decisiones inherentes al trabajo

CATEGORÍA	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	7	25
De acuerdo	4	14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	11
En desacuerdo	6	21
Totalmente en desacuerdo	8	29
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



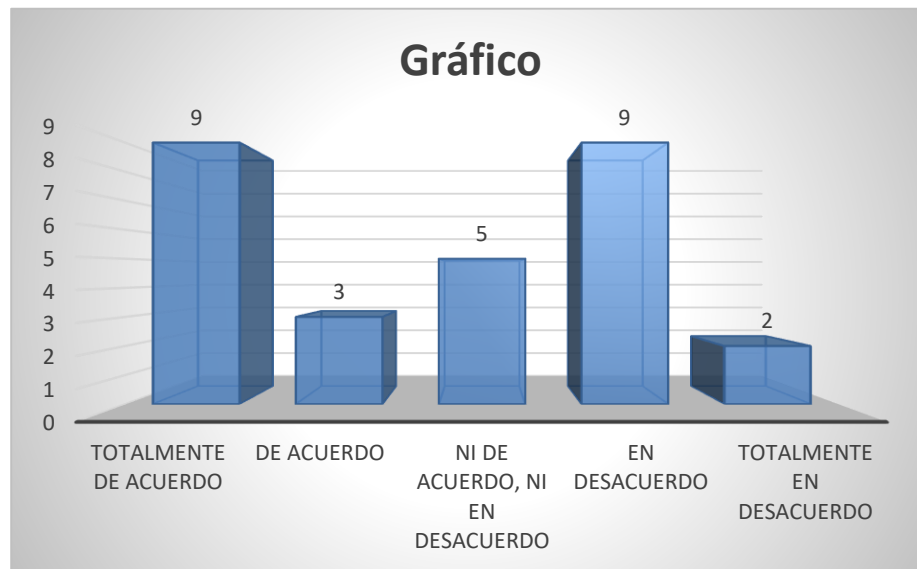
**Gráfico 14. Involucramiento en las decisiones inherentes al trabajo**

Los resultados del gráfico señalan que un 50% de los encuestados no se sienten involucrados en las decisiones relacionadas a su trabajo. Además un 11% carecen de una opinión clara. Sin embargo, el 39% (25% totalmente de acuerdo y 14% de acuerdo) expresan que si se sienten involucrados.

**Ítem 15** Está satisfecho con las relaciones laborales en el IUPSM Barinas

**Cuadro 16****Satisfacción de las relaciones laborales**

CATEGORÍA	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	9	32
De acuerdo	3	11
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	18
En desacuerdo	9	32
Totalmente en desacuerdo	2	7
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



### Gráfico 15. Satisfacción de las relaciones laborales

Conforme a lo que señala la presentación, el 43% de los encuestados se sienten satisfechos con las relaciones laborales en el instituto. Por otro lado, el 39%, (32% en desacuerdo y 7% totalmente en desacuerdo) no comparte esta opinión. Además, un 18% no tiene una percepción clara con respecto a la interrogante.

**Ítem 16.** Las metas establecidas en el instituto son claras, alcanzables y motivadoras

### Cuadro 17

#### Evaluación de las metas

CATEGORÍA	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	9	32
De acuerdo	3	11
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	25
En desacuerdo	6	21
Totalmente en desacuerdo	3	11
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



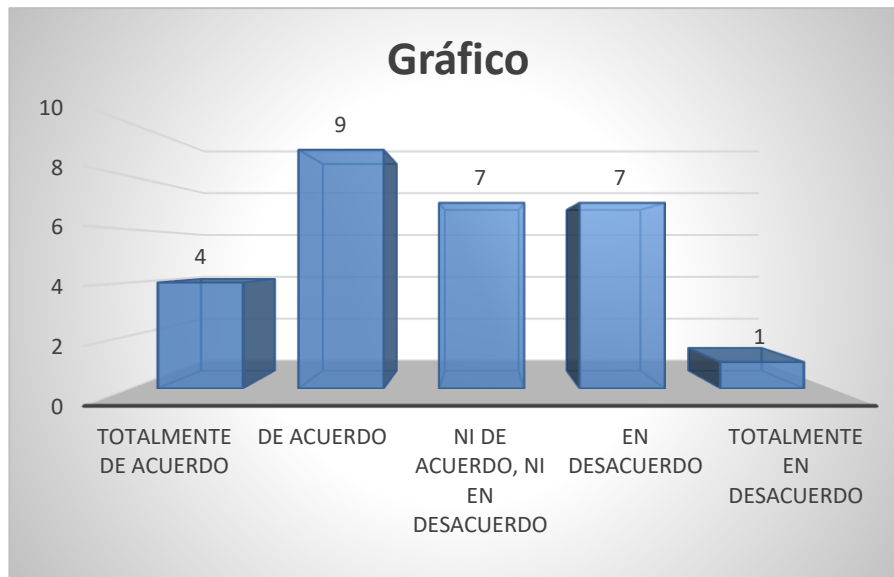
**Gráfico 16. Evaluación de las metas**

De acuerdo con los datos obtenidos del gráfico, se deduce que el 43% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo y de acuerdo con la afirmación de que las metas establecidas en el instituto son claras, alcanzables y motivadoras. Por otro lado, un 25% mostró una clara indecisión lo que sugiere una falta de claridad en sus percepciones. Además es importante destacar que un 32%, (11% totalmente en desacuerdo y 21% en desacuerdo) se opone a esta idea, lo que indica la existencia de una preocupación sobre la efectividad de las metas propuestas.

**Ítem 17.** Las estrategias de motivación le ayudarían a alcanzar sus metas laborales

**Cuadro 18****Estrategias de Motivación**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	4	14
De acuerdo	9	32
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	25
En desacuerdo	7	25
Totalmente en desacuerdo	1	4
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



### **Gráfico 17. Estrategias de Motivación**

El análisis de las respuestas obtenidas mostró que un 25% de los encuestados no proporcionó una perspectiva precisa sobre la interrogante. Por otro lado, un 29% (24% en desacuerdo y 4% totalmente en desacuerdo) no cree que las estrategias de motivación le ayudarían alcanzar sus metas laborales. Sin embargo, un 46% expresó una actitud positiva hacia la propuesta planteada demostrando una intención de aportar a un entorno de trabajo más sano. Locke (2023) define una meta como algo que una persona se esfuerza por conseguir, y sostiene que la intención de alcanzar metas es una fuente básica de motivación.

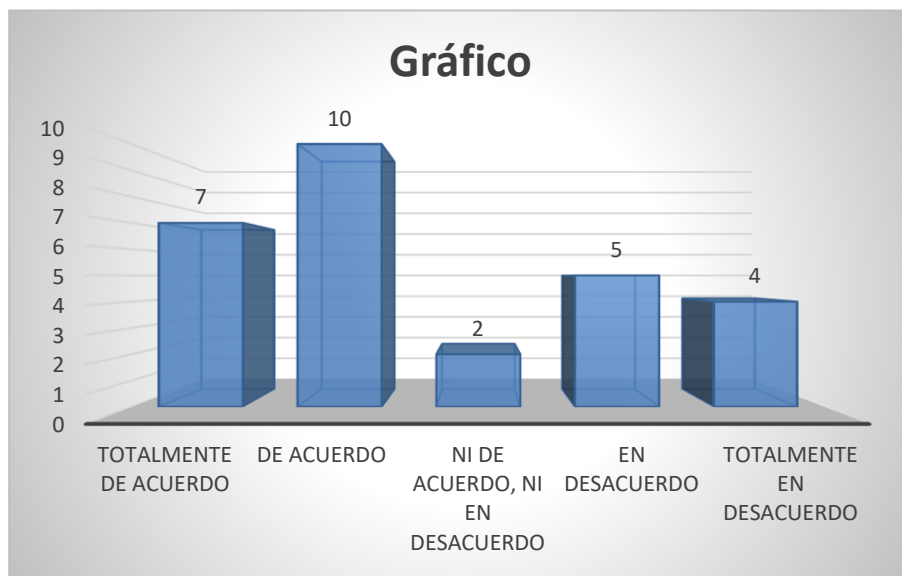
**Ítem 18.** Considera usted que un clima conflictivo afectaría su desempeño

### **Cuadro 19**

#### **Efecto del clima conflictivo en el desempeño**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>

Totalmente de acuerdo	7	25
De acuerdo	10	36
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	7
En desacuerdo	5	18
Totalmente en desacuerdo	4	14
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



**Gráfico 18. Efecto del clima conflictivo en el desempeño**

Al analizar los datos, se observó que un 7% de los encuestados decidieron no dar una respuesta clara a la pregunta planteada. Por otro lado, el 32% (18% en desacuerdo y 14% totalmente en desacuerdo) manifestó que no creen que un clima de conflictos afecte su desempeño laboral. Pero, no obstante, un 61% (25% totalmente de acuerdo y 36% de acuerdo) coincidió que un clima laboral libre de conflictos es fundamental para mejorar su desempeño laboral. En este orden de ideas Chiavenato (2008), define el desempeño laboral,

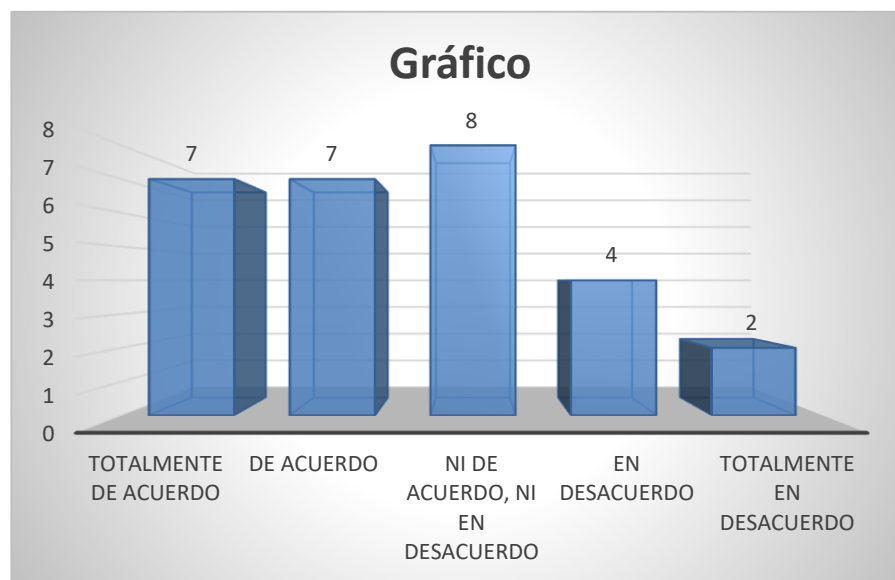
como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización.

**Ítem 19.** Su nivel de motivación influye directamente en la calidad de su trabajo

**Cuadro 20**

**Influencia de la motivación en la calidad laboral**

CATEGORÍA	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	7	25
De acuerdo	7	25
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	29
En desacuerdo	4	14
Totalmente en desacuerdo	2	7
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



**Gráfico 19.** Influencia de la motivación en la calidad laboral

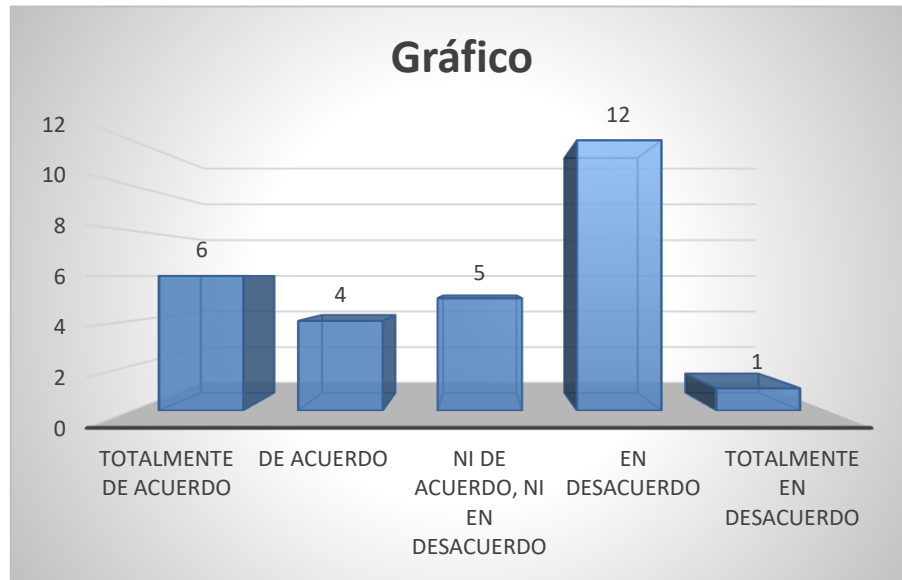
En los siguientes resultados se puede observar que el 21% de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, lo que señala que estas personas no creen que la motivación influya directamente en la calidad de su trabajo. Por otra parte, un 29% optó por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un grupo considerable que no tienen una opinión clara sobre el tema. No obstante, un 50% (25% de acuerdo y 25% totalmente de acuerdo) sí creen en esta afirmación. En este aspecto Chiavenato (2008, p. 596) explica que la motivación laboral. “es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos”.

**Ítem 20.** La retroalimentación recibida mejora tu rendimiento laboral

#### **Cuadro 21**

##### **Retroalimentación y rendimiento laboral**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100</b>



**Gráfico 20. Retroalimentación y rendimiento laboral**

Según la presentación gráfica, se observa que un 47% de los participantes en la encuesta se muestra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que la retroalimentación que reciben por parte de la institución mejora su rendimiento laboral. Sin embargo, el 35%, se muestra de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que un 18% no tienen una respuesta clara. Douglas Stone y Sheila Heen en su libro "Gracias por el feedback: La ciencia y el arte de la retroalimentación" (2014). Exploran cómo la retroalimentación puede influir en el desarrollo personal y profesional, así como en el rendimiento en el trabajo.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA, es una técnica utilizada para evaluar la situación de una organización o empresa dentro de su entorno, así como sus características internas. Su propósito es identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Según, Sánchez (2020), en su libro Análisis FODA o DAFO, plantea la FODA como técnica de planificación estratégica que proporciona información de los participantes en la gestión empresarial y con su conocimiento, puede aportar ideas valiosas para el futuro de la empresa.

En este sentido, el análisis FODA es una de las herramientas esenciales que proporcionan los recursos necesarios para el proceso de planificación estratégica. Ofrece la información requerida para llevar a cabo acciones y medidas correctivas, además de diseñar nuevos proyectos de mejora y reorganización de los elementos que inciden de diferentes formas en el correcto funcionamiento de una organización.

Por lo tanto, en el estudio de la matriz FODA existen cuatro componentes cruciales estos comprenden el ámbito externo, relacionado a las oportunidades y amenazas, y el ámbito interno, que incluye las fortalezas y debilidades. Estos elementos son quienes establecerán de manera directa la situación real de los distintos factores que inciden en el ambiente de trabajo del Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas.

Por consiguiente, el ámbito interno se determinó a través de la información obtenida de los resultados, lo que permitió reconocer no solo las fortalezas, sino también las debilidades que necesitan ser atendidas. Este estudio es fundamental, puesto que comprender las características internas nos facilita la creación de estrategias eficaces y adaptadas a la

realidad del instituto. La matriz FODA nos permitirá ver con claridad cómo se pueden utilizar las fortalezas para afrontar las debilidades y cómo estas dinámicas influyen en el clima laboral. Al identificar estos factores internos, podremos construir una perspectiva más sólida en nuestra propuesta, ayudando de esta manera a generar un ambiente de trabajo positivo que favorezca tanto a los trabajadores como al instituto. A continuación, el siguiente cuadro representa un análisis general de los principales factores externos e internos que afectan la motivación y por ende el clima laboral del IUPSM.

## Cuadro 22

### Matriz FODA

<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
1) Canales de comunicación eficientes.	1) Deficiencia en la retroalimentación.
2) Compromiso por parte de los empleados.	2) Pocas oportunidades para que los empleados compartan sus opiniones.
3) Se reconoce que un ambiente laboral sin conflictos es importante para el desempeño laboral.	3) Baja participación en las decisiones laborales.
4) Interés en implementar estrategias motivacionales que mejoren el clima laboral.	4) Percepción negativa del ambiente de trabajo.
5) La mayoría de los trabajadores se sienten satisfecho con las relaciones laborales en el instituto.	5) No hay un enfoque constructivo para manejar los desacuerdos.
	6) Baja disposición por parte de los trabajadores para solucionar los conflictos.
	7) Más de la mitad del personal sienten que su opinión no es valorada.

8) Existen percepciones distintas entre los trabajadores sobre aspectos claves en el ambiente laboral.

9) Una cantidad considerable de los trabajadores no consideran importante pertenecer a un grupo cohesionado.

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
1) Posibilidad de ampliar el conocimiento	1) Resistencia frente a los cambios necesarios.
2) Disponibilidad de personal altamente capacitado.	2) Inestabilidad económica del país.
3) Acceso a financiamiento privado recursos que pueden mejorar los programas internos.	3) Desplazamiento del talento humano hacia el extranjero por mejores oportunidades.
	4) Inestabilidad política.
	5) Cambio en políticas educativas.

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **Conclusiones**

Las conclusiones de esta investigación son fundamentales para el desarrollo de estrategias de motivación que buscan mejorar el clima laboral del Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas. Estas se basan en las respuestas proporcionadas por los trabajadores del instituto, lo que garantiza una visión integral de las dinámicas laborales. En este sentido, tras llevar a cabo un exhaustivo proceso de recolección, organización e interpretación de los datos, se establece una clara relación con los objetivos planteados, ofreciendo un marco sólido para la implementación de mejoras significativas en el ambiente laboral de la institución. Por un lado, la motivación es un elemento fundamental en el entorno laboral que actúa como un impulso interno en los empleados a alcanzar su máximo potencial. Por otro lado, es importante destacar para las organizaciones prosperen es esencial que se comprometan a crear un ambiente donde los objetivos individuales se alineen con las metas corporativas. Esta alineación no solo se basa en satisfacer necesidades personales, sino también en fomentar un deseo interno y ofrecer incentivos externos, todo ello enmarcado dentro de una estrategia clara y efectiva.

Asimismo, el clima laboral que incluye tanto el ambiente humano como el físico, tiene un impacto significativo en el bienestar y rendimiento de los empleados. Al hablar de un ambiente positivo no solo mejora la productividad individual, sino que también fortalece

el compromiso y la identificación con la organización. Por lo cual, es imperativo que los líderes se centren en mejorar no solo las condiciones físicas del trabajo, sino también en crear un ambiente que promueva la motivación y un sentido claro de propósito.

Sin embargo, en lo que respecta al primer objetivo, el cual se centra en identificar los factores más relevantes de la motivación en el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas, se han identificado factores claves que afectan la motivación de los empleados. Entre estos destaca la necesidad de mejorar la comunicación, optimizar la resolución de conflictos, crear un ambiente laboral adecuado y fomentar la participación activa de todos los miembros. Escuchar las inquietudes de los empleados es esencial para incrementar su bienestar.

De esta manera, se estableció el segundo objetivo, caracterizar la situación actual del clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas el cual reveló una disparidad en las percepciones del ambiente laboral. Algunos empleados consideran que el entorno es adecuado y están dispuestos a participar en iniciativas para mejorarlo, mientras que otros muestran ambivalencias e incluso resistencia a involucrarse.

Por consiguiente, se hace referencia al tercer objetivo, determinar las fortalezas y debilidades con relación al clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas. El clima laboral en el IUPSM presenta tanto fortalezas como debilidades, aunque existen canales de comunicación eficientes y un compromiso por parte del personal para mantener un entorno libre de conflictos, también hay confusiones sobre la motivación y una falta de retroalimentación que limita el desarrollo personal. La escasa participación en decisiones laborales genera descontento y afecta la sensación de pertenencia.

En este sentido, a pesar del compromiso demostrado por los empleados y su interés en mejorar el clima laboral, es crucial aclarar conceptos relacionados con la motivación y

fomentar una comunicación efectiva. Además, se deben crear espacios donde todos se sientan valorados e incluidos en los procesos de toma de decisiones. Implementar estrategias que fortalezcan la cohesión grupal y aborden los conflictos de manera constructiva será esencial para transformar las percepciones negativas del ambiente laboral y potenciar el rendimiento del equipo. En cuanto, a los resultados indican que la inestabilidad del clima laboral se debe a la falta de información y a la ausencia de medidas correctivas estratégicas por parte de los gerentes. Esta situación limita la posibilidad de avanzar hacia un entorno participativo y motivador.

Finalmente es evidente la necesidad de diseñar y ofrecer estrategias concretas para mejorar el clima laboral del IUPSM que aborden los problemas identificados, proporcionando herramientas adecuadas para que los gerentes fomenten un ambiente propicio para sus trabajadores, promoviendo así su plenitud y compromiso con la organización. Con estas acciones se podrá construir un futuro positivo para todos los miembros del instituto.

### **Recomendaciones**

Con base en los resultados obtenidos, se formulan las siguientes recomendaciones, las cuales serán de gran ayuda para mejorar el clima laboral del Instituto Universitario Politécnico "Santiago Mariño" Extensión Barinas.

- a) Establecer una comunicación clara y efectiva en la que los trabajadores no duden en expresar sus necesidades.
- b) Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones fomentando su participación en el crecimiento de la institución.
- c) Ofrecer oportunidad para el desarrollo profesional, alineando los objetivos individuales con los de la institución.
- d) Mejorar las condiciones de trabajo con el objetivo de crear un clima positivo que conduzca a la satisfacción de sus colaboradores.
- e) Desarrollar directrices para abordar conflictos de manera constructiva.
- f) Implementar las estrategias propuestas en esta investigación con el objetivo de mejorar el clima laboral del IUPSM.

## **Capítulo VI**

### **La Propuesta**

#### **Título de la Propuesta**

Estrategias de motivación centradas en el mejoramiento del clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barinas

#### **Presentación de la Propuesta**

En la situación presente del Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barinas, se evidencian crecientes necesidades en el ámbito laboral que afecta el compromiso de los trabajadores en sus labores. La motivación se presenta como un elemento significativo para maximizar el potencial humano. Esta propuesta busca implementar estrategias que promuevan un ambiente positivo, una buena comunicación, la participación activa, la resolución de conflictos y otros factores indispensables.

En este sentido, frente a las necesidades identificadas en la institución, resulta esencial diseñar estrategias que contribuyan al logro de sus objetivos. Esto no solo permitirá a la institución crecer y consolidarse, sino también fomentará un ambiente de trabajo cohesionado y motivador. Por lo tanto, a partir del estudio realizado y la información obtenida mediante la investigación aplicada, se observó la necesidad de incrementar la motivación del personal. Esta propuesta tiene como finalidad solucionar los problemas reconocidos en el IUPSM con el desarrollo de estrategias de motivación para el mejoramiento del clima laboral.

### **Justificación de la Propuesta**

Esta propuesta se justifica en la identificación de problemas específicos dentro del IUPSM, expuestos en los resultados del análisis de datos recolectados. Estos resultados resaltan la necesidad de implementar mejoras que optimicen el rendimiento del personal y el mejoramiento del ambiente laboral. El diagnóstico llevado a cabo mediante el análisis de resultado revela patrones desfavorables en los 20 ítems evaluados que integran el cuestionario indicando áreas críticas que requieren atención. Por lo cual, es esencial fortalecer las variables como motivación y clima laboral para mejorar el entorno en general y alcanzar los objetivos, justificando así la implementación de esta propuesta puesto que genera beneficios para la institución actuando como un recurso dirigido a la eficiencia con una perspectiva de desarrollo en el ámbito actual.

### **Fundamentación de la Propuesta**

La presente propuesta se apoya en un conjunto de fundamentos teóricos que facilitan la recopilación de información bibliográfica pertinente para la formulación y ejecución de estrategias de motivación. En este sentido, es esencial que la teoría guíe el proceso de investigación, de manera que los hallazgos obtenidos se integren a la teoría existente o se examinen a partir de ellas. A continuación, se exponen las bases teóricas que sustentan esta propuesta para el desarrollo de las estrategias planteadas.

Las estrategias basadas en la motivación laboral son esenciales en la gestión organizacional. Fomentan seguridad y confianza en los empleados, promoviendo actitudes de aprecio y sentido de pertenencia dentro y fuera de la institución.

Según, Francés (2012, p. 448) expresa que la estrategia puede definirse en forma amplia y restringida. La estrategia desde el punto de vista amplio se refiere a la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. La estrategia desde el punto de vista restringido, se refiere al plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbres.

Asimismo, la estrategia se puede entender como un conjunto de directrices y decisiones que guían a una organización al logro de sus metas. Este enfoque puede ser amplio o específico, se basa en un comportamiento observable que las empresas implementan en presencia de incertidumbre. A través de la utilización eficaz de los recursos disponibles la estrategia permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión de manera efectiva.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Presentar un conjunto de estrategias motivacionales enfocadas en el mejoramiento del clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barinas.

### **Objetivo Específico**

- a) Mejorar la situación actual del clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barinas.
- b) Desarrollar la participación del personal en actividades de equipo y toma de decisiones que fortalezca la comunicación y el compromiso.
- c) Implementar actividades dirigidas al mejoramiento de los factores motivacionales en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barinas.



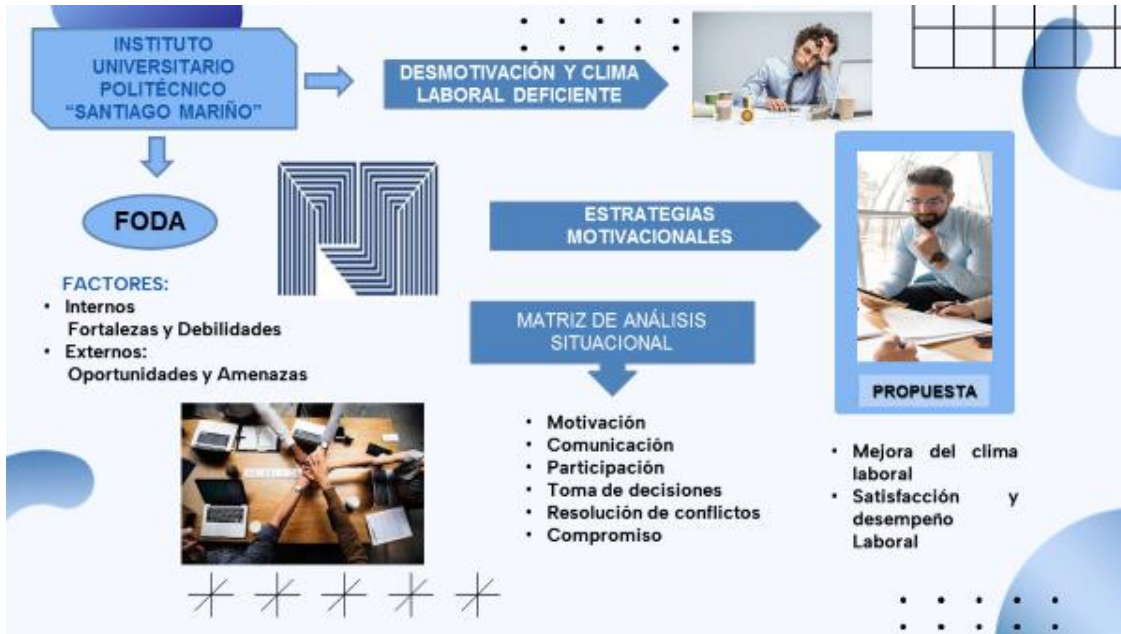
**ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN EL  
INSTITUTO UNIVERSITARIO POLITÉCNICO SANTIAGO  
MARIÑO BARINAS ESTADO BARINAS.**

**GUTIÉRREZ CORDERO, JOSMAR JOSETTE**

**ÁNGELES NATHALY PARGAS VILLEGAS**



## Representación Esquemática de la Propuesta



El Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barinas enfrenta la necesidad de implementar estrategias que mejoren el clima laboral, en un entorno donde la eficiencia laboral es fundamental. Esta investigación se centra en proponer un conjunto de estrategias de motivación que busquen propiciar un ambiente adecuado, productivo, participativo y satisfactorio. Las estrategias planteadas tienen como objetivo lograr el mejoramiento del entorno laboral, estableciendo un compromiso entre los trabajadores para alcanzar metas comunes. A continuación se describe detalladamente la propuesta desarrollada:

**Cuadro 22****Matriz FODA**

<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
<p>1) Canales de comunicación eficientes.</p> <p>2) Compromiso por parte de los empleados.</p> <p>3) Se reconoce que un ambiente laboral sin conflictos es importante para el desempeño laboral.</p> <p>4) Interés en implementar estrategias motivacionales que mejoren el clima laboral.</p> <p>5) La mayoría de los trabajadores se sienten satisfecho con las relaciones laborales en el instituto.</p>	<p>1) Deficiencia en la retroalimentación.</p> <p>2) Pocas oportunidades para que los empleados compartan sus opiniones.</p> <p>3) Baja participación en las decisiones laborales.</p> <p>4) Percepción negativa del ambiente de trabajo.</p> <p>5) No hay un enfoque constructivo para manejar los desacuerdos.</p> <p>6) Baja disposición por parte de los trabajadores para solucionar los conflictos.</p> <p>7) Más de la mitad del personal sienten que su opinión no es valorada.</p> <p>8) Existen percepciones distintas entre los trabajadores sobre aspectos claves en el ambiente laboral.</p> <p>9) Una cantidad considerable de los trabajadores no consideran importante pertenecer a un grupo cohesionado.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

1) Posibilidad de ampliar el conocimiento	1) Resistencia frente a los cambios necesarios.
2) Disponibilidad de personal altamente capacitado.	2) Inestabilidad económica del país.
3) Acceso a financiamiento privado recursos que pueden mejorar los programas internos.	3) Desplazamiento del talento humano hacia el extranjero por mejores oportunidades.
	4) Inestabilidad política.
	5) Cambio en políticas educativas.

**Cuadro 23****Desarrollo de Estrategias**

<b>Estrategia (FO)</b>	<b>Estrategia (DO)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar los canales de comunicación mediante el desarrollo de iniciativas que promuevan el compromiso de los trabajadores. (F1, F2, O1)</li> <li>2. Implementar programas de reconocimiento para fortalecer el sentido de pertenencia y valoración de los trabajadores. (F2, O3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear espacios de retroalimentación a través de mecanismos que permitan a los trabajadores compartir sus opiniones. (D1, D2, O1)</li> <li>2. Fomentar la participación activa del personal en decisiones laborales. (D3, D7, O2)</li> </ol>
<b>Estrategia (FA)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar el cambio proactivamente utilizando los canales de comunicación para abordar la resistencia al cambio mediante información y formación. (F1, F4, A1)</li> <li>2. Mantener relaciones laborales satisfactorias para evitar el desplazamiento del talento humano. (F5, A3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un plan de gestión de conflictos. (D5, D6, A1)</li> <li>2. Fortalecer la cohesión grupal. (D9, A5)</li> </ol>

## **Análisis de las Estrategias Propuestas**

### **Estrategia: Fortalezas – Oportunidades**

#### **1. Ampliar los canales de comunicación mediante el desarrollo de iniciativas que promuevan el compromiso de los trabajadores (F1, F2, O1)**

En el mundo actual cada vez más interconectado las organizaciones deben desarrollar formas sólidas de comunicarse e intercambiar información. Esto no solo mejora el compromiso de los empleados sino que también contribuye a mejorar el entorno laboral, aumentar la motivación y la eficiencia en todas las áreas.

Para llevar a cabo, esta estrategia es fundamental desarrollar un marco de trabajo que permita una comunicación eficiente y constante entre todos los niveles de la institución. En este sentido, se sugiere la creación de talleres de comunicación en equipo, seminario sobre liderazgo comunicativo y charlas sobre comunicación efectiva. Además, se recomienda establecer plataformas digitales como foros internos, y encuentros periódicos, tales como reuniones mensuales o grupos focales, que ayuden a facilitar el flujo comunicativo.

Igualmente, el beneficio que se busca con esta estrategia incluye una mejora en la moral laboral y aumento en la productividad. De igual forma es posible realizar ajustes necesarios para optimizar los canales de comunicación a través del monitoreo continuo del clima laboral y el compromiso de los trabajadores. Es fundamental la evaluación periódica del impacto de estas iniciativas, para identificar las áreas que necesitan una mejora y así asegurar un ciclo continuo de crecimiento y desarrollo organizacional.

#### **1. Implementar programas de reconocimiento para fortalecer el sentido de pertenencia y valoración de los trabajadores (F2, O3)**

Para fortalecer el sentido de pertenencia y valoración de los trabajadores del instituto, es esencial desarrollar y poner en marcha programas de reconocimiento que reconozcan tanto los esfuerzos como los logros personales y colectivos. Estos programas deben alinearse con los principios de la institución y adaptarse a las demandas particulares de los grupos. A continuación, se describen las medidas necesarias para ejecutar esta estrategia:

- a. Oportunidades de desarrollo profesional: ofrecer posibilidades para el crecimiento profesional a los trabajadores que estén comprometidos con la institución.
- b. Fomento del reconocimiento informal: resulta esencial promover una cultura de reconocimiento informal como parte del día a día. Esto puede incluir agradecimiento entre compañeros, reconocimiento por partes de los superiores que demuestren la valoración del esfuerzo y la dedicación al trabajo.
- c. Celebración de éxitos colectivos: programar acontecimientos que celebren los éxitos del equipo en su totalidad, promoviendo de esta manera un espíritu de cooperación y unidad en el equipo de trabajo.
- d. Programas de bienestar: poner en marcha proyectos que fomenten la salud física y emocional, tales como actividades recreativas (días de deporte, talleres de creatividad, juegos, bailoterapia).

Es por ello, que la realización de estos programas reconocerá el esfuerzo y fomentará el desarrollo personal y laboral en la institución, generando un ambiente en el que cada trabajador sienta que su labor es importante.

## **Estrategias Fortaleza – Amenazas**

### **1. Gestionar el cambio proactivamente utilizando los canales de comunicación para abordar la resistencia mediante la información y formación (F1, F4, A1)**

Uno de los principales desafíos en el ámbito laboral durante el surgimiento de cambios es la búsqueda de métodos eficaces para superar la resistencia que pueden manifestar los trabajadores. Por lo tanto, resulta fundamental que el personal comprenda la importancia del cambio y como este puede redundar en beneficios tanto para ellos como para la organización. Para lograr este objetivo, es indispensable establecer canales de comunicación claros, que permitan compartir información detallada sobre el proceso de cambio, sus objetivos y beneficios, así como atender inquietudes y mitigar temores.

Asimismo, es importante proporcionar una formación adecuada que prepare al personal para adaptarse a las nuevas circunstancias. Esto puede incluir la realización de talleres, seminarios y la disposición de recursos que les permitan adquirir las habilidades necesarias para enfrentar el cambio con confianza y competencia. Además, es crucial involucrar a los empleados en las decisiones relacionadas con el cambio. Al permitir su participación en la planificación y ejecución del proceso se contribuye a reducir la resistencia y a fortalecer el trabajo en equipo.

### **2. Mantener relaciones laborales satisfactorias para evitar el desplazamiento del talento humano (F5, A3)**

El primer paso para la retención del talento humano es crear un ambiente laboral donde los empleados se sientan apoyados y motivados a permanecer en la organización. Es importante que el personal perciba un entorno de confianza para expresar sus preocupaciones.

Promover relaciones sólidas entre compañeros de trabajo se convierte en un factor determinante para evitar la pérdida del talento humano. Esto se puede alcanzar mediante la realización de actividades sociales, como almuerzos o eventos recreativos, que permiten a los empleados conocer mejor a sus colegas.

Sin embargo, resulta imprescindible evaluar el clima laboral y realizar los ajustes necesarios en función de las demandas del personal. Al atender sus necesidades y desarrollar un ambiente que priorice relaciones laborales satisfactorias, no solo se previene la rotación del talento humano, sino que también se promueve un entorno laboral saludable y productivo.

### **Estrategia Debilidades – Oportunidades**

#### **1. Crear espacios de retroalimentación a través de mecanismos que permitan a los trabajadores compartir sus opiniones (D1, D2, O1)**

La creación de espacios donde los trabajadores del instituto puedan recibir retroalimentación es importante para propiciar una cultura organizacional participativa. Estos espacios deben permitirle al personal expresar sus opiniones, necesidades y sugerencias para contribuir a la mejora del clima laboral y al fortalecimiento de la motivación siendo este el objetivo de esta propuesta.

Para implementar esta estrategia es necesario considerar algunos aspectos:

- Establecer canales de comunicación efectivos con mecanismos que faciliten la interacción laboral como reuniones periódicas donde todos puedan compartir sus ideas sin miedo a represarías.
- Capacitar a los líderes y supervisores en habilidades de retroalimentación constructiva para mejorar las interacciones entre empleados y jefes.

- Es necesario crear un sistema que posibilite la evaluación constante de la eficacia de estos espacios como análisis trimestrales de cómo la estrategia ha sido implementada y que cambios se han realizado en respuesta a las opiniones del personal.
- Promover un enfoque en el que la retroalimentación se considere un instrumento para el desarrollo personal y laboral. Esto ayuda a convertir la percepción de las retroalimentaciones como algo negativo a una oportunidad para aprender y evolucionar.

## **2. Fomentar la participación activa del personal en decisiones laborales (D3, D7, O2)**

La implicación activa del personal en las decisiones laborales puede llegar a promover un entorno colaborativo y motivador en el instituto. Esta estrategia tiene como objetivo empoderar a los trabajadores garantizando que sus opiniones sean escuchadas y valoradas, lo que llevara a la mejora continua tanto para cada individuo como para la organización en conjunto. Para alcanzar este propósito se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- a) Establecimiento de espacios de diálogo.
- b) Integración de propuestas en la toma de decisiones.
- c) Habilidades comunicativas.

### **Estrategias Debilidades – Amenazas**

#### **1. Desarrollar un plan de gestión de conflictos (D5, D6, A1)**

La ejecución de un plan de gestión de conflictos es fundamental para el bienestar de la institución ya que permite equilibrar las necesidades tanto de la empresa como de sus empleados. Un enfoque efectivo puede transformar los desacuerdos que surgen en la institución en oportunidades de desarrollo promoviendo un ambiente agradable y eficiente.

Para implementar un plan efectivo de resolución de conflicto se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Identificación de las fuentes del conflicto.
2. Selección de la estrategia de resolución adecuada.
3. Implementar el plan de resolución.
4. Aprendizaje y mejora del proceso de resolución.

Además, la institución podría organizar talleres, conversatorios o charlas centradas en la naturaleza del conflicto y sus implicaciones, con el objetivo de que los trabajadores comprendan a fondo que es un conflicto, cuáles son sus posibles causas y como abordarlo de manera efectiva. Estas actividades brindaran un espacio para la reflexión y el aprendizaje, también proporcionara a los empleados con herramientas prácticas para manejar situaciones conflictivas.

## **2. Fortalecer la cohesión grupal (D9, A5)**

En el IUPSM surge la necesidad de implementar medidas que fortalezca la cohesión grupal esto se debe a que según los resultados obtenidos se han identificado debilidades en este aspecto. En particular, se ha observado que una cantidad considerable de los trabajadores no considera importante pertenecer a un grupo cohesionado. Sin embargo, se debe destacar que la presencia y el énfasis en la cohesión de los grupos son esenciales para fomentar la

interdependencia y la eficiencia. Además, el apoyo mutuo y la confianza entre los miembros son indispensables para el funcionamiento óptimo del equipo.

Para aumentar la cohesión grupal es crucial prestar atención a la comunicación se deben aprovechar los canales de comunicación existentes para asegurar que estas ideas lleguen a todo el personal. Asimismo, la integración de los grupos debe tener como objetivo trabajar en conjunto para alcanzar las metas colectivas de la institución evitando el individualismo que puede obstaculizar los procesos. El trabajo en equipo implica una acción coordinada en la ejecución de tareas donde cada miembro asume una responsabilidad. Este enfoque contribuye a prevenir ambientes aislados donde la falta de colaboración impide el funcionamiento efectivo del grupo.

### **Aplicación de la Propuesta**

Con el fin de llevar a cabo de manera efectiva las estrategias propuestas se sugieren convocar al personal para participar en una variedad de actividades interactivas, incluyendo dinámicas grupales, conversatorios, talleres, charlas, foros internos, seminarios, reuniones mensuales o grupos focales. Estas actividades deben ser organizadas de manera cuidadosa y coordinada identificando a los participantes de cada grupo y asegurando que se minimicen las afectaciones en sus funciones laborales.

En este sentido, el objetivo principal de las estrategias es proporcionar una comunicación efectiva sobre los temas que se abordaran. Resulta importante resaltar el propósito, el alcance y los objetivos de la propuesta lo que esto incentivara la participación de los trabajadores. De esta manera, se podrá implementar acciones concretas para atender las necesidades del Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barinas optimizando el uso de recursos y logrando una mayor eficiencia. La supervisión y evaluación son aspectos fundamentales en la gestión de cambio organizacional y en el desarrollo de

planes estratégicos lo que permitirá identificar necesidades formativas y descubrir nuevos talentos de acuerdo con las competencias requeridas.

### **Factibilidad de la Propuesta**

A fin de garantizar la viabilidad de la propuesta a continuación se describen los aspectos que la hacen factible:

#### **Factibilidad Técnica**

Con respecto a la factibilidad técnica, se puede señalar que el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barina dispone de los recursos necesarios para implementar las estrategias propuesta. La institución cuenta con espacios adecuados para llevar a cabo talleres y actividades que incentiven al personal. Además, la infraestructura es suficiente para destinar áreas específicas que facilitan la participación del personal en las diversas iniciativas a desarrollar.

#### **Factibilidad Operativa**

Para la implementación de las estrategias de motivación para el mejoramiento del clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barina no se requiere contratar personal ya que cuenta con disponibilidad de trabajadores capacitados que se pueden encargar en primera instancia de ser facilitadores en las charlas, talleres, seminarios, entre otros.

#### **Factibilidad Social**

La factibilidad social de esta propuesta se centra en su capacidad para ser implementado con éxito considerando el talento humano como un componente de la misma. La cual permitirá generar resultados positivos en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño Extensión Barinas contribuyendo a la mejora de sus programas. Además,

fortalece al ambiente laboral al facilitar el cumplimiento de los objetivos de la institución de tal manera que pueda ser utilizada como referencia para futuras investigaciones aportando al desarrollo social de la comunidad educativa.

### **Factibilidad Institucional**

La factibilidad institucional se refiere a todos los aspectos relacionados con la estructura y funcionamiento de las instituciones que pueden afectar la implementación de la propuesta. En este sentido, se presenta una propuesta que podría aplicarse en otras instituciones que enfrenten desafíos similares. Este enfoque no solo busca llevar a cabo actividades concretas, sino también promover la disfunción de estrategias eficaces que fomente la motivación y contribuyan al mejoramiento del clima laboral.

## Referencias

- Abraham Maslow (2005). *El management según Maslow, una visión humanista para la empresa de hoy* Barcelona, Editorial Paidós Ibérica. ISBN 8449316987.
- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.*
- Álvarez, W. (2008). *La Naturaleza de la Investigación.* Editorial Biosfera. Caracas, Venezuela.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.* (6ta Ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Antequera, E. y Meléndez, M. (2020), *Estrategias de Motivación Laboral para el personal de enfermería del Ambulatorio Urbano Dr José León Govea del Venado, Municipio Baralt Estado Zulia.* Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al título de Licenciados en enfermería. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos.
- Berenson, M. (1989). *Estadísticas para Administración y Economía.* Conceptos Aplicaciones. México: Interamericana
- Bracho, S (1998) Satisfacción laboral. Colombia Editorial LEMUS
- Brunet Luc. (2011). El clima del trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2008) *Gestión del talento humano*. Editorial Prentice Hall, Bogotá Colombia  
Tercera Edición

Chiavenato, I. (2007). *Liderazgo y Empresa. Introducción a la Teoría Gerencial de la Administración*. México: Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Novena edición. México: McGraw-Hill.

Chiavenato (2012), *La dinámica del éxito de las organizaciones*. Editorial McGraw Hill

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas Venezuela. (2009). *Gaceta Oficial* N° 5.908. Caracas. Venezuela

Dorneyei, Z (2008). *Estrategias para la motivación en el área de Lenguas*. Editorial U.O.C,  
Barcelona, España

Douglas Stone y Sheila Heen. (2014) *Gracias por el feedback: La ciencia y el arte de la retroalimentación*. Editorial Penguin Books

E. Locke. Portal Psicología y Mente. <https://psicológicamente.com/psicología/teoria-fijacion-metas-locke>

Edwin A, Locke. *Manual de Principios del Comportamiento*. 3ª Edición Craig Pearce, Wiley  
(2023)

Francés, A. (2012). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*.

M. F. Castillo (Ed.) México DF, México: Pearson Prentice Hall

Goleman, Daniel (2019). *La inteligencia emocional en la empresa*, Vergara Argentina

Govea, M., Domínguez, M., & San Agustín, Y. (2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. Contribuciones a la Economía.

Herzberg, F, Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Hernández, R. Fernández. C. y Baptista. P. (2011). *Metodología de la Investigación México*. México D.F.: McGraw- Hill

Hernández, S. (2011). “*Cómo influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal de CON Quito*”. Tesis para obtener el grado de Psicología Industrial. Quito: Universidad Central del Ecuador.

José Luis Pinillos, (2024). *Psicología de la Vida Urbana*, Alianza editorial Publicacions

Universitat Alacant ISBN: 978-84-9717-860-0

Kram, Katy. (1985). *Mentoring at Work: Deveopmental relationships in organizacional life*.

Glenview, Boston: Scott foresman

Lencioni, Patrick. (2016). *Las cinco disfunciones de un equipo*. Nueva York: Josselyn – Bass

Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (2005). *Gaceta Oficial* Nro. 38.236 Caracas Venezuela

Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (2012). *Gaceta Oficial* N° 6.076

Caracas Venezuela

- Likert, R. (1961). *New patterns of menagement*. McGrew-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. N. Y.: Me Graw Hill.
- Lucero I. y Meza S., “*Validación de instrumentos para medir conocimientos*”, Departamento de Física - Facultad de Cs. Exactas y Naturales y Agrimensura - UNNE. [www1.unne.edu.ar/cyt/2002/09-Educacion/D-027.pdf](http://www1.unne.edu.ar/cyt/2002/09-Educacion/D-027.pdf)
- Martínez (2019). *El Clima Laboral y su Influencia en la Motivación de los Trabajadores*. Estudio de Caso de una Empresa de Servicios. Trabajo de Fin de Grado. Universidad de Valladolid, Facultad de ciencias empresariales y del trabajo.
- Maslow, A. (1954). Obra sobre *Teoría de las necesidades básicas y de la esencia humana*. Primera Edición vol. 50, 1943, pp. 370-396.
- Molina (2018). *Influencia del Clima Organizacional en la Productividad de los trabajadores del Departamento del Personal de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador ubicada en la Ciudad de Rubio, Municipio Junín Estado Táchira*. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Gerencias de Recursos Humanos.
- McClelland. D.C. (1965). *Human Motivation*. Cambridge: Univ. Press. McMillan, J.H. y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa*. Madrid: Pearson.
- Navarro Rubio, Elena. (2006). Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa: Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. Su Dinero. España: *El Mundo. Semanario de Economía Familiar, Consumo y Empleo*
- Nieto (2020). *Clima Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Dr "Jesús Arnoldo Camacho*

*Peña" del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del Estado - Barinas Año 2019.* Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Publica. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora".

Ochoa, V. P., Pí©rez, A. L. J., & Pí©rez, J. F. R. (2021). *Impacto de la luz y la ventilación natural en el ambiente laboral sobre el síndrome del edificio enfermo y la productividad*. Unesum Ciencias. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(4), Article 4. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n4.2021.581>

Olivares Liseth (2022). *El Clima Laboral en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Calzado Kavany Trujillo - 2022*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en administración. Universidad Privada del Norte, Facultad de negocios.

Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pretince Hall.

Sabino (2014). *El proceso de investigación*. Editorial Episteme.

Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid, España: Bubok Publishing S.L.

Santana, P. J., & Cabrera, Y. A. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 19). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)

Schein, EH (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4ª ed.). Jossey-Bass.

Tamayo, M. (2006). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa, S.A.

Tamayo, M. y Tamayo, F. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. 3era Edición.

Editorial Limusa, S.A de CV.

Vroom, V. (1964) *Work and motivation*. New York, EUA: John Wiley and Sons

**Anexo A.**  
**Instrumento de Recolección de Datos**  
**(Escala de Likert)**

Instrumento de recolección de Información

**Instrucciones:**

Lea cada una de las preguntas, señale con una (x) la casilla que considere más apropiada. Las opciones de respuesta son: de acuerdo, totalmente de acuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Responda con sinceridad.

N°	Alternativas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿Crees que los canales de comunicación en el instituto te permiten expresar tus necesidades laborales?					
2	¿En el IUPSM Barinas se fomenta un ambiente de comunicación abierto?					
3	¿Considera usted que el clima laboral está relacionado con la satisfacción de necesidades sociales en el trabajo?					
4	¿Es importante para usted ser parte de un equipo cohesionado en su lugar de trabajo?					
5	¿Consideras que el ambiente de trabajo es adecuado para desarrollar tus actividades?					
6	¿Estaría dispuesto a participar en actividades que mejoren el clima laboral del instituto?					
7	¿La motivación de los trabajadores tiene un efecto en el ambiente laboral?					
8	¿Los desacuerdos en el instituto se manejan de manera constructiva y satisfactoria?					

**Anexo A (cont.)**

9	¿Crees que tu opinión es valorada cuando se discuten reuniones de trabajo?					
10	¿En momentos de conflictos en su lugar de trabajo está dispuesto a buscar soluciones a los problemas que lo generan?					
11	¿El crecimiento profesional es apoyado por la gerencia de la institución?					
12	¿La motivación que reciben de la institución cubre sus expectativas para el mejoramiento del clima laboral?					
13	¿Todos los trabajadores tienen la oportunidad de expresar su opinión de manera equitativa?					
14	¿Se siente involucrado en las decisiones inherentes su trabajo?					
15	¿Está satisfecho con las relaciones laborales en el IUPSM Barinas?					
16	¿Las metas establecidas en el instituto son claras, alcanzables y motivadoras?					
17	¿Las estrategias de motivación le ayudarían a alcanzar sus metas laborales?					
18	¿Considera usted que un clima conflictivo afectaría su desempeño?					
19	¿Su nivel de motivación influye directamente en la calidad de su trabajo?					
20	¿La retroalimentación recibida mejora tu rendimiento laboral?					

**Anexo B.**  
**Validación del Instrumento**  
**(Técnica Juicio de Expertos)**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

**Carta de Validación**

Yo Zoraida del Carmen González titular de la Cédula de Identidad N° V.-20239539, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación, titulado **Estrategias de motivación para el mejoramiento del clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño, Barinas Estado Barinas. Período 2024 – 2025**, presentado por los bachilleres Gutiérrez Josmar cédula de identidad N° 11.708.382 y Ángeles Pargas cédula de identidad N° 30.506.138 para optar al título de **Licenciado en Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 20 días del mes de noviembre de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Zoraida del Carmen González', written in a cursive style.

Cedula de Identidad

20.239.539

**Anexo B-1.**

**Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado en el Instituto  
Universitario Politécnico Santiago Mariño Municipio Barinas Datos del Experto**

Nombre y Apellido: González Zoraida del Carmen

C.I. N° 20.239.539 Profesión: Docente Universitaria

Fecha de la Validación: 20/11/2024

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X				
2	X		X		X				
3	X		X		X				
4	X		X		X				
5	X		X		X				
6	X		X		X				
7	X		X		X				
8	X		X		X				
9	X		X		X				
10	X		X		X				
11	X		X		X				
12	X		X		X				
13	X		X		X				
14	X		X		X				
15	X		X		X				
16	X		X		X				
17	X		X		X				
18	X		X		X				
19	X		X		X				
20	X		X		X				

Observaciones:

---

---

---

Firma

**Anexo B-2.**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

**Carta de Validación**

Yo MSc. Carmen E. Jaimes V. titular de la Cédula de Identidad N° 13.591190 por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación, titulado **Estrategias de motivación para el mejoramiento del clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño, Barinas Estado Barinas. Período 2024 – 2025**, presentado por los bachilleres Gutiérrez Josmar cédula de identidad N° 11.708.382 y Ángeles Pargas cédula de identidad N° 30.506.138 para optar al título de **Licenciado en Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 4 días del mes de noviembre de 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Jaimes'.

**MSc. Carmen E. Jaimes**

**Cedula de Identidad N° 13.591.190**

**Teléfono 04149548553**

**Anexo B-3.**

**Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado en el Instituto  
Universitario Politécnico Santiago Mariño Municipio Barinas Datos del Experto**

Nombre y Apellido: Jaimés Verenzuela Carmen Elizabeth

C.I. N° 13.591.190 Profesión: Docente Universitaria

Fecha de la Validación: 04/11/2024

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x				
2	x		x		x				
3	x		x		x				
4	x		x		x				
5	x		x		x				
6	x		x		x				
7	x		x		x				
8	x		x		x				
9	x		x		x				
10	x		x		x				
11	x		x		x				
12	x		x		x				
13	x		x		x				
14	x		x		x				
15	x		x		x				
16	x		x		x				
17	x		x		x				
18	x		x		x				
19	x		x		x				
20	x		x		x				

Observaciones:

---

---

---

Firma



#### Anexo B-4.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

SUBPROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

#### Carta de Validación

Yo MSc Leida Román titular de la Cédula de Identidad N° 8.625.602 por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación, titulado **Estrategias de motivación para el mejoramiento del clima laboral en el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño, Barinas Estado Barinas. Período 2024 – 2025**, presentado por los bachilleres Gutiérrez Josmar cédula de identidad N° 11.708.382 y Ángeles Pargas cédula de identidad N° 30.506.138 para optar al título de **Licenciado en Administración**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 04 días del mes de noviembre de 2024

A handwritten signature in black ink that reads "Leida Román".

**MSc. Leida M. Román L**

**Cedula de Identidad N° 8.625.602**

**Teléfono 04149780256**

**Anexo B-5.**

**Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado en el Instituto  
Universitario Politécnico Santiago Mariño Municipio Barinas Datos del Experto**

Nombre y Apellido: Román Lovera Leida Margarita

C.I. N° 8.625.602 Profesión: Economista Agrícola

Fecha de la Validación: 04/11/2024

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X				
2	X		X		X				
3	X		X		X				
4	X		X		X				
5	X		X		X				
6	X		X		X				
7	X		X		X				
8	X		X		X				
9	X		X		X				
10	X		X		X				
11	X		X		X				
12	X		X		X				
13	X		X		X				
14	X		X		X				
15	X		X		X				
16	X		X		X				
17	X		X		X				
18	X		X		X				
19	X		X		X				
20	X		X		X				

Observaciones:

---

---

---

---

Firma:



## Anexo C. Cálculo de Confiabilidad del Instrumento (Coeficiente Alpha de Cronbach)

Sujeto	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	TOTAL
1	4	2	5	5	3	5	5	5	4	1	3	1	2	1	3	3	5	5	5	2	69
2	5	3	3	2	2	3	2	1	4	2	1	3	1	1	2	1	2	2	3	3	46
3	3	5	2	3	1	2	1	3	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	2	2	40
4	5	3	2	3	2	3	4	4	3	5	3	5	4	3	5	2	2	1	4	4	67
5	1	1	3	2	3	3	2	1	1	2	2	2	1	1	2	5	4	4	3	2	45
6	4	5	3	2	2	3	3	2	2	1	2	1	1	1	2	3	4	4	3	2	50
7	4	5	2	2	3	3	2	1	4	1	4	5	3	5	2	1	3	2	3	5	60
8	1	2	1	2	1	3	2	2	4	3	5	1	4	5	2	3	5	4	3	1	54
9	2	3	2	1	2	2	3	5	2	2	3	3	4	5	4	4	3	2	3	2	57
10	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	3	5	5	4	3	2	4	5	4	3	82
11	1	2	3	2	3	1	1	3	2	1	3	3	1	1	2	1	4	5	4	3	46
12	3	5	3	2	3	1	1	2	3	4	5	2	5	1	2	2	2	1	4	3	54
13	4	2	2	3	5	3	2	3	2	5	2	1	3	1	3	3	2	2	3	2	53
14	5	4	1	3	2	3	2	2	3	1	2	1	2	5	4	5	3	3	5	2	58
15	4	2	4	3	2	4	3	2	4	4	3	1	2	5	4	5	2	4	5	3	66
16	4	5	3	5	4	4	3	2	1	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	73
17	3	2	4	5	2	4	4	2	2	4	3	2	2	2	4	4	5	5	2	2	63
18	2	1	3	5	3	5	2	1	2	5	3	2	2	2	4	4	4	5	4	4	63
19	1	1	2	1	1	2	4	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	4	4	1	38
20	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	85
21	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	82
22	2	3	5	2	3	2	5	2	2	3	2	2	3	2	1	2	5	5	3	5	59
23	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	88
24	2	3	2	2	2	3	1	2	1	2	3	2	1	3	3	2	1	3	2	2	42
25	4	4	5	3	4	5	4	2	2	2	3	2	1	2	3	4	3	5	2	4	64
26	1	2	4	5	2	5	4	3	1	4	5	2	1	4	2	3	5	5	4	2	64
27	1	2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	3	3	1	2	2	36
28	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	83
VARIANZA	2,05	1,86	1,62	1,74	1,19	1,54	1,92	1,6	1,25	2,05	1,38	1,67	1,74	2,36	1,25	1,43	1,53	2,1	0,96	1,31	211,62

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

Donde,

$k$  = El número de ítems

$\sum s^2$  = Sumatoria de varianzas de los ítems.

$S^2$  = Varianza de la suma de los ítems.

$\alpha$  = Coeficiente de alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left[ 1 - \frac{32,58}{211,62} \right]$$

$\alpha =$  0,89 Alta confiabilidad