



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ - APURE**

i

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA**

**LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO ELEMENTO ESENCIAL PARA EL
LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN EL CONSEJO
LEGISLATIVO DEL ESTADO APURE, SAN FERNANDO ESTADO APURE**

Trabajo Especial como requisito para optar al grado de:
Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional.

Autora: Lcda. Doris Maritza Tovar

C.I. 9.868.471

Tutora: Msc. Grushenka Acosta

SAN FERNANDO, OCTUBRE DE 2017.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ APURE
COORDINACIÓN DE POST-GRADO
MAESTRIA EN GERENCIA Y PLAINIFICACIÓN INSTITUCIONAL

APROBACION DEL TUTOR

Yo **Grushenka Yumair Acosta Pérez** Titular de la Cédula de Identidad V-9873934, en mi carácter de tutora del Trabajo Especial de Grado, titulado: **LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO ELEMENTO ESENCIAL PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO APURE, SAN FERNANDO ESTADO APURE,** Presentado por la ciudadana: Lic. **Doris Maritza Tovar**, titular de la Cédula de Identidad V-9.868.471, para optar al título de: **Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de San Fernando, a los 27 días del mes de octubre del año 2017.

Msc. Grushenka Acosta

C.I. V-9873934

DEDICATORIA

Al Dios y Padre celestial, al Hijo, nuestro Redentor, y al eternal Consolador. Eternamente agradecida por la sabiduría, y respaldo por tantas bendiciones en mi vida, por permitirme un logro más, y darme la inteligencia, fortaleza y constancia en el desarrollo de mi formación académica.

A mi madre María Mercedes de Briceño, por su apoyo y palabras de ánimo a seguir adelante en todo momento. A mis hermanos: Dina y Manuel, cada uno en maneras diferentes por su sentir en mi proceso de superación.

A mi hermanita más chiquita Irma Tovar, por ser una parte esencial en mi vida, y a pesar de la distancia, estas presente en cada uno de mis fracasos, para darme apoyo y en mis logros, para darme ánimo y disfrutarlos conmigo. Te quiero mucho mi nena.

A mis sobrinos: Warren, Warner, Werner, Mayuska, Wilmer, Winder, Wilder, Isabella, Niuska, Santiago, Josué y Kimberlyn. Que vean en mí un ejemplo de superación, que la edad no importa cuando se quiere lograr una meta, y teniendo disposición y confianza en Dios, todo puede lograrse.

A mi tío Fidel Tovar, porque desde los estudios de bachillerato fue mi representante, haciendo las veces de padre, muchas gracias tío querido.

A mi querido tío Daniel Tovar (Q.E.D.) sé que estaría orgulloso de mí y celebraría conmigo este logro.

AGRADECIMIENTO

Al Dios todopoderoso por tantas bendiciones en mi vida, por permitirme un logro más, por darme la inteligencia, fortaleza y constancia en el desarrollo de mi estudio.

A mi madre María Mercedes de Briceño, por su apoyo y palabras de ánimo en todos momentos de vida. Dios te bendiga con mucha salud y vida.

A mi Tutora, MSc. Grushenka Acosta, por toda la ayuda y buenos consejos dados a mi persona, en el desarrollo de los estudios de postgrado y asesoría de este trabajo.

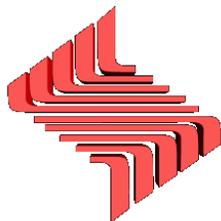
A la Dra. Rosalía Pérez, por su gran apoyo y colaboración como Coordinadora de la Maestría Gerencia y Planificación Institucional.

A la Dra. Tivisay Ortíz, por su valiosa colaboración en el desarrollo de la investigación de este trabajo.

A mis compañeros de grupo de la Maestría: Dunieshka Castillo, Linda Baddour y Whider Ruíz, por todo lo que realizamos juntos, a pesar de las adversidades, pudimos superar los obstáculos, y esta amistad perdurará por siempre.

A mi querido amigo Carlos Ruíz, por su apoyo indiscutible a pesar de la distancia, mi corazón te da las gracias y te bendice.

A todos mis compañeros de Maestría, por cada enseñanza en sus diferentes ponencias, en el desarrollo de los estudios.



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ

Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional

LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO ELEMENTO ESENCIAL PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO APURE, SAN FERNANDO ESTADO APURE

Autora: Doris Tovar
Tutora: Msc. Grushenka Acosta
Año : 2017

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito fundamental, la motivación laboral como elemento esencial para el logro de objetivos institucionales en el Consejo Legislativo del Estado Apure, el tema seleccionado se enmarca en la modalidad de proyecto factible con un nivel de profundidad de carácter descriptivo. La población estuvo representada por una muestra de cincuenta y cinco (55) trabajadores, del Consejo Legislativo del Estado Apure. Con respecto a las técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, el instrumento de recolección de información lo constituyó un cuestionario elaborado con treinta y un (31) ítems, para ser contestados mediante respuestas cerradas. En cuanto a la presentación y análisis de los datos, estos se procesaron de manera manual, asimismo, se presentan organizados en cuadros estadísticos. Por lo tanto se concluye; que en el Consejo Legislativo del Estado Apure, no existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor empleado ascienda, no son recompensados según su desempeño en el trabajo, ocasionando desmotivación y observándose afectada su efectividad en el trabajo, por falta de organización de sus superiores.

Palabra Claves: Motivación, Estrategias gerenciales, relaciones interpersonales, desempeño laboral, clima organizacional.

INDICE GENERAL

	Pág.
Carta de aceptación del Tutor	li
Dedicatoria	lii
Agradecimiento	lv
Índice General	v
Lista de Cuadros	vi
Lista de Gráficos	vii
Resumen	viii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	11
Justificación de la Investigación	11
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	14
Antecedentes de la Investigación	14
Teorías que sustentan la Investigación	21
Bases Legales	48
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	55
Enfoque o paradigma de la Investigación	55
Tipo y Diseño de la Investigación	55
Modalidad de la Investigación	57
Población y Muestra	57
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	58
Validez y Confiabilidad	59
Procedimientos de la Investigación	60
Técnicas y análisis de los datos	61
CAPITULO IV	
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	62

	Pág.
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
Conclusiones	93
Recomendaciones	96
CAPITULO VI	
LA PROPUESTA	97
Presentación	97
Justificación	97
Objetivos	98
Estructura	99
Etapas de la Propuesta	100
Estrategias	103
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	107
ANEXOS	110

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Operacionalización de Variables	54
Cuadro N° 2	58
Cuadro N° 3	59
Cuadro N° 4	60
Cuadro N° 5	61
Cuadro N° 6	62
Cuadro N° 7	63
Cuadro N° 8	64
Cuadro N° 9	65
Cuadro N° 10	66
Cuadro N° 11	67
Cuadro N° 12	68
Cuadro N° 13	69
Cuadro N° 14	70
Cuadro N° 15	71
Cuadro N° 16	72
Cuadro N° 17	73
Cuadro N° 18	74
Cuadro N° 19	75
Cuadro N° 20	76
Cuadro N° 21	77
Cuadro N° 22	78
Cuadro N° 23	79
Cuadro N° 24	80
Cuadro N° 25	81
Cuadro N° 26	82
Cuadro N° 27	83
Cuadro N° 28	84
Cuadro N° 29	85
Cuadro N° 30	86
Cuadro N° 31	87
Cuadro N° 32	88

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1	58
Gráfico N° 2	59
Gráfico N° 3	60
Gráfico N° 4	61
Gráfico N° 5	62
Gráfico N° 6	63
Gráfico N° 7	64
Gráfico N° 8	65
Gráfico N° 9	66
Gráfico N° 10	67
Gráfico N° 11	68
Gráfico N° 12	69
Gráfico N° 13	70
Gráfico N° 14	71
Gráfico N° 15	72
Gráfico N° 16	73
Gráfico N° 17	74
Gráfico N° 18	75
Gráfico N° 19	76
Gráfico N° 20	77
Gráfico N° 21	78
Gráfico N° 22	79
Gráfico N° 23	80
Gráfico N° 24	81
Gráfico N° 25	82
Gráfico N° 26	83
Gráfico N° 27	84
Gráfico N° 28	85
Gráfico N° 29	86
Gráfico N° 30	87
Gráfico N° 31	88

INTRODUCCION

La Satisfacción laboral, entendida como los sentimientos que el trabajador tiene hacia su trabajo, es una herramienta muy importante que los empleadores deben conocer, ya que obedece a múltiples factores tanto del trabajador como del trabajo en sí mismo. No resulta fácil definir claramente la satisfacción laboral, algunos autores hablan de clima organizativo, clima social, clima laboral, y otros. La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes ante factores tales como: incentivos económicos, condiciones de trabajo, relaciones de mando, estilos gerenciales, relaciones interpersonales y características individuales. (Strauss y Sayles, 1992).

También, podría definirse la Satisfacción Laboral, como la actitud del trabajador frente a su trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. (Márquez, 2009).

En tal sentido, el clima organizacional constituye uno de los elementos claves a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Por su repercusión adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Actualmente, este fenómeno se valora y adquiere auge ante la necesidad de comprender los factores que influyen en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio, por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma.

En la actualidad, se le da gran importancia al clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de

su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que debe iniciar en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. Es por ello, que se debe gestionar de forma eficiente, sin perder de vista su recurso más valioso como lo es el capital humano de la institución, porque es a través de ellos que la gerencia puede lograr las metas y los objetivos planificados.

La presente investigación está orientada a Proponer estrategias de motivación laboral como elemento esencial para el logro de objetivos institucionales en el Consejo Legislativo del Estado Apure. de acuerdo a la metodología tiene la modalidad de proyecto factible, se estructura en seis (06) capítulos, cuyos contenidos se detallan a continuación:

El capítulo I hace referencia a la descripción del problema, indicando los objetivos del mismo y la justificación. Capítulo II: Lo constituye el Marco Teórico este se basa en la investigación documental, indicando los antecedentes de las investigación y así como también las bases teóricas, Bases legales y Operacionalización de las variables. Capítulo III: Se refiere al Marco Metodológico conformado por el tipo de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación del instrumento, procesamiento de datos y técnicas de análisis de datos.

El capítulo IV: hace referencia a la presentación y análisis de los resultados. El Capítulo V: se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la investigación, derivadas de la aplicación del instrumento. El capítulo VI desarrolla la Propuesta.

Finalmente, se detallan las referencias bibliográficas y electrónicas que sustentaron los aspectos de la investigación y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La motivación juega un papel fundamental a la hora de lograr metas y objetivos en las empresas u organizaciones, para crear y mantener un alto nivel de motivación, por lo tanto es importante asegurarse de que los objetivos y los valores de cada empleado se corresponden con la misión y la visión de la organización. En este sentido Plaza, (2014) afirma que:

Las estrategias de motivación pueden ayudar en la mejora del rendimiento de los empleados, la reducción de las posibilidades de baja moral por parte de los empleados, la asociación del trabajo en equipo y la inclusión de una actitud positiva en tiempos difíciles, con un alto nivel de motivación suelen trabajar más y pueden superar los desafío comunes de trabajo con facilidad, lo que ayuda a la organización a alcanzar los objetivos y se mejoren las operaciones en general (p. 03)

En este sentido, las organizaciones modernas están en constante búsqueda y han observado que la motivación, es un punto clave en el desempeño de los individuos. Puesto que las personas buscan superarse y ser reconocidos por sus acciones, esto los mantiene activos. Los comportamientos van a depender o se van a mantener mediante el refuerzo positivo, en otras palabras, estos dejan de tener un buen desempeño cuando falta un positivo refuerzo que los motive. Ahora bien, la motivación laboral, es una de las tareas fundamentales del departamento de gestión de recursos humanos de cualquier organización, y consiste en el conjunto de estímulos que recibe la persona trabajadora, que le guían a actuar de una determinada

forma en el ámbito laboral, sus acciones generan reacciones en su entorno, y que puede desencadenarse en una incertidumbre.

En toda organización el recurso humano juega un papel fundamental, ya que son los individuos quienes realizan las funciones dentro de la organización para que esta funcione de manera eficiente y eficaz, sin personas no existe la institución u organización; por lo cual, es primordial que la organización logre que el recurso humano, que en ella labora, este adecuadamente motivado para lograr los objetivos organizacionales y personales. Actualmente uno de los problemas más urgentes que enfrentan las organizaciones modernas, y sobre todo las instituciones públicas del país, es encontrar la forma de motivar al personal, para que pongan más empeño en sus actividades labores y desarrollar la satisfacción e interés en el trabajo.

Con respecto a la motivación señala Chiavenato, (2011) que las personas son diferentes:

Las necesidades varían de individuo a individuo y provocan diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para lograr los objetivos también son diferentes. Asimismo, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que activa el comportamiento, vienen a ser más o menos semejantes en todas las personas, y la motivación es un problema en todo tipo de organizaciones (p.34)

Ahora bien, los nuevos paradigmas que son objeto de análisis en el mundo de las organizaciones, tienen su referente en el humanismo; un nuevo resurgir de unos valores y de una visión coloca a las personas en el centro del universo, que estamos inmersos y en el que las organizaciones, no son sino pequeños fragmentos de este universo donde se reproducen los modelos sociales a escala. En este contexto, el nuevo enfoque humanista es la expresión de un proceso que ha encontrado su camino, en el nuevo

modelo social que se ha ido conformando en la nueva sociedad del siglo XXI, la sociedad de la información.

Cuando Mc Gregor (1960) postuló sus teorías en "el lado humano de las organizaciones" lo hace bajo un contexto en el que domina la tesis de Taylor, el positivismo, pero sobre todo lo que dominaba un modelo social, aun inmerso en la sociedad industrial donde el trabajador representaba la producción y los salarios. Existía una estructura de comunicación descendente, basada en instrucciones; ahora bien, en el nuevo panorama se habla de nuevas necesidades, de comunicación ascendente, horizontal y descendente y sobre todo motivadora. En este sentido, es muy importante la relación estrecha entre la motivación laboral y la satisfacción que los trabajadores tengan en sus puestos de trabajos.

Al respecto, Robbins S. (2012) expone que:

Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más. Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador. (p. 67)

Cabe resaltar, que para lograr una verdadera motivación en el trabajador, debe existir una buena política y cultura organizacional en constante evolución, que favorezca el desarrollo de los individuos en ese ambiente y permita obtener lo mejor de ellos, así como también permita que ellos se sientan satisfechos en el logro de sus aspiraciones personales. Por ende todo influye en el individuo, desde las condiciones físicas que contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, las herramientas, así como las políticas administrativas; cada aspecto de las personas, las diferentes posiciones que ocupan, sus

papeles a desempeñar, las funciones que les han sido asignadas, toda esa actividad tiene que conducir hacia el logro de los objetivos.

Por otra parte, cabe destacar, la importancia que tiene para el gerente conocer y aprovechar el potencial humano, además de identificar el alcance y el valor de garantizar una buena organización con el propósito de establecer una integración laboral. Al considerar el clima organizacional, como enfoque para el estudio de la estructura laboral del Consejo Legislativo del Estado Apure, resalta la presencia de características únicas que cada una de ellas posee, en cuanto a la forma de la motivación, el liderazgo, el comportamiento individual o grupal, igualmente la comunicación, los valores, la cultura organizacional y el manejo del estrés laboral. En este contexto, Hernández (2012), argumenta que:

Si las características de los trabajadores, tales como: las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización. (p.42).

De modo que, el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan el comportamiento de los trabajadores. Al respecto, Tovar (2012), expresa que, la situación organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. De la misma manera, el ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus actividades, ya sean laborales o personales. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

Por consiguiente la motivación está estrechamente ligada al desempeño laboral, y es que el desempeño laboral que pueda tener un

individuo al realizar sus actividades y tareas asignadas le permiten a las organizaciones satisfacer sus expectativas y necesidades en cuanto a las metas y propósitos trazados y ser competitiva en el mercado laboral; el trabajador percibe como es tratado, si se valora su trabajo, si se toma en cuenta el esfuerzo que pone en la realización de las tareas. En tal sentido como lo menciona el Diccionario de la Real Academia Española, citado por Arias, G. (1.996, Pág. 132) “Desempeñar es cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio... actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente”; en las organizaciones.

En este sentido, Hernández, (2012) acota que, “el conocimiento Organizacional, proporciona información acerca del comportamiento de los integrantes de la organización y por consiguiente, permite introducir cambios planificados con el objeto de influir en dichas percepciones.”(p.45). Estos cambios se transforman en relevantes en la medida que los integrantes de la organización puedan participar en su definición. La organización, abarca actitudes, sentimientos y expectativas de las personas, encontrándose diferencias de percepción en las diversas áreas que componen la organización. Según Martín (2013), “el Clima laboral positivo posibilita y favorece un compromiso estable de los colaboradores con su organización y permite aumentar los niveles de productividad y satisfacción, minimizando la aparición de conflictos.”(p.49).

Estas características pueden estar referidas a procesos o estructuras tales como estilo de supervisión, políticas organizacionales, prácticas, procedimientos, ambiente laboral en general, ya que interviniendo en estos procesos de manera positiva se podrá introducir cambios planificados que transformen la organización. Del mismo modo, Palma, (2011) expresa que:

Las prácticas autoritarias o participativas, son tipos de clima relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, las mismas tienen concordancia con el sistema de comunicaciones y repercutirán en el comportamiento de los

individuos en el trabajo, esto engranado a los sistemas de apoyo social, interacción con los demás miembros y los tipos gerencia, determinaran la percepción favorable o desfavorable. (p.69)

Así mismo, el autor opina que, la importancia de esta información para el gerente, se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, en tanto coadyuve a la retroalimentación, a la conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales existentes, al incremento en la interacción y la comunicación, así como a confrontar las discrepancias, además de lograr el entendimiento, el aprendizaje organizacional, la participación, el empoderamiento de los recursos humano, y de la pro actividad.

Por otro lado, Arias, (2006), manifiesta que, es importante resaltar la gestión de Recursos Humanos como un pilar para el logro de los objetivos establecidos en la organización de la salud, porque establecer relaciones laborales armoniosas, es un mecanismo de retroalimentación eficaz. La organización, determina la productividad favoreciendo la existencia, elevando: motivación, productividad, compromiso y lealtad de los trabajadores.

Atendiendo a estas consideraciones, se aprecia la importancia que tiene para el gerente, el conocimiento de los factores que conforman las estrategias laborales dentro de la organización, ya que en la medida que se obtenga mayor información del recurso humano podrá crear un ambiente laboral adecuado a las necesidades de cada institución. Actualmente, las direcciones de las Instituciones públicas del Estado Apure, están siendo ejercidas por personas con escasa o ninguna formación en el ámbito gerencial, esta insuficiencia limita en mayor o menor grado la capacidad para el pensamiento estratégico, obstaculizando el desempeño gerencial.

Además restringe la importancia que tiene la comprensión de lo que las personas sienten cuando trabajan, a fin de estimular en ellos la motivación y

el desarrollo del liderazgo para el logro de sus metas. Por tal motivo, el hecho de que los directores no posean formación gerencial, hace que en ciertas ocasiones pasen inadvertidas las situaciones, que permitan conocer, analizar e interpretar el ambiente humano, dentro del cual realizan el trabajo los empleados de la organización, mientras que en otras las decisiones y la conducta asumida por quienes dirigen no son las más acertadas ni oportunas para favorecer el desarrollo de un medio laboral que propicie un excelente desempeño en la consecución de los objetivos organizacionales en las instituciones.

Todo lo anterior se presenta contradictorio, si se asume que una buena gerencia está basada en lograr resultados y para ello requiere desarrollar técnicas y estrategias en el manejo del capital y talento humano. Ante esta realidad el comprender el ambiente laboral donde se desenvuelven los trabajadores permite desplegar estrategias encaminadas a estimular y orientar conductas de los individuos que laboran en el Consejo Legislativo del Estado Apure, para ello es preciso abocarse al conocimiento, de cómo perciben los trabajadores el entorno laboral, qué los motiva a cada uno de ellos, así como también si la forma de liderarlos es la más estimulante y eficiente para el logro de los objetivos y sí de éste conocimiento se determina alguna deficiencia o anormalidad, poder emprender la maniobra mejorar, facilitar y conducir a un clima laboral equilibrado, positivo y humano.

En este mismo orden de ideas, es de esperar que el director con la formación gerencial idónea desarrolle procesos humanos dentro de su organización, con lo cual lograría establecer el tipo de clima organizacional favorable a la institución o a un área de ella, en un momento determinado, lo cual alcanzaría si considera la información obtenida de su entorno. Ésta realimentación con el recurso humano permitirá al líder accionar apropiadamente los elementos claves para la conducción del personal hacia resultados favorables.

Del mismo modo, determinar el clima organizacional presente en los empleados administrativos del Consejo Legislativo del Estado Apure, servirá para conocer la situación interna de la organización en cuanto a qué motiva al trabajador, que tipo de liderazgo debe prevalecer, como se da el proceso de comunicación dentro de la misma, así como también el papel que representa la cultura organizacional en la visión y perspectiva de los empleados; además de las diferentes maneras, en que cada trabajador selecciona y organiza la información sensorial que percibe conduciendo a interpretaciones y respuestas variadas, que se manifiestan con un comportamiento individual y grupal diverso dentro de la organización. Atendiendo a lo expuesto, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el clima organizacional existente en el Consejo Legislativo del Estado Apure?

¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores para el logro de objetivos institucionales del Consejo Legislativo del Estado Apure?

¿Será necesario diseñar estrategias de motivación laboral como elemento esencial para el logro de objetivos institucionales en el Consejo Legislativo del Estado Apure?

Para dar respuestas a estas interrogantes se formulan los siguientes objetivos del estudio.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer estrategias de motivación laboral como elemento esencial para el logro de objetivos institucionales en el Consejo Legislativo del Estado Apure

Objetivos Específicos

-Identificar el clima organizacional predominante en el Consejo Legislativo del Estado Apure

-Describir los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores para el logro de objetivos institucionales del Consejo Legislativo del Estado Apure

-Diseñar estrategias de motivación laboral como elemento esencial para el logro de objetivos institucionales en el Consejo Legislativo del Estado Apure

Justificación de la Investigación

Partiendo del hecho que un buen clima de trabajo ofrece a los integrantes de una institución oportunidades para la satisfacción de sus necesidades y expectativas relacionadas con el ambiente de trabajo para lograr motivación y sentido de integración. Cabe señalar que en parte los problemas provienen del papel que cumple el directivo o gerente y de su vínculo con el mundo interior y exterior de la institución. El éxito depende en gran medida de su actitud, de su disponibilidad para implementar reformas, de su capacidad gerencial. Por lo tanto, si la problemática está centrada en el directivo y el tipo de liderazgo que ejerce, es posible que presente dificultades en su función de controlar, dirigir y orientar al personal que está bajo su cargo.

El desenvolvimiento laboral no responde a las exigencias del entorno, dada la falta de estrategias gerenciales y ausencia de liderazgos, la Institución presenta un liderazgo débil, ausencia de supervisión permanente por parte de la jerarquía, falta de iniciativas de algunos departamentos y de comunicación. Teniendo en cuenta lo anterior descrito surge la inquietud en desarrollar la investigación basada en la elaboración de estrategias de motivación laboral como elemento esencial para el logro de objetivos

institucionales en el Consejo Legislativo del Estado Apure. La investigación ayudará a la problemática existente dentro de la institución ya que la implementación de las estrategias facilitara el desarrollo de las actividades laborales.

El análisis del clima organizacional será una herramienta fundamental en el mejoramiento continuo del ambiente laboral, esta investigación servirá como base para investigaciones con relación al tema propuesto y específicamente de establecimientos que ofrezcan en el mismo servicio, también se justifica desde el punto de vista metodológico ya que permitirá diseñar un instrumento para la recolección de datos y obtención de resultados, permitiendo generar las recomendaciones de la investigación.

En lo Teórico: implica el cúmulo de conceptos, teóricos e información que puede producir, por lo tanto, esta investigación proporcionará aportes teóricos importantes, nuevos conocimientos y conceptos; así como datos actualizados sobre clima organizacional y desempeño laboral los cuales servirán de material de apoyo y referencia para estudiantes y profesionales interesados en el tema. También constituirá un soporte para otras instituciones del sector público que quieran tratar el tema de clima organizacional en su institución.

En cuanto a la parte **axiológica**, es pertinente resaltar que las instituciones, los trabajadores son portadoras de un bagaje cultural permeado de valores, tales como: responsabilidad, honestidad, solidaridad, amor, tolerancia, entre otros; los cuales deben ser fortalecidos con acciones. De allí pues, radica la importancia de realizar el presente estudio, el cual permitirá apoyar a los empleados del Consejo Legislativo a través de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional y así que logre influir en la actitud de los trabajadores, fortaleciendo los principios y valores éticos y morales.

Desde el punto de vista, **Practico**, la investigación tiene relevancia ya que los resultados obtenidos permitirían mejorar el clima organizacional del

Consejo Legislativo del Estado Apure. De igual modo, las recomendaciones obtenidas del estudio se pondrían en práctica para optimizar el desempeño de los trabajadores y trabajadoras, y así superar las debilidades encontradas en cuanto al ambiente laboral en la mencionada institución.

En el ámbito **Social**, son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente dentro de la organización los que dan lugar al clima organizacional. De manera que ejerce una gran influencia sobre la acción práctica de las personas. Con este análisis se busca conocer la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo, incentivándolos a un mejor desempeño y a ser mejores ciudadanos dentro y fuera de la institución, así como crear un contexto más dinámico y sociable generando bienestar colectivo de brindar desarrollo profesional y personal.

En lo **Institucional**: tiene que ver con la importancia que reviste este estudio para la institución, de manera que, con esta investigación se obtendrá información valiosa sobre como los empleados perciben su trabajo, y la opinión que se ha formado de la organización, que factores afectan el desempeño de los empleados y qué medidas se podrían tomar para mejorar su productividad.

De igual forma, en la dimensión académica; para la UNELLEZ, la investigación es útil, ya que le suministrará tanto a los facilitadores como a los futuros estudiantes y tesis de Gerencia y Planificación Institucional, información actualizada, incrementando el material de apoyo y contenido temático existente.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Para Arias (2012) “El marco teórico o marco referencial es el producto de la revisión documental bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar.”(p.23). por lo tanto, en este capítulo se desarrolla, el contenido teórico, los antecedentes relacionados con la variable en estudio, las bases teóricas, y las bases jurídicas con la finalidad de profundizar los conocimientos que sirven de sustento para la investigación, igualmente se abordaron aspectos relacionados con la Operacionalización de las variables.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación según Arias (2012), “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106). Por tanto, para el desarrollo del presente estudio se tomó como antecedentes una serie de estudios, relacionados con el área objeto de análisis, seleccionándose los siguientes:

Ámbito Internacional

Estudio realizado por: **Ramírez, Abreu y Badii** (2014). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Monterrey. México. Expresando que en las últimas décadas, en las sociedades han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con ímpetu a las diferentes esferas de desarrollo del ser humano, afectando no sólo la

manera de vida de los individuos, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece la persona con las organizaciones a las que pertenece. En este contexto, la sociedad globalizada del siglo XXI demanda de organizaciones dinámicas que se adapten con rapidez a dichos cambios y además que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos.

Ahora bien, toda actividad realizada es en pro de que las personas sean competentes de satisfacer sus necesidades concretas de un inclemente mercado que opera en un ambiente dinámico y altamente competitivo. Es por ello que este desafío no sólo se presenta para las empresas, sino también en las instituciones públicas, ya que para los individuos que en ellas laboran, y que además se puede decir que son el núcleo básico de cualquiera organización, lo compone la relación existente entre persona y organización. Por ende son las personas las que realizan cotidianamente una serie de actuaciones, que se convierten en actividades coordinadas de la organización, de modo que ésta logra alcanzar sus objetivos y, en definitiva, realizar su misión.

En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, que se hace posible el desarrollo de la organización y los progresos sistemáticos en el logro de sus objetivos. Por ello, persona y organización se encuentran en una constante interacción, que se fundamenta en una expectativa recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio. Así, es posible preguntarse en qué medida las diferencias entre un desempeño sobresaliente y un desempeño promedio o deficiente tienen su base en diferencias motivacionales. En su mayoría las investigaciones realizadas sobre las organizaciones se han enfocado en elementos tales como la estructura, el tamaño de la organización y su diseño.

Cabe resaltar, que la importancia de los trabajadores en una institución adquiere tomar en cuenta los elementos dinámicos como el clima, la formación de equipos, el manejo de conflictos, la cultura, el liderazgo, la comunicación, también, lo que aquí ocupa: La motivación. Es indudable uno de los factores que está profundamente relacionados con las interacciones que surgen entre los miembros de la organización, los procesos productivos y las formas específicas de administración de los recursos humanos. Es por ello que en esa investigación, dan cuenta de cómo se integran las necesidades humanas con las necesidades de la organización, demostrando que influyen en la eficiencia de los procedimientos y en la eficacia de las estrategias implementadas para el logro de los objetivos.

Ámbito Nacional

Cabe mencionar el estudio realizado por **Sánchez (2012)** este trabajo trata aspectos interesantes sobre “La Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del Personal Administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara”. Carabobo-Venezuela. Dicha investigación de grado argumenta que actualmente son muchas las dificultades que surgen con relación a la motivación del personal y más aún en organizaciones de servicio, al tratarse del desempeño laboral, los cuales se orientan en lo particular a factores como excesiva carga laboral, poca motivación de los directivos hacia el personal por metas logradas, y mal ambiente de trabajo, lo que produce trastornos y cambios considerables tanto en el desarrollo de las operaciones como en el funcionamiento institucional, específicamente en el desempeño laboral de los mismos.

En este sentido, la motivación debe estar sustentada en principios y criterios democráticos que permitan un adecuado desempeño laboral de la organización del personal de manera eficiente, así como el desempeño de roles deseados y satisfactorios dentro de la empresa o institución. Dada que tal necesidad, resulta imprescindible y que debe ser evaluada la motivación

de los trabajadores, como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los mismos, realizando ajustes o adaptaciones necesarias. Por ello debe tenerse en cuenta la motivación como elemento clave para el desempeño laboral, por lo cual se realizó un análisis de los factores motivacionales presentes en el personal administrativo del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”.

Ahora bien, dicha investigación es de mucha importancia, porque permite obtener mediante las actividades del análisis bibliográfico, así como del estudio de campo, una información confiable y efectiva sobre las necesidades de los trabajadores de los departamentos de Administración y Recursos Humanos, y así descubrir lo que impulsa a un empleado a “sentirse bien” dentro de su organización; cuando se logra verificar que algunos incentivos laborales, y condiciones de trabajo no son suficientemente atractivos para éste, y aun así, el empleado logra sentirse a gusto en su sitio de trabajo. En este sentido este estudio, expone que la motivación del trabajador siempre ha sido importante para las organizaciones, pues reconoce que un recurso humano motivado aportará mayores beneficios y productividad.

En contraste con un empleado desmotivado, las empresas modernas se suman a la implementación de estrategias motivacionales, a fin de contar con un recurso humano motivado y satisfecho con la tarea que realiza, incrementando su productividad de servicio, ayudando de esta manera a que la empresa crezca económica y socialmente. Razón por la cual, la motivación laboral de los empleados debería ser una de las prioridades fundamentales para las organizaciones de la actualidad. Lograr un equipo de trabajo con la mayor profesionalidad, altamente productivo y comprometido con los objetivos de la empresa, es tarea fundamental de las organizaciones que no quieran perder competitividad. Por ello, las instituciones deben plantearse seriamente el realizar un esfuerzo importante para mantener a sus empleados motivados y con un alto grado de fidelidad hacia la organización.

En este orden de ideas. **Barrios (2012)**, en su trabajo de grado titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral en la dirección de recurso humanos de la Alcaldía de Valencia”, estudio realizado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, con el propósito de establecer si sus relaciones laborales dentro del clima organizacional tenía consecuencias a favor o en contra de su satisfacción laboral, todo esto sustentado en las teorías de la Satisfacción Laboral de Robbins y la Teoría del Clima Organizacional de Likert su investigación fue de tipo descriptivo, de campo, transversal, de diseño no experimental, su población estuvo conformada por treinta trabajadores de la dirección de recursos humanos de la Alcaldía cuya técnica empleada fue la aplicación de un cuestionario estructurado. Los resultados aportaron una visión positiva de la relación que se presenta entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, lo que lo constituye en un ambiente laboral que propicia un adecuado marco laboral para el logro de las metas de la Dirección de Recursos Humanos de dicha Alcaldía.

Ámbito Regional

Por otra parte, **Mendoza (2014)** Realizó una investigación titulada “El Clima Organizacional como agente motivador laboral del personal adscrito a la E.E.I. Richard Zárraga” del municipio San Fernando, estado Apure” En este trabajo se plantea que el clima organizacional es un proceso fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad exigente y cambiante, ha llevado a las organizaciones a realizar esfuerzos para el mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y humanos.

Sin embargo, es esencial mantener un equilibrio adecuado con relación al clima laboral, a la formación, al estilo de gestión, así como asegurar una

comunicación, comportamientos y actitudes de apoyo a la organización, en cuanto a las normas, valores, manera de hacer las cosas, plantear y resolver problemas y la forma de interactuar con el entorno; allí se puede percibir las diferencias culturales en cada organización, las cuales pueden constituir barreras que afecten el logro de los objetivos, el clima organizacional y el desempeño laboral. En esta investigación exponen que la motivación es una fuerza impulsadora y un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo, en la cual logra la mayor preponderancia; y además de que la actividad laboral ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella, de tal manera que no se convierta en una actividad alienada y opresora.

Reseña Histórica de la Organización

¿Qué es el Consejo Legislativo del Estado Apure?

Es una institución de Poder Legislativo Regional, que se encarga de proponer, desarrollar, sancionar, evaluar, interpelar, discutir y crear leyes concernientes al buen desenvolvimiento de los ciudadanos y ciudadanas, así como también la creación, funcionamiento y vigilancia de todas las instituciones en el estado Apure. Respetando la Constitución del Estado, que es la Carta fundamental que norma los derechos de los apureños, las instituciones u organismos que nos representan en el estado Apure, dentro de la República Bolivariana de Venezuela; y a su vez, cumplir con sus funciones deliberantes y de control. Está ubicado al sureste de la República Bolivariana de Venezuela, San Fernando de Apure, Capital del estado Apure, en la calle Queseras del Medio, c/c 19 de Abril.

Función del Consejo Legislativo del Estado Apure

El Consejo Legislativo tiene como función producir enmiendas o reformas a la Constitución del Estado, sancionar leyes relativas al estado

Apure, aprobar el presupuesto del Estado, evaluar el Informe Anual del Gobernador y controlar los órganos de la administración del Estado, autorizar Créditos Adicionales, Modificaciones al Presupuesto, entre otras. El Consejo Legislativo fue aprobado mediante Referéndum popular y promulgado por una Asamblea Constituyente el 30 de Diciembre de 1999, durante la presidencia de Hugo Rafael Chávez Frías. El Consejo Legislativo del Estado Apure, se constituyó en el año 2000, en la condición de reestructuración de la extinta Asamblea Legislativa del Estado Apure. Luego de ese proceso de Comisión Legislativa se instala por primera vez, el 07 de agosto del año 2000.

La legislatura del Estado recae sobre el Consejo Legislativo del Estado Apure unicameral, elegidos por el pueblo mediante el voto directo y secreto cada cuatro años pudiendo ser reelegidos por dos períodos consecutivos, bajo un sistema de representación proporcional de la población del Estado y sus Municipios. Actualmente el Estado cuenta con 7 Legisladores, todos del oficialismo pertenecientes al Gran Polo Patriótico de los Partidos Políticos.

MISIÓN: Crear instrumentos legales para lograr el desarrollo sustentable de Apure, satisfaciendo las necesidades humanas, soportadas en el eje fundamental de la participación ciudadana; controlando la gestión pública en el Estado dentro de las atribuciones legales propias, y prestando apoyo en general al pueblo apureño.

VISIÓN: Construir con la participación ciudadana, un marco jurídico ajustado a los preceptos constitucionales, que soporten la consecución de los más altos ideales del Estado para proporcionar la mayor suma de felicidad al pueblo apureño.

Teorías que sustentan la investigación

Teoría Homeostática de la Motivación (1960) Representantes Principales Hull, Freud Y Lewin

Este tipo de teoría explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos como pueden ser el hambre, la sed. Pero también sirven para explicar las conductas que causan desequilibrios psicológicos o mentales provocadas por emociones o por enfermedades mentales que también suponen la reducción de una tensión que reequilibran el organismo. La homeostasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a conservar el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de una serie de elementos que han de mantenerse dentro de unos límites determinados, pues de lo contrario peligraría la vida del organismo.

De modo que, así se conoce que existe una serie de elementos y funciones que han de estar perfectamente regulados y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la vida; como por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre. Estas y otras funciones están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo regula y equilibra la situación poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello. Entre los autores más representativos de esta corriente podemos señalar a Hull, a Freud y a Lewin entre otros

Teoría de la Reducción del Impulso (1976) Clark Leonard Hull

Impulso es tendencia a la actividad provocada por una necesidad. Esa necesidad, que es el estado de desequilibrio o malestar interno, es a su vez generada por una carencia, por una falta de algo, en el organismo vivo. La raíz de la conducta motivada emerge, en esta clase de explicaciones, de

algún tipo de desequilibrio que perturba la estabilidad o constancia del medio interior del sujeto. El desequilibrio interior puede estar provocado por un déficit de lo que el organismo precisa para su existencia. Tales carencias externas estimulan estados internos de necesidad, aparentemente muy diversos, pero coincidentes en sus efectos perturbatorios. Ese desequilibrio provoca en el organismo una exigencia de reequilibración que no cesa hasta que la carencia, o incluso, el exceso, ha sido eliminado y substituido por otro.

De manera que averiguar cómo provoca el desequilibrio esa exigencia de reequilibración, es lo que procuran las teorías motivacionales basadas en la homeostasis. Dentro de esta perspectiva explicativa de la motivación podemos destacar a representantes como Lewin Hull, es, sin duda, el máximo representante de esta corriente. Basándose en las ideas de Thorndike sobre la motivación Hull elabora su teoría. Ahora bien, la satisfacción, de la que hablaba Thorndike fue reemplazada por "reducción de la necesidad", primeramente, y más tarde por el de "reducción del impulso". Según Hull: "Cuando la acción de un organismo es un requisito para incrementar la probabilidad de supervivencia del individuo o de una especie en una determinada situación, se dice que está en un estado de necesidad.

Ahora bien, dado que una necesidad, actual o potencial, usualmente precede y acompaña a la acción del organismo, suele decirse que la necesidad motiva o impulsa la actividad asociada. A causa de esta propiedad motivacional de las necesidades, éstas se consideran como productoras de impulsos -driver- animales primarios. Es importante advertir a este respecto que el concepto general de impulso (D) propende marcadamente a poseer el status sistemático de una variable interviniente o de una X nunca directamente observable. La necesidad actúa, pues, como variable independiente, suscitando el impulso. Éste, integrado a su vez con otras variables intervinientes, contribuye a formar el potencial evocador de respuesta del que la conducta es función:

$$\text{Conducta} = f(sEr) = f(D * K * sHr).$$

sEr---- potencial evocador de respuesta.

D----- drive o impulso.

K----- motivación de incentivo o cantidad y calidad de la recompensa.

sHr---- fuerza del hábito

Modelo de la Teoría Expectativa (1973) de Víctor Vroom

Esta teoría de la expectativa, es la que más se relaciona con el trabajo. Actualmente muchos científicos enfocan su atención a los Modelos de Procesos, que se interesan en explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene. En este sentido, el más conocido de estos modelos es el Modelo de Expectativas. Este modelo tiene y sienta sus bases en las investigaciones realizadas por Tolman y Lewin, pero se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom, Lawler, Hackman y Porter. La Teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias, abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas.

Ahora bien, si lo llevamos al tema es la necesidad de trabajar en un ambiente laboral apto para desempeñar las labores requeridas por la empresa. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo. En este sentido, la Teoría formulada por Víctor Vroom, establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Por esta razón motivarlos a realizar una tarea laboral, ayuda a que se efectúe con mayor eficiencia y rapidez, ya que pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas, como un aumento de sueldo o un ascenso.

Por lo antes expuesto, la importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se otorga al resultado, depende su fuerza motivadora. Por ende a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas. Este modelo ha sido probado y aceptado ampliamente porque parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común; cuanto más confiamos en recibir determinada recompensa o satisfacción, más nos esforzamos.

Teoría de los Factores Herzberg (1968)

Para el funcionamiento de una empresa es necesaria una organización, esta organización está formada por individuos, empleados o subordinados que trabajando en conjunto cumplen con los logros de una empresa. El trabajador, es el elemento clave en toda organización, tiene diferentes necesidades y objetivos personales que influyen en su vida laboral, entre ellos la motivación del trabajo y existen, a su vez, factores que influyen para satisfacerlas y alcanzarlas o no. Para entenderlo mejor existe una teoría llamada “Teoría de Herzberg” o “Teoría de los factores de Herzberg” que explica cómo el trabajador satisface sus necesidades. ¿De qué trata la teoría de los dos factores de Herzberg? ¿Qué son estos factores? ¿Por qué influye en la empresa? ¿Qué podemos hacer para lograr la satisfacción del trabajador? A continuación se hablará de estos temas.

Ahora bien, Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano: Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores

higiénicos están fuera del control de las personas; los principales factores higiénicos son:

El salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, entre otros. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo.

Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud.

Es muy importante entender que existen los factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los

factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual.

Ahora bien, cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores es decir, los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo. En este sentido, hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral. En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.

De manera que para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1954)

La jerarquía de necesidades fue planteada por Abraham Maslow en su libro *Motivation and Personality* (Motivación y Personalidad), dicha jerarquía fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista de la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella. El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, propuesto dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma, como una pirámide, de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menor prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener el alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, y así sucesivamente. El punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta "autorrealizado" pero esto es muy raro, se podría decir que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización.

En contraste, estas necesidades se agrupan en distintos niveles formando una pirámide, de tal manera que, las necesidades situadas en la parte superior de la pirámide sólo requieren nuestra atención cuando tenemos satisfechas las necesidades más básicas o aquellas que se colocan en la parte inferior de la pirámide. El movimiento entre las necesidades, se realiza mediante las fuerzas de crecimiento, que son los movimientos que

cubren necesidades inferiores y empujan al individuo a las necesidades superiores y las fuerzas regresivas, que son aquellas que eliminan necesidades superiores y empujan al individuo hacia las necesidades más básicas. Por consiguiente Maslow agrupa las distintas necesidades que debe cubrir cada individuo en cinco niveles de la siguiente forma:

Necesidades básicas: En las necesidades básicas se incluyen las necesidades fisiológicas básicas para mantener la vida humana y la supervivencia de la especie. En estas necesidades básicas encontramos las funciones básicas de alimentación, respiración e hidratación así como las necesidades internas para regular la temperatura y el pH. Además, se incluyen las necesidades de evitar el dolor, mantener el equilibrio, expulsar los desechos de nuestro cuerpo y por supuesto la necesidad de tener relaciones sexuales.

Necesidades de seguridad y protección: Una vez cubiertas y compensadas las necesidades básicas, en los individuos aparecen las necesidades de seguridad y protección. En estas necesidades, se desarrollan también conceptos que acotan y ponen límites. Pensemos por ejemplo en la seguridad física, en la salud de los individuos, en la necesidad de cobertura del empleo, mantenimiento de ingresos u obtención de recursos. Maslow también encuadra dentro de estas necesidades la seguridad moral, el núcleo familiar y la necesidad de la propiedad privada como tal. El concepto de hogar y propiedad ligado a las necesidades anteriores, explica por ejemplo gran parte de nuestra organización social.

Necesidades de afiliación y afecto: Dentro del tercer nivel, se encuentra el desarrollo afectivo de las personas y los niveles relacionales de la sociedad. Encontramos como necesidades de este nivel la asociación, la participación en colectivos, el sentimiento de sentirse aceptado e integrado entre otras. Este grupo de necesidades se cubren mediante la realización de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de

relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales; entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Tengamos presente también que estas necesidades surgen de manera colectiva, en función de la propia organización social de los colectivos.

De aquí que las necesidades que Maslow describió son de dos tipos de necesidades, un alta y otra baja. La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, el cuidado de nuestro yo y las necesidades de comunicación interna y auto comprensión que los individuos tenemos sobre nosotros mismos. Dentro de estos sentimientos propios nos encontramos con la confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. Por su parte, la estima baja concierne al respeto de las demás personas y a la traslación de las necesidades de estima alta al resto de interacciones sociales. Maslow sitúa en esta escala la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio sobre el resto de los individuos.

Cabe señalar que la teoría de las necesidades de Maslow sobre la motivación humana, cumple una serie de rasgos en la sociedad. El principal parámetro es el enunciado de que sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno. De manera que las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo. Por este motivo, el comportamiento sexual o la relación alimentaria, no se incluye dentro del grupo anterior de comportamiento. A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior originando en cierta medida las diferencias jerárquicas propias de cada individuo. No todas las personas van a sentir la necesidad de autorrealización por ejemplo.

En este sentido, las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Un individuo puede tener

problemas de ingresos o recursos y no por ello va a carecer de la necesidad de integración en un colectivo, Por último, las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo. Obviamente, sentirse autorrealizado requiere un periodo temporal más amplio que cubrir cualquiera de las necesidades situadas en la base de la pirámide. Por ende la aplicación de la pirámide de Maslow en los negocios es bastante actual y las podemos encontrar en multitud de situaciones económicas y empresariales. Destacan por ejemplo sus aplicaciones en el desarrollo corporativo de los recursos humanos en empresas e instituciones.

Bases Teóricas

En relación con las bases teóricas, Arias (2012) señala que “comprenden un conjunto de conceptos y propósitos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.39) A continuación se mencionan. Las bases teóricas desarrollan los aspectos relativos a clima organizacional, motivación, liderazgo, cultura organizacional, comportamiento individual, grupal igualmente la comunicación, y el manejo del estrés, lo cual se vincula con la temática que se analizará en la investigación.

Motivación

En este ámbito Robbins, (2009), argumenta que, la motivación se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aun cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación. Atendiendo a estas consideraciones es necesario entender que la motivación, se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la

capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, en este caso a los objetivos organizacionales, enfocados en el comportamiento relacionado con el trabajo, esta definición muestra tres elementos claves: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades. El elemento esfuerzo, es la medida de la intensidad o impulso que va dirigida a los objetivos organizacionales y es congruente con estos, la clave del esfuerzo que debemos buscar, mientras que la necesidad, es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Es por ello que, Newstrom, (2007), expresa que la motivación en el ambiente laboral, es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, esas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella: Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda y oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, el ausentismo, el retiro y el bajo desempeño). Nivel de Esfuerzo Aportado (contraer un compromiso pleno con la excelencia, en contraste con hacer apenas lo suficiente para salir adelante). Persistencia de la Conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con abandonarlo prematuramente).

Aunque pocas actividades humanas ocurren en ausencia de motivación casi todo el pensamiento consciente está motivado o causado. El trabajo del personal gerencial es identificar las necesidades de los empleados, a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos hacia el desempeño de las tareas. La presencia de objetivos y la conciencia de los incentivos para satisfacer las necesidades personales actúan como poderosos impulsos motivacionales, los cuales son el resultado del ambiente cultural en el que viven las personas, estos impulsos afectan la manera en que consideran a su

trabajo y enfrentan la vida. Bajo estos enfoques se puede decir, que la motivación es la fuerza, la energía, el motor que impulsa, que conduce a las personas a actuar de un modo particular para alcanzar objetivos personales u organizacionales. Surgen de un deseo o necesidad que varían de un individuo a otro, así como en un mismo individuo en las diferentes etapas de la vida, ésta fuerza puede originarse internamente a partir de reflexiones y pensamientos que emergen para trazar el camino a seguir y lograr satisfacer la necesidad experimentada.

Esta acción movilizadora puede provenir también del ambiente, de un estímulo externo, los gerentes de salud deben tener conocimiento pleno del trabajador e impulsarlo a satisfacer la necesidad percibida por ellos y de este modo, diseñar programas estratégicos que permitan convencerlos de forma entusiasta a lograr las tareas organizacionales para obtener una dirección exitosa. Para que, el gerente logre introducir una respuesta en su equipo de trabajo mediante la motivación, esta debe ir precedida del conocimiento amplio y profundo de la persona o grupo de personas a motivar, ya que de esta manera obtendría la capacidad de estimular al recurso humano de la manera más idónea y optimista que le permita implementar las estrategias más eficientes hacia los logros de las metas tanto del trabajador como de la organización.

Es por ello, que en los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes, como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. La jerarquía de las necesidades de Maslow, afirma en lo fundamental, que las personas tienen necesidades por satisfacer y que las que se logran no constituyen motivaciones tan intensas como las insatisfechas. Los empleados están

motivados más entusiastamente por lo que buscan, no por recibir más de lo que ya tienen.

En relación a lo planteado, Maslow, (2002), establece que las necesidades del primer nivel comprenden las de supervivencia y las fisiológicas de alimento, aire, agua y sueño. En el segundo nivel, tienden a predominar la seguridad corporal y la económica. Estos dos niveles forman juntos lo que suele llamarse necesidades de orden inferior. El tercer nivel de la jerarquía se relaciona con el amor el sentido de pertenencia y participación social en el trabajo. Las del cuarto nivel comprenden las necesidades de autoestima y estatus, mientras que las del quinto nivel es la de realización personal, es decir, de convertirse en lo que uno es capaz y aprovechar las habilidades y talentos personales al máximo.

En este ámbito ideático, David, (2011) manifiesta que, estos tres niveles constituyen las llamadas necesidades de orden superior. En atención a estas consideraciones, se aprecian semejanzas entre los modelos de Maslow, Alderfer y Herzberg cuya coincidencia radica en el conocimiento que debe tener los gerentes acerca de cuáles necesidades predominan en el empleado en un momento dado, para así brindarle la recompensa oportuna; de tal manera los modelos de las necesidades proporcionan los cimientos para entender y aplicar la modificación del comportamiento dentro del ambiente laboral.

En consonancia con este aspecto, Chiavenato (2009) expone que, la motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación que lo rodea. Las personas difieren en cuanto a su impulso básico que los motive, y el mismo individuo puede tener diferentes niveles motivacionales que varían con el tiempo, es decir, pueden estar muy estimulados en un momento y menos en otra ocasión. De aquí se concluye que este nivel varía entre las personas así como también, en una misma persona. De este modo la motivación se relaciona con tres aspectos fundamentales como lo son, primero la dirección del comportamiento, es decir la orientación de los

objetivos organizacionales y necesidades individuales, segundo la fuerza e intensidad del comportamiento se refiere al esfuerzo bien dirigido y coherente con el objetivo que se desea alcanzar es el tipo de esfuerzo esperado, y por último la duración y la persistencia del comportamiento es decir, la necesidad en la que se considera la motivación un proceso continuo de satisfacción de necesidades.

Sobre la base de estas premisas, los gerentes del área de la salud deben desarrollar habilidades y competencias que les permitan obtener mayor conocimiento acerca de sus trabajadores y con ello reconocer, en la medida de lo posible sus necesidades, con la información que logren recaudar de la observación, adicionalmente la obtenida por medio de los supervisores de las diferentes unidades que conforman los centros, constituirán el punto de partida para la planificación de estrategias motivacionales acordes a la complejidad del ser humano, a la diversidad percibida en el entorno laboral, así como la variación de la fuerza motivacional en las diferentes etapas de la vida del individuo dentro y fuera de la organización.

Por ello, mientras más esfuerzos gerenciales vayan dirigidos a conocer personalmente al empleado, en la medida en que se le acepte como individuo, con sus propias necesidades y aspiraciones, el gerente reconocerá que tipo de recompensa o incentivo ofrecer en determinado momento, todo ello permitirá conducir y orientar los motivadores de acuerdo a la escala de las necesidades en la que se encuentre el trabajador. Todos estos esfuerzos redundaran de manera positiva en el trabajador, que logrando satisfacer la necesidad que desarrolló el impulso motivador y brindando la oportunidad de realización personal la misma generará retroalimentación positiva en la organización mejorando la prestación de los servicios.

Clima Organizacional

Al respecto, Brunet, (2009), manifiesta que “el conocimiento del clima organizacional tiende a incidir decisivamente en el desarrollo de las

actividades laborales, es fundamental para la investigación conocer el origen del concepto de clima organizacional. (pág. 75). Esta abstracción fue introducida por primera vez, en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960, sin embargo los orígenes teóricos de este concepto se confunde con la noción de cultura y algunas veces con liderazgo. Al respecto, Alvarado, (2011), indica que “algunos autores coinciden en definir el clima organizacional, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (pág. 110)

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales; permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional, en uno o más de los subsistemas que los componen. Atendiendo a estas consideraciones, los directores de las instituciones, deben considerar como prioritario, profundizar el significado que tiene para éstas organizaciones, el comprender el clima en el que se desenvuelven sus trabajadores y de este modo descubrir, porque las personas se comportan como lo hacen, y con la información obtenida, reforzar aquellas conductas que se consideren positivas para la organización y satisfactorias para el trabajador, de manera disminuir la resistencia a los cambios que pudieran plantearse.

Por otro lado, en el texto denominado modelos del clima organizacional, se define el clima organizacional como un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas. (Gibson, 2004). Es así que, el clima organizacional al igual que todo sistema social, se encuentra en constante transformación proporcionando a la organización una personalidad, una identidad, que

puede estar o no formalizada, que promueve, la visión y la perspectiva en la cual se desenvuelvan e interactúan los empleados adaptando su comportamiento frente a los demás. De este modo, estas percepciones pueden influir al éxito o fracaso de la organización, el resultado dependerá en primera instancia de la observación y percepción que los directores de los centros obtengan sobre el clima laboral, ello proporcionará, información que facilitará la identificación de problemas principales, la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias que mejoraran la capacidad de la organización.

Por lo tanto, Davis (2011), el clima organizacional como tal, es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una organización, él tiene existencia real y afecta a todo lo que sucede dentro de la organización. Las organizaciones son siempre únicas, cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituyen el Clima. Atendiendo a estas consideraciones, el clima organizacional, es entendido como el espacio en el que diariamente los trabajadores de una organización comparten e interactúan y de estas relaciones, se generan impresiones diferentes con la cual se originan diversas dinámicas de convivencia frente a la misma circunstancia, que los conduce a sentir, imaginar y entender el contexto que los rodea, cuyo efecto puede incidir en el comportamiento, compromiso e identificación de los miembros entre sí mismos y con la organización en el logro de los objetivos empresariales, además de la satisfacción personal.

Liderazgo.

Al respecto David (2011), argumenta que, el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos a que identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos, en esta definición hay tres elementos importantes que son influencia- apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos. De no existir el liderazgo las

organizaciones serían una confusión de personas y máquinas. Así pues el liderazgo es el catalizador que transforma el potencial en realidad.

De esta manera, el liderazgo es en cierta manera, un tipo de poder personal, a través del cual una persona influye en otras en función de las relaciones existentes. La influencia es una transacción interpersonal en que una persona modifica o provoca la modificación del comportamiento de otra, de manera intencional. Así, hay siempre un líder que influye, y los liderados, que son influenciados. La influencia es una noción ligada al concepto de poder y de autoridad. Poder es el potencial de influencia de una persona sobre otra, que puede ser ejercido o no. En una organización, el poder es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las otras personas, incluso si ellas se oponen. La autoridad es el poder legítimo, es decir, el poder que tiene una persona en virtud del papel o posición que ejerce en una estructura organizacional.

Es el poder legal y socialmente aceptado, una persona que ocupa una alta posición en una organización tiene poder por el hecho de su posición lo cual se denomina poder de posición. (Chiavenato, 2009). En este mismo orden de ideas, el liderazgo es Influencia, quiere decir, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. (Koontz-Wehrich, 2004).

Además, Chiavenato (2009), señala que, se puede decir que la capacidad de influir, persuadir, y motivar a los liderados está muy ligada al poder que se percibe en el líder. Es por ello que dentro de la organización el liderado percibe que si no atiende a las exigencias podrá sufrir algún tipo de

castigo o sanción que quiere evitar. Este liderazgo está basado en el temor y en la coerción. Del mismo modo el empleado pudiera apoyarse en la esperanza de alguna recompensa, incentivo elogio o reconocimiento que desea obtener y estas ser percibidas por el líder que accionará los mecanismos destinados a lograr tal efecto en sus liderados. En este sentido, cuando el liderazgo se deriva del cargo ocupado por el individuo en el grupo o en la jerarquía organizacional se denomina poder legitimado, es socialmente aceptado y no constituye una característica individual.

En una organización formal el supervisor de primera línea tiene más poder que los obreros, y así sucesivamente, la nivelación jerárquica establece escalas de autoridad en la organización. Al mismo tiempo existen los líderes basados en la especialidad, en las aptitudes o en el conocimiento técnico de la persona. Por tal motivo, Chiavenato (2009), opina que, los liderados perciben que el líder posee ciertos conocimientos o conceptos que exceden sus propios conocimientos, otros líderes basan su liderazgo en la actuación y la atracción. El líder admirado por ciertos rasgos de personalidad tiene el poder de referencia. Es un poder conocido popularmente como carisma, se le da el nombre de carisma a la facultad excepcional y sobrenatural de una persona, que la diferencia de las demás. El líder carismático es aquel que posee características personales determinantes y cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas.

Es por ello, que el líder representa en las instituciones, una especie de paradigma. El mismo, debe contar con múltiples cualidades que le permitan entre otras cosas, generar en sus subalternos o seguidores la confianza que estimule al logro de metas programadas, con el entusiasmo y la energía necesarias para alcanzar éxito, de este modo, deberá contar los conocimientos necesarios para hacer frente a las situaciones impredecibles que se presenten delegando y activando en un esfuerzo unificado y constructivo las directrices para transformarla en medios productivos. Aunado a esto, el líder debe evaluar en base al conocimiento que tenga del personal

sobre qué tipo de liderazgo desarrollar, el tipo de liderazgo positivo, hace énfasis en las recompensas económicas, mejorar el estudio de los empleados, mayores exigencias de independencia y otros factores.

Cuando se presta mayor atención a los castigos el líder aplica el liderazgo negativo. Los líderes negativos actúan dominando a las personas, a fin de lograr que se realice el trabajo, amenazan a su personal, con castigos, con la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de otros y unos cuantos días de suspensión de sin goce de sueldo. Según David, (2011), despliegan su autoridad en la falsa creencia de que atemorizan a todo el mundo y logran productividad. Son considerados jefes más que líderes. Todas estas razones permiten observar que casi todos los gerentes recurren una mezcla de tipos de liderazgo, que van de lo muy positivo a lo muy negativo y en algún punto de ese continuo, su estilo dominante establece el tono en cada grupo. El liderazgo negativo es llamado por otros autores como autocrático es así como entre los de tendencia positiva se encuentra los participativos, este tipo de liderazgo positivo produce mayor satisfacción en el trabajo.

Por su parte, Rodríguez, (2010) plantea que, las empresas modernas demandan administradores con capacidad de liderazgo, personas que sean capaces de entusiasmar a sus colaboradores y atraerlos hasta unirse a ellos en la realización de un proyecto, personas que sean capaces de descubrir nuevas oportunidades o sistemas para tomar decisiones y solucionar problemas administrativos que se presenten. Por ello el liderazgo se ha convertido en una de las habilidades administrativas más requeridas. Liderar personas no es tarea fácil, requiere de unas condiciones personales precisas además de hábitos que se adquieren con la práctica, la capacitación, así como el desarrollo gerencial. Por tal motivo, los líderes que reclaman las organizaciones, debe contar con todas las competencias requeridas para desempeñar desde la perspectiva autocrítica, una conducta que logre

accionar en lugar de reaccionar, que perciba y promueva los cambios necesarios.

Además, y de manera anticipada, contar con el dominio de las redes de comunicación en todas las direcciones como estrategia para lograr eficiencia, conducir a la organización sobre todo en las contingencias, estimulando y reforzando la cultura organizacional y de esta forma disminuir en sus subalternos la incertidumbre y las resistencias. El liderazgo dentro de las instituciones debe ser percibido por los empleados como estimulante; que pueda conducir los procesos de cambio necesarios, para ello debe conocer plenamente a sus liderados a fin de manejar hábilmente los factores del clima organizacional, y de esta forma ayudar en la conformación de ambientes laborales saludables.

Comunicación

Los seres humanos son fundamentalmente sociales, cuya conducta depende de la influencia de otros individuos que a su vez viven en permanente interacción con el ambiente nos rodea, las formas como procesamos la información del entorno y su comprensión lo identificamos como comunicación, que corresponde a un proceso de intercambio que promueven la participación, la integración y la convivencia con el uso de códigos comunes. La comunicación, es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores.

Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor. Cuando la comunicación es efectiva establece un puente de significado entre dos personas de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen, al usar este puente ambos pueden cruzar sin peligro el río de los malentendidos que a veces las separa. (Davis y Newstrom, 2004). Es así que

la comunicación permite compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido y significación de acuerdo con experiencias previas comunes.

En consonancia con ello, Robbins (2009) acota que, la comunicación es el intercambio de información entre personas. En este sentido, Chiavenato (2009) indica que, significa volver común un mensaje o una expresión, lo que constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. Se puede decir que, comunicar es el acto y proceso de emitir y recibir mensajes, pero si analizamos el sentido etimológico de la palabra comunicar encontramos que el alcance del término es más amplio, comunicar es compartir, es el vehículo primario a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir los cambios de la misma, al influir en las actividades de otros individuos dentro de la organización.

De este modo, para que el mensaje dentro de la organización fluya deben existir los elementos que intervienen en el proceso de comunicación la presencia de un emisor que representa al sujeto que presenta una información, una intención, una idea a otro sujeto llamado receptor, aunado a ello debe estar presente la codificación, que es el lenguaje por el cual se pueden expresar la información, las intenciones, las ideas. Para lograr una comunicación efectiva deben contener un mensaje, que no es más que la información que el emisor pretende comunicar al receptor a través de un medio o canal. Que puede ser, el teléfono, la computadora, u otros que se consideren pertinentes y oportunos dependiendo las características de la organización, de su selección adecuada depende en gran medida el cumplimiento del objetivo por parte del receptor quien decodificará y generará la retroalimentación necesaria.

En este contexto, el fin de la comunicación es que ésta sea eficaz y para que ello suceda, lo que comprende el receptor debe coincidir con lo que el emisor desea enviar, la emisión de mensajes requieren de una respuesta del receptor y la misma debe estar en dependencia de su percepción. Por este motivo los gerentes y sus empleados deben lograr el entendimiento a través de la comunicación, ya que de la eficacia de la misma, el gerente dará a entender las órdenes y del mismo modo recibirá la retroalimentación de que fue rápidamente comprendido. Por lo tanto la comunicación constituye ese puente que permite a los miembros de una organización logran entenderse y dilucidar sus diferencias. De esta manera la comunicación eficiente es la que permite que los integrantes de una organización logren acuerdos que faciliten el cumplimiento de las actividades planificadas así como también la creación de un clima organizacional favorable para la toma de decisiones.

Además, de constituir una de las herramientas con la que cuenta el líder para alcanzar las metas dentro de la organización, además de generar una atmosfera de comprensión tolerancia, respeto así como coordinación de las tareas, obteniéndose de ello un ambiente laboral armónico. Es decir, que para que exista coordinación en el trabajo es necesario la comunicación, cada organización dependiendo de sus propias necesidades y características determinará la manera más efectiva de comunicarse. Mediante la comunicación los trabajadores comprenden mejor sus labores y se sienten más involucrados en todas sus funciones. Esta valiosa herramienta utilizada como estrategia hace que el gerente mejore las relaciones entre los empleados, y refuerce los factores del clima organizacional tales como la cultura, la motivación y el comportamiento general de sus integrantes.

En esta perspectiva Ivancevic, Kanopaste, Matterson, (2006) opinan que, entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como

las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento además del desarrollo de las organizaciones. Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, por lo tanto, se le encuentra sentido a ser parte de aquella. Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de la estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad además la proyectan hacia su área de influencia.

Del mismo modo, el proceso de la comunicación es el método por el cual un emisor establece contacto con un receptor por medio de un mensaje, éste puede consistir en que las dos partes hablen, recurran a señales manuales o empleen medio de comunicación de tecnología avanzada. Para Newstrom (2007) la comunicación ayuda a lograr todas las funciones administrativas para que las organizaciones cumplan sus objetivos y enfrenten sus dificultades. Para que una organización alcance el éxito debe encontrar la forma más idónea de comunicarse ya que a falta de ésta, los empleados no sabrían que hacer, los administradores no recibirían información, y los supervisores y los líderes de equipos no impartirían instrucciones. La coordinación del trabajo no sería posible si las personas no pudieran comunicar sus necesidades y sentimientos.

En base a estas consideraciones, los administradores deben saber que el principal símbolo de comunicación son las palabras, los empleados dedican más del 50% de su tiempo a la comunicación verbal, sin embargo existe una dificultad importante ya que casi todas las palabras de uso común tienen varios significados, por ello es necesario, rodear las palabras claves con el contexto de otros vocablos y símbolos para que su significado se delimite de manera razonable y se minimice la posible confusión. Los comunicadores efectivos se centran en las ideas no en las palabras. Por este motivo, los gerentes, tienen que adquirir como estrategia el dominio del arte

de la comunicación, ya que con ella influye en todas las actividades que se desarrollan en la organización, por tal motivo debe conseguir la forma más idónea de comunicarse con la que logre éxito en la expresión de sus ideas y hacerse entender con claridad, sencillez y de manera oportuna.

Otro aspecto que debe considerar el personal gerencial es el de la comunicación no verbal, ya que los trabajadores interpretan con mayor rapidez las acciones que las palabras. Por otra parte, a la comunicación es afectada por diversos problemas tales como, las interferencias que resultan de las emociones humanas, los valores y los hábitos de escuchar limitado. También pueden provenir de la deficiencia de educación, el grupo étnico, el género, la posición socioeconómica u otros factores, todo el mundo ha experimentado la forma en que los sentimientos personales pueden limitar la comunicación, situaciones que sobrevienen en el trabajo de igual manera que en la vida personal. En este contexto, el uso por parte del gerente de la herramienta comunicacional, permite eliminar o minimizar las posibles barreras o interferencias que limitan la comprensión del mensaje y con ello se lograría mayor eficacia de los procesos.

Es por ello que dentro de la organización lo que se ve y se oye, está sujeto a la interpretación de los empleados, por tal motivo, para lograr efectividad en un mensaje, se requiere del aprendizaje de estrategias en que las que las percepciones del emisor y del receptor sean armónicamente sincronizadas. Al respecto, Chiavenato, (2009) manifiesta que, la comunicación es considerada una actividad administrativa que cumple dos propósitos principales, proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas. Además de proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. Estos dos propósitos, en conjunto, promueven un ambiente que conduce a formar espíritu de equipo y a lograr un mejor desempeño en las tareas.

Cultura organizacional.

Las organizaciones, son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional, ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

Por su parte, Newstrom (2006), expresa que en muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa. Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización. La idea de concebir las organizaciones como culturas en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes, constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, entre otras. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

Estrategias Motivacionales

En los escenarios empresariales de la actualidad, cada vez de mayor competitividad, un personal altamente motivado resulta necesario e indispensable para toda organización que desea obtener resultados satisfactorios. En consecuencia, los líderes deben desarrollar habilidades para motivar a sus más cercanos seguidores, lo cual es indispensable para las personas que ocupan cargos directivos. Deben esmerarse en estimular un ambiente positivo de trabajo. Además, es preciso que asimilen las técnicas más importantes de motivación, desde analizar las necesidades de sus más colaboradores, hasta identificar iniciativas e implementar una formación variada e interesante para incrementar la satisfacción intrínseca en el trabajo. Cárdenas (2001) enumera algunas razones para motivar a un personal se tienen:

Porque quien es motivador se convierte en una persona significativa y digna de confianza.

Porque aumenta la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias que se derivan en los cambios inevitables en la organización.

Porque suscita sentido de la autoeficacia y autocontrol y contribuye a aumentar la autoestima y reducir el sentimiento de desmoralización e indefensión.

Porque da información útil a los demás sobre sus puntos fuertes.

Porque cambia el clima total de la organización, ayuda al cambio de la cultura organizacional y tiene un valor de ejemplaridad.

Las estrategias motivacionales se inician con aprender a influir en el comportamiento de las personas, cuando los líderes hayan comprendido esta realidad, tal vez puedan obtener los resultados deseados tanto por la organización, así como también por los miembros de la estructura informal de la misma.

Los expertos en estos procesos de comportamiento humano, han coincidido que la motivación es la voluntad de actuar. En tiempos pasados se

tenía entendido que la motivación venía del mundo exterior; pero de acuerdo a los resultados de los estudios de los investigadores sociales y de desarrollo organizacional han llegado a la conclusión que a cada una de las personas los motivan impulsos diferentes. En los escenarios laborales se debe tratar de influir en cada persona tendente a acoplar sus motivaciones a las necesidades organizacionales.

Tratando de estimular un ambiente para facultar a los diferentes trabajadores.

Los tratadistas de este tema han podido demostrar que la motivación puede ser duradera. Los gerentes deben estimular mayor motivación a sus más seguidores, confiando en que ellos trabajarán con iniciativa y alentándolos a hacerse responsables de sus propios triunfos y fracasos.

En el caso de los trabajadores desmotivados, se debe averiguar cuál es la causa de dicha desmotivación. Los líderes deben investigar cuáles causas los motivan y deben ayudarlos en la medida de lo posible en conseguir dicho proceso motivacional. Las personas altamente motivadas son esenciales para brindarles a las empresas las iniciativas innovadoras necesarias en el competitivo mundo empresarial.

Tradicionalmente se creía que los procesos motivacionales tenían una sola dirección: de arriba hacia abajo. El líder tenía la obligación de motivar a sus seguidores. Esta realidad ha cambiado totalmente en los últimos tiempos. En las empresas exitosas con una gran visión de futuro, en donde los seguidores tienen un desempeño muy por encima de cumplir órdenes solamente, es posible que los mismos jefes deban ser motivados para actuar en consonancia con las nuevas realidades empresariales. Las personas que ocupan cargos en los niveles estratégicos deben establecer un proceso de comunicación que conlleve a compartir ideas y entusiasmo hacia el trabajo a desarrollar. Los líderes exitosos deben utilizar la motivación para lograr que todas las personas en sus respectivas áreas de influencias colaboren y cooperen entre ellas mismas.

Las personas que forman parte de un grupo tienen necesidades diferentes de las del grupo en sí, pero se hace indispensable que el líder trate de integrarlas. Deben buscar la estrategia de equilibrar las necesidades colectivas con las individuales. Deben tener informados a sus más cercanos seguidores que si el equipo alcanza los objetivos, puede que cada persona alcance satisfacer sus necesidades individuales.

Bases Legales

La Constitución de La República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1.999) es la norma fundamental del ordenamiento jurídico venezolano, ella fija los límites y persigue el bienestar ciudadano, propicia las condiciones necesarias para mejorar el desempeño laboral, al respecto cita en el Artículo 87:

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

Este artículo indica la normativa legal en cuanto al ejercicio laboral de los trabajadores y trabajadoras en general, aporta un aprendizaje para el tema de investigación en curso, puesto que está relacionado directamente e indica las condiciones favorables que debería tener todo trabajador, las cuales deben garantizadas por el patrono. Por otra parte proporcionar que el trabajador, esté en un ambiente de trabajo adecuado, es decir que se sienta

satisfecho en su entorno laboral, esto influirá en su motivación al realizar sus actividades diarias, puesto que el artículo hace mención directa a que el Estado debe adoptar medidas y crear en la instituciones públicas, la promoción de dichas condiciones de trabajo. Sin duda alguna, los gerentes de instituciones públicas están obligados a mantener un ambiente y condiciones dignas para los trabajadores, los cuales se puedan desenvolver con libertad en el desarrollo de sus tareas.

De igual manera, también establece en el Artículo 91:

“Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La ley establecerá la forma y el procedimiento”.

El salario es suficiente cuando le permite al trabajador: vivir con dignidad, cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales y se indica que el salario goza de la protección especial del Estado. Si nos enfocamos sólo en el hecho que a través del salario los trabajadores y trabajadoras deben poder cubrir las necesidades de su familia y las suyas propias, el Estado está obligado a proteger el salario lo cual no solo significa que deba obligar a incrementarlo sino que debe garantizar las condiciones para que el salario alcance para cubrir las necesidades del trabajador.

Por ello, después de garantizar los derechos ciudadanos, de libertad, igualdad, seguridad, salud, vivienda, en cualquier país se garantizan y

protegen los derechos laborales, por ser los que más afectan a la población. Es decir, sin importar el monto del salario, éste debe bastar para las necesidades más básicas del trabajador, pues una sola inconformidad genera la percepción de un salario insuficiente. Sin lugar a dudas el salario es importante pero no es lo más importante para un trabajador y da tristeza que la estrategia sea vender su incremento como la única política de Estado que verdaderamente importa en materia laboral.

Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras (Decreto N° 8.938 30 del 30 de abril de 2012) en su Artículo 156, cita:

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

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

Ahora bien, no solo es obligación del Estado fomentar el empleo, diseñar políticas adecuadas que hagan que la gente encuentre trabajo, sino que además garantizará la adopción de las medidas necesarias, a los fines de que el trabajador desarrolle sus potencialidades y capacidades, no generar empleo solamente para que la persona devenga mensualmente un sueldo, sino que debe proporcionarse el pleno respeto de sus derechos humanos, en la medida que garantice el desarrollo intelectual, el ambiente saludable de trabajo, así como la protección y prevención de su integridad física.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (LOPCYMAT), Gaceta Oficial 38.236 del 26 de julio del 2005)

Esta Ley que promueve la implementación del Régimen de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el marco del nuevo Sistema Seguridad Social, abarca la promoción de la salud de los trabajadores, la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, la atención, rehabilitación y reinserción de los trabajadores y establece las prestaciones dinerarias que correspondan por los daños que ocasionen enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo. El Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social y el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, asumen el compromiso de vigilar el cumplimiento de las condiciones de seguridad, salud y bienestar para promover un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de las facultades físicas y mentales de los trabajadores y trabajadoras. En su artículo 01 cita:

Establecer en las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

En dicho artículo se observa que las instituciones deben tener normas y lineamientos que garanticen a los trabajadores, un ambiente de trabajo adecuado y no solamente del ambiente que le rodea, sino de sentirse pleno en ejercer sus facultades físicas y mentales, previniendo cualquier daño en su integridad, así como también el bienestar, a través de promociones e incentivos.

Así mismo en su Artículo 4, establece que:

Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta ley: 1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas. 2. Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tiene influencias sobre él.

En este artículo hace referencia a las condiciones de trabajo, ya que la salud y seguridad en el ambiente de trabajo son dos disciplinas muy importantes, pues está demostrado que las malas condiciones laborales, causan estrés e inestabilidad en la salud mental de los trabajadores, por lo cual dicha ley establece condiciones generales y especiales bajo las cuales se deben realizar las tareas.

En este orden de ideas, cabe mencionar también, el Artículo 6. Ordinal 2,3 y 5 de dicha ley que dice:

Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos. Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal. Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las condiciones necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

En estos artículos se observa claramente, que todo trabajador debe gozar de condiciones especiales de manera general, así como también un mejor desenvolvimiento en la ejecución de sus tareas, así como también debe asegurárseles condiciones necesarias para la alimentación, esparcimiento y recreación.

Sistema de Variables

Para Balestrini (2008) “El sistema de variables representa a los elementos factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en que se presentan”. (p).

Por su lado Hernández y otros (2012), la definen como una “propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medir. (p. 56) Se entiende entonces, que las variables son cualidades observables de algo factible de cambio o variación y por ende medibles.

Las variables pueden ser definidas conceptual y operacionalmente.

Definición Conceptual; Según Cerda (2009), la definición conceptual de una variable “significa desarrollar una definición de la misma en otros términos. Igualmente indica que la definición nominal (sinónimo de conceptual), permite darle un solo significado dentro del estudio y evitar la polisemia o múltiples interpretaciones”. (p.58).

Definición Operacional; Para Hernández, Fernández y Baptista (2012), “constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado u operaciones que deben realizarse para medir una variable”. (p.101).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se detallan los aspectos relacionados con la metodología que se ha seleccionado para el desarrollo de la presente investigación. Arias (2012) afirma que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p.110).

Enfoque Epistemológico

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque o paradigma positivista con un fundamento cuantitativo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2012) “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la mención numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y probar teorías”. (p.58) Este se caracteriza por argumentar que el dato es la expresión concreta que simboliza una realidad, su materialización se organiza sobre la base de la operacionalización de variables. Se ajusta esta investigación, porque la misma se basa en datos numéricos y análisis estadístico de las variables: clima organizacional y desempeño laboral.

Tipo de Investigación

Según el problema que se aborda, el presente estudio se enmarcara dentro del tipo de investigación proyectiva (Hurtado, 2009). Mediante este tipo de investigación se intenta “...proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación... implica explorar,

describir... y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta...” (p.117).

A este tipo de investigación también se le conoce como “proyecto factible” y se desarrolla en dos etapas: una primera fase descriptiva la cual consiste en la realización de un diagnóstico de la situación existente con la finalidad de determinar las necesidades del hecho a estudiar, y una segunda fase proyectiva que implica la formulación de un modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada.

Diseño de la Investigación

En cuanto al diseño de investigación, el presente estudio se ajusta a la investigación de campo no experimental, de tipo transeccional descriptiva. Tamayo (2011), señala que la Investigación de Campo es:

Quando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas (p. 10).

De allí que, la propuesta de diseñar estrategias de motivación laboral como elemento esencial para el logro de objetivos institucionales del Consejo Legislativo del Estado Apure, se trabajo con datos obtenidos de la realidad objeto de estudio. Debido a que no se manipularan las variables y sólo se describen las mismas en un momento dado, el estudio está inserto en el diseño transeccional descriptivo, el cual según Gómez (2008), “tienen como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables o proporcionar una visión de una comunidad, un fenómeno o una situación, en un solo momento, en un tiempo único”. (p. 103).

En la descripción del problema, se ubica teóricamente su universalidad en contraste a la realidad, se elaboraron variables que orientan el estudio y la determinación teórica de las contradicciones que se manifiestan en relación con el hecho social.

Modalidad de la Investigación

Este estudio se enmarco en una investigación bajo la modalidad de proyecto factible que según Arias (2012), es “Una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad”. (p. 83). Siendo así, el proyecto factible se traduce en una propuesta viable para dar respuesta a la problemática en estudio.

Población y Muestra

De acuerdo con Arias (ob.cit), “la población objetivo es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81); en atención a estas afirmaciones, la población considerada para el presente estudio estuvo conformada por ciento diez (110) empleados activos de la institución, Consejo Legislativo del Estado Apure.

Muestra

Arias (ob.cit) establece que la Muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Considerando que está establecida entre un 10 y un 30%, por tanto se trabajo con treinta y tres (33) unidades de análisis que representa el 30% de

la población, quedando constituida por 33 sujetos que conformaron la muestra.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Ramírez (2008) “Una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado utilizado para la recolección de información con bastante éxito en el ámbito de las ciencias sociales.” (P. 137). La técnica que se asumió en esta investigación fue la encuesta, la cual es definida por Sabino (2008), como:

El diseño encuesta es exclusivo de las Ciencias Sociales, y parte de la premisa de que, si se quiere conocer algo, lo mejor, lo más directo y simple es preguntárselo a ellos. Se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos (p. 69).

Instrumento

Para lograr la información requerida se usó un instrumento denominado cuestionario, sobre la cual Arias (2012), afirma que “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). Por lo tanto, considerando la información que se obtuvo, se incorporó en este instrumento una serie de preguntas abiertas, organizado según las variables establecidas previamente. El cuestionario estuvo conformado por treinta y cinco (35) ítems dirigidas a los trabajadores del Consejo Legislativo del Estado Apure, que conformaron la muestra de estudio. Con sus respectivas instrucciones y una carta de presentación.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2012), señalan que: “la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide...” (p.243), para lo cual se solicitó la colaboración de un grupo de tres (3) especialistas en; Gerencia, Planificación y Metodología, a quienes se les suministró la información necesaria como los objetivos de la investigación y operacionalización de variables e instrumento.

Confiabilidad

La confiabilidad es el grado de congruencia con el que se realiza la medición de las variables, según Hernández y Otros (2012), “es el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto producen iguales resultados” (p. 245).

En efecto, se tomaron en cuenta las modificaciones sugeridas por los expertos, luego se realizará la confiabilidad del instrumento, para medir las variables inmersas en la investigación, seleccionando una muestra aleatoria de 5 sujetos respectivamente de trabajadores, aplicándole el cálculo estadístico). Esta se determinó a través de la aplicación del método de Kuder y Richardson, definida por Contreras (2009), como “un ensayo de técnicas e instrumentos de investigación, realizada en pequeña escala con el propósito de conocer la validez, funcionamiento y aplicabilidad de los mismos”. (p. 31), a través de la fórmula:

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

Donde α = Coeficiente de Kuder y Richardson.

K = El número de ítems.

S_i^2 = Sumatoria de varianza de los ítems.

S_t^2 = Varianza de la suma de los ítems.

El valor del Coeficiente de Kuder y Richardson, queda estipulado según el análisis estadístico, siendo los valores de (0,90) alta confiabilidad

Procedimientos Metodológicos

Los procedimientos para la realización de la investigación se realizaran en tres (3) fases.

Fase Documental

- a) Recopilación de fuentes bibliográficas relacionadas con el tema.
- b) Revisión de investigaciones afines.
- c) Elección de la población y determinación de la muestra.

Fase de Campo

Cuantificación de la población en estudio, análisis e interpretación de los datos, elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Fase de Diseño

En esta fase se diseño la propuesta sobre las estrategias de motivación laboral como elemento esencial para el logro de objetivos institucionales del Consejo Legislativo del Estado Apure.

Técnicas de análisis y Presentación de datos

Según Balestrini. (2010), el análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados.

De manera que, a fin de presentar la información que se recolectara en la investigación, se utilizó la realización de cuadros estadísticos y gráficos, de manera que se obtuvieron los datos de frecuencia y porcentajes para cada uno de los ítems.

Dentro de esta perspectiva a partir del análisis e interpretación de los resultados, se especifican propiedades que configuran el problema estudiado.

Análisis cuantitativo:

Esta técnica, consiste en organizar la información, cuantificarla y jerarquizarla, con el propósito de representarla en cuadros distribuidos de frecuencias e índices porcentuales, dando en tal sentido una visión detallada de los resultados de la investigación, sin hacer uso de la descripción, concentrándose solamente en los procedimientos estadísticos.

Análisis cualitativo:

El análisis cualitativo es necesario para darle la debida interpretación a los resultados de la investigación. El mismo permitió describir la información contenida en cuadros distributivos de frecuencias porcentual, basándose en los hallazgos del trabajo de campo en los cuales se fundamenta la investigación.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de resultados, es la etapa de interpretación de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, en la cual se presentan los datos en cuadro estadísticos de distribución de frecuencia y porcentajes, así como, en gráficos de barra, siendo analizados en función de las variables en estudio.

Realizada esta etapa de búsqueda y recolección de la información en la fase correspondiente del trabajo de investigación titulado Estrategias de motivación laboral como elemento esencial para el logro de objetivos institucionales del Consejo Legislativo del Estado Apure.

Se procedió al ordenamiento y organización estadística de cada uno de los aspectos señalados por los encuestados, con la intencionalidad de sistematizar las frecuencias en las alternativas de respuesta de cada ítem, lo cual permitió realizar un análisis cualitativo y cuantitativo sobre los datos, que facilitó su análisis e interpretación.

Al respecto, el análisis e interpretación de los resultados permite al investigador, según Hernández y otros, (2012), “la identificación de los problemas una vez analizadas las necesidades a fin de presentar la solución para resolverlo con eficiencia y eficacia” (p.52)

Estos resultados se exponen considerando los ítems desarrollados en el instrumento diseñado de acuerdo a los objetivos generales y específicos de la investigación.

A continuación, se muestran los resultados en cuadros y gráficos

Dimensión: Relaciones Interpersonales.

Ítems 1.- ¿Las políticas y normas son aplicadas con efectividad a todos los empleados del Consejo Legislativo?

Cuadro 2: Políticas y normas.

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	18	54,5
NO	15	45,4
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

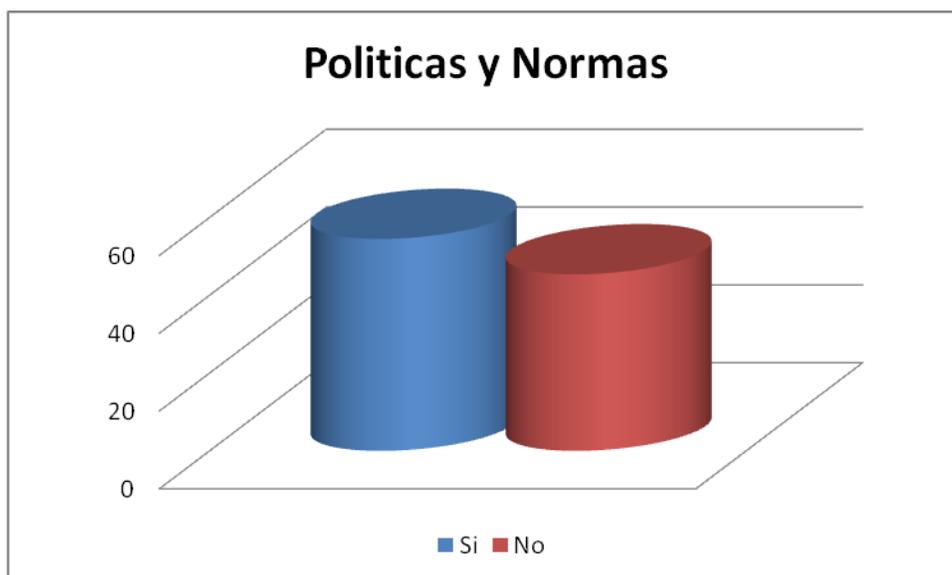


Gráfico 1.- **Políticas y Normas.** Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

Según los encuestados del ítem 1, cuadro 2, un (54,5%) de los encuestados manifestaron que las políticas y normas si son aplicadas con efectividad a todos los empleados del Consejo Legislativo, mientras el otro (45,4%) de los encuestados considero que no son aplicadas con efectividad a todos los empleados del Consejo Legislativo del Estado Apure.

Ítems 2 ¿Entre el grupo de amistades se encuentran compañeros de trabajo?

Cuadro 3: Grupo de amistades.

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	30	91
NO	3	9
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

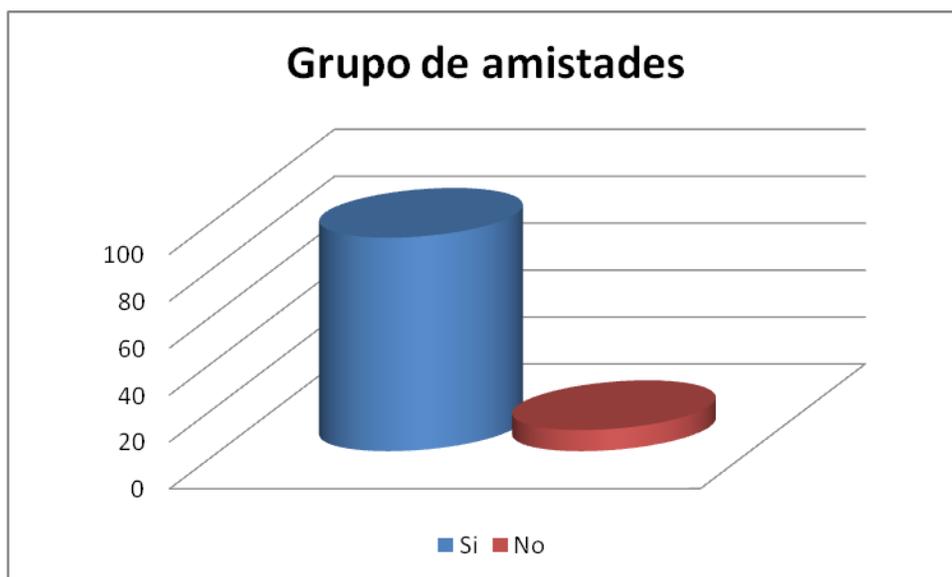


Gráfico 2: Grupo de amistades. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

Según los encuestados del ítem 2, cuadro 3, el (91%) manifestaron en su gran mayoría que entre el grupo de amistades se encuentran compañeros de trabajo, mientras un (9%) señalo que no se encuentran dentro de sus amistades los compañeros de trabajo. Es posible observar que la relación entre compañeros del Consejo Legislativo del Estado Apure en su mayoría es grata y cordial.

Ítems 3. ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son adecuadas?

Cuadro 4: Relaciones interpersonales.

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	33	100
NO	0	-
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)



Gráfico 3: Relaciones interpersonales. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

De acuerdo al ítem 3, cuadro 4, los encuestados manifestaron en su totalidad que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son las más adecuadas en tal sentido, Goncalves, A. (2010) señala que la relación “es la percepción por parte de los miembros de las instituciones o empresas acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados”. Asimismo, la habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.

Ítems 4 ¿Considera usted que es importante trabajar en equipo?

Cuadro 5: Trabajo en equipo:

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	33	100
NO	0	-
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

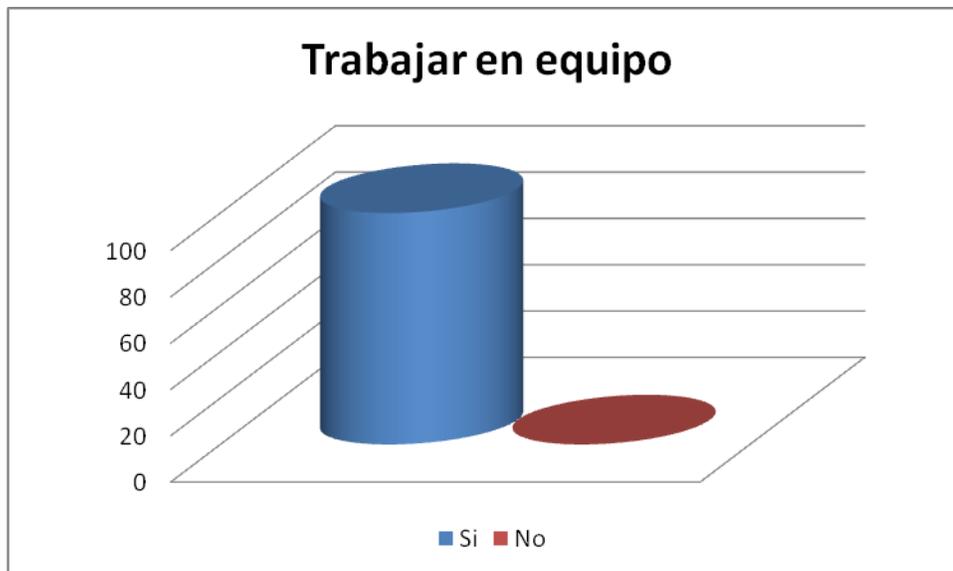


Gráfico 4: Trabajo en equipo: Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

De acuerdo al ítem 4, cuadro 5, el (100 %) de los encuestados manifestaron que si es importante trabajar en equipo. , por lo tanto se define el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo.

Ítems 5. ¿Cree usted que el trabajo en equipo ayuda a lograr los objetivos propuestos?

Cuadro 6: Trabajo en equipo: logro de objetivos.

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	33	100
NO	0	-
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)



Gráfico 5: Trabajo en equipo: logro de objetivos. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

Según el ítem 5, cuadro 6, el 100 % de los encuestados manifestaron que el trabajo en equipo si ayuda a lograr los objetivos propuestos, ya que es importante trabajar en equipo. En los equipos cohesionados se observa que los miembros desarrollan una serie de actividades importantes para el mantenimiento del mismo. Se trata de una serie de comportamientos que mantienen el equipo como un sistema social que funciona, y que evita los antagonismos emocionales y los conflictos. En un equipo efectivo, cada

miembro favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar juntos a lo largo del tiempo.

Ítems 6 ¿Conoce claramente la estructura organizativa del Consejo Legislativo del Estado Apure?

Cuadro 7: Estructura organizativa.

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	23	70
NO	10	30
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)



Gráfico 6: Estructura organizativa. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

De acuerdo a los resultados del ítem 6, cuadro 7, el (68.75 %) de los encuestados manifestaron que si conocen la estructura organizacional del consejo Legislativo, mientras un (31,2%) de los encuestados señalo que no conoce la estructura organizacional del ambulatorio. Esto se refiere a la

forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

Ítems 7. ¿La misión y visión institucional es conocida por los empleados del Consejo Legislativo del Estado Apure?

Cuadro 8: Misión y Visión institucional.

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	20	60,6
NO	13	39,3
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

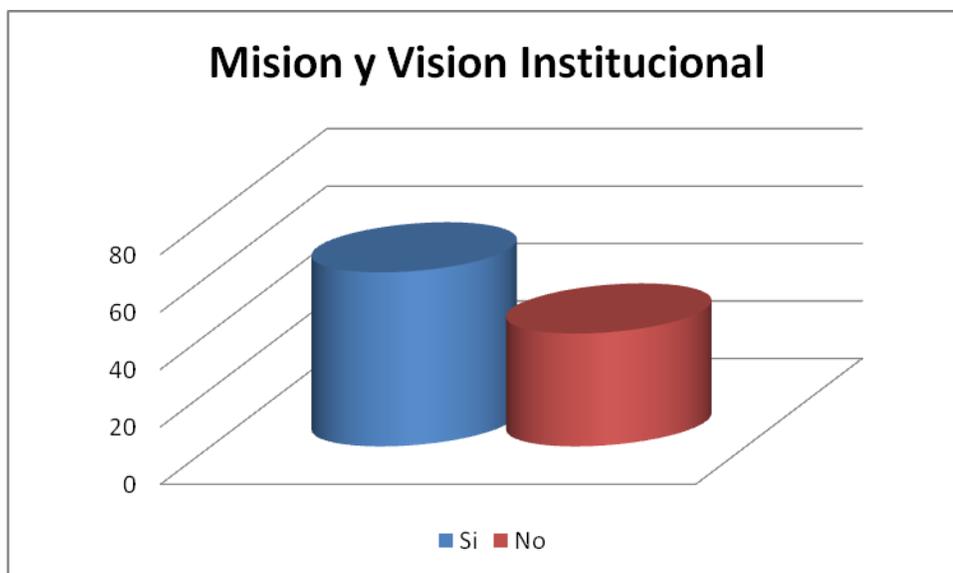


Gráfico 7: Misión y Visión institucional. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

Según los resultados del ítem 7, cuadro 8, el (60.6 %) de los encuestados manifestaron que si es conocida la Misión y Visión institucional por los empleados del Consejo Legislativo del Estado Apure, mientras un

(39,3%) señalo que no es conocida la Misión y Visión institucional del Consejo Legislativo del Estado Apure.

Ítems 8. ¿La comunicación con sus superiores inmediatos y con otros compañeros es efectiva?

Cuadro 9: La Comunicación

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	30	90,9
NO	3	9
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

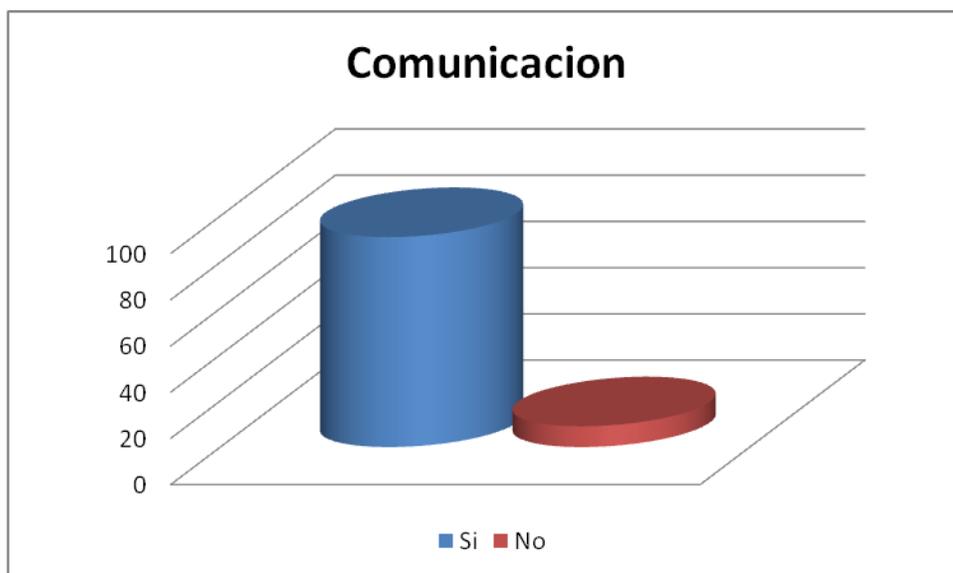


Gráfico 8: Comunicación .Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

Según los resultados del ítem 8, el (90,9%) de los encuestados manifestaron que la comunicación con sus superiores inmediatos y con otros compañeros si es efectiva, mientras un (9 %) señalo que la comunicación en la organización no es efectiva, entendiendo que la comunicación es la

habilidad para transmitir en forma oral o escrita, informaciones claras, pertinentes que estén relacionadas con sus funciones.

Ítems 9. ¿Su superior inmediato toma en cuenta sus ideas y opiniones?

Cuadro 10: Toma en cuenta ideas

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	8	24,2
NO	25	75,7
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)



Gráfico 9: Toma en cuenta sus ideas. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

De acuerdo a los resultados del ítem 9, el (75,7%) de los encuestados manifestaron que su superior inmediato no toma en cuenta sus ideas y opiniones, mientras que el otro (24,2%) señalaron que si toma en cuenta sus ideas y opiniones. Esto indica, que existe debilidad en el cumplimiento de esta dimensión. Resultado que, entra en discordancia por lo planteado por los autores Newstrom (2007) y Chiavenato (2009) quienes enfatizan la importancia de la comunicación, liderazgo, motivación y toma de decisiones

para el funcionamiento de las instituciones, por cuanto, a través de ella se mantiene un clima organizacional saludable y productivo.

Ítems 10. ¿El liderazgo de su departamento es con una visión de desarrollo a futuro?

Cuadro 11: Liderazgo con visión de futuro

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	20	60,6
NO	13	39,3
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

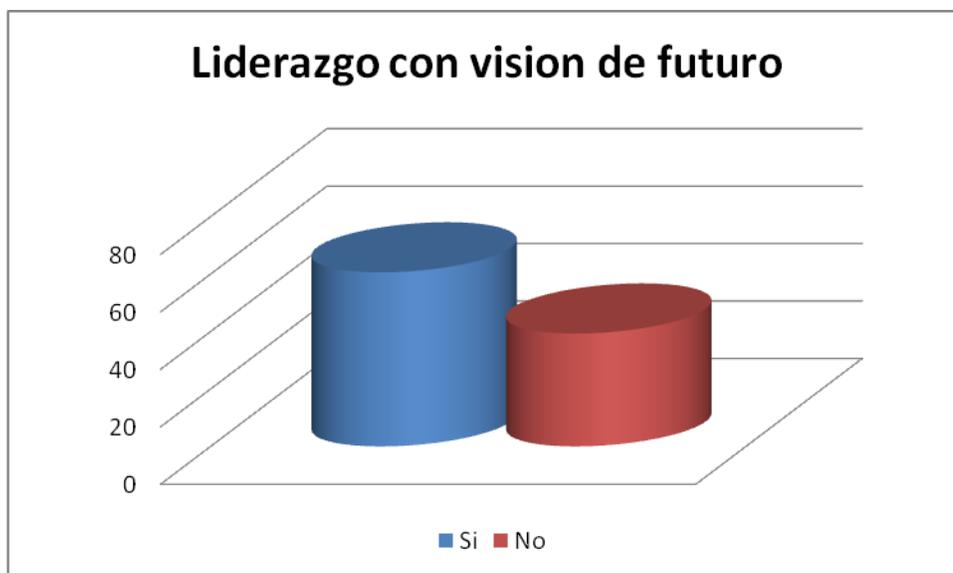


Gráfico 10: Liderazgo con visión de futuro. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

Según los resultados del ítem 10, el (60,6%) de los encuestados manifestaron que el liderazgo de su departamento si es con una visión de desarrollo a futuro, mientras un (39,3%) opino que el liderazgo de su departamento no es con una visión de desarrollo a futuro.

Ítems 11. ¿El liderazgo de tu departamento es autoritario?

Cuadro 12: El Liderazgo es autoritario

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	13	39,3
NO	20	60,6
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

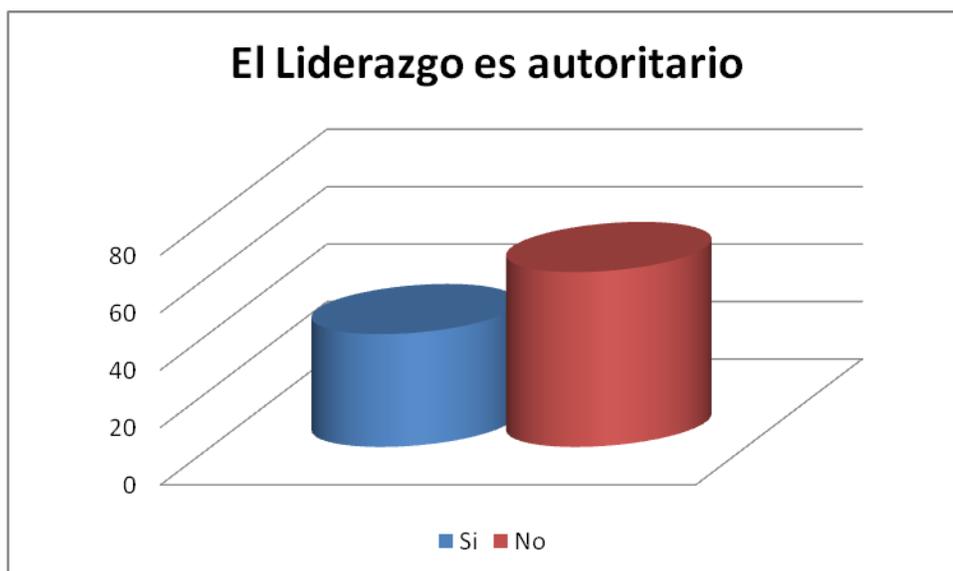


Gráfico 11: El Liderazgo es autoritario. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis

En relación a los resultados del ítem 11, el (60,6%) de los encuestados manifestaron que el liderazgo del departamento no es autoritario, mientras un (39,30%) de los encuestados señalaron que el liderazgo del departamento si es autoritario. En tal sentido según Chiang y Salazar (ob.cit), el liderazgo, es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta a favor del cumplimiento de ciertos objetivos” y entre los tipos está el participativo, el cual se apoya en los subordinados, consultando opiniones e ideas.

Ítems 12. ¿El líder de tu departamento tiene autoridad en sus decisiones?

Cuadro 13: El líder tiene autoridad

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	25	75,7
NO	8	24,2
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

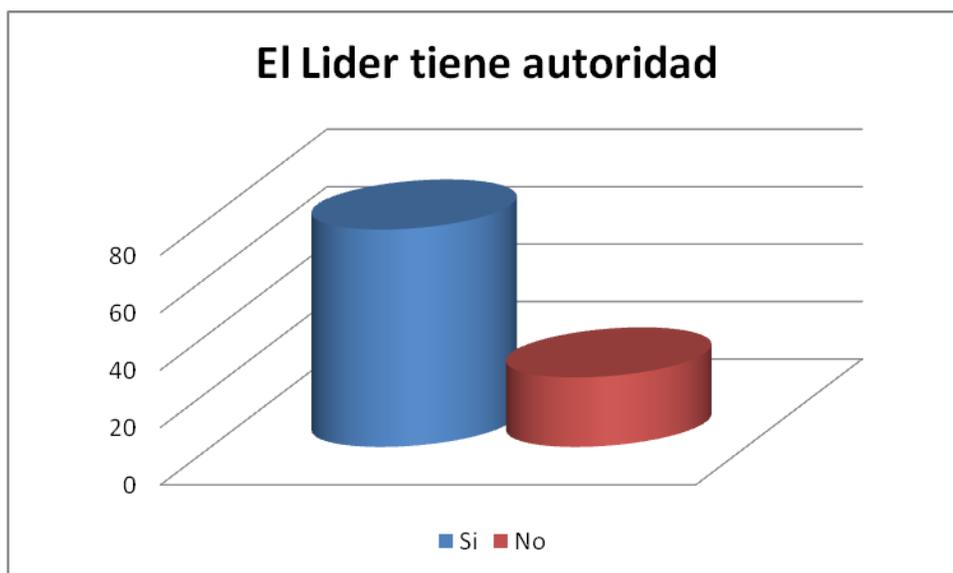


Gráfico 12: El Líder tiene autoridad. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis

En relación a los resultados del ítem 12, el (75,7%) de los encuestados manifestaron que el líder de su departamento si tiene autoridad en sus decisiones, mientras el (24,2%) opino que el líder de su departamento no tiene autoridad en sus decisiones.

Ítems 13. ¿Participa usted en la toma de decisiones?

Cuadro 14: Participa en la toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	8	24,2
NO	25	75,7
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

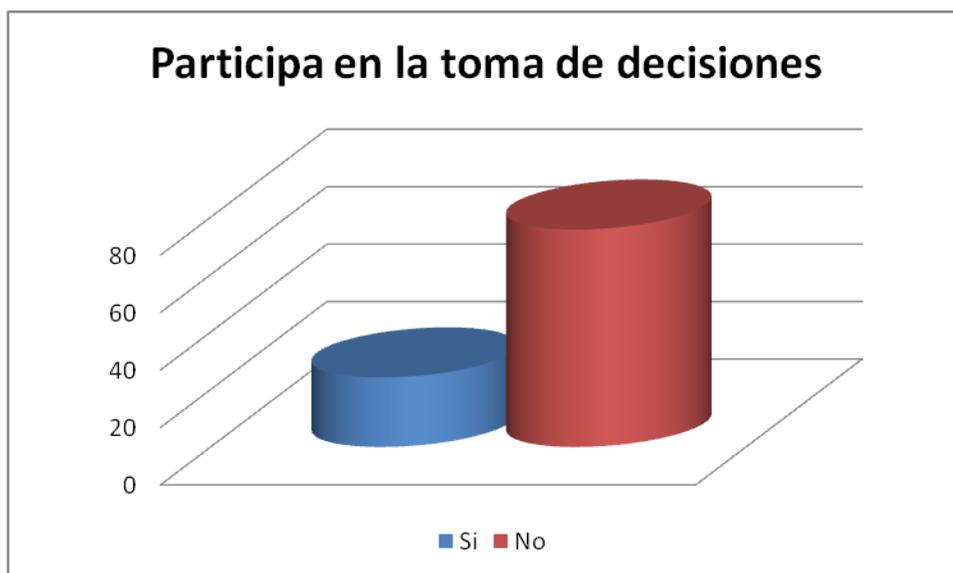


Gráfico 13: Participa en la toma de decisiones. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

En relación a los resultados del ítem 13, el (75,7%) de los encuestados, manifestaron que no participa en la toma de decisiones, mientras un (24,2%) señaló que si participa en la toma de decisiones. Tomar decisiones es una de las principales habilidades que debe tener un gerente, lo cual significa que el prepararse para tomar decisiones con menor nivel de riesgo y en forma más efectiva es de vital importancia para el gerente moderno, siempre y cuando, esta forma de decisiones cumpla con las funciones de planear, organizar, liderar y controlar. A su vez la labor fundamental que realiza el personal de una organización consiste en tomar decisiones, llevarlas a la acción y

observar sus efectos, así lo afirma Stoner y Freeman (2009) quien señala que este proceso puede entenderse como “la elección de una alternativa entre dos o más para determinar una operación o curso de acción”.

Ítems 14: ¿Entre su jefe y compañeros existe cooperación?

Cuadro 15: Cooperación

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	33	100
NO	0	-
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

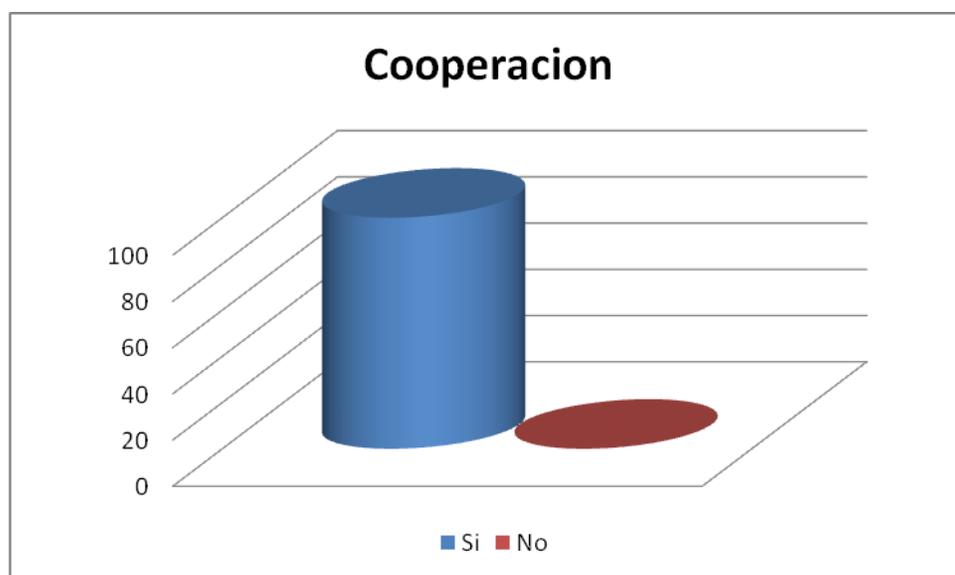


Gráfico 14: cooperación Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis

De acuerdo a los resultados del ítem 14, el (100%) de los encuestados, manifestaron que entre su jefe y compañeros si existe cooperación y se ayudan cuando tienen una labor difícil, lo que indica que existe una actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.

Dimensión: Motivación.

Ítems 15. ¿En el Consejo Legislativo del Estado Apure existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor empleado ascienda?

Cuadro 16: Sistema de promoción

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	8	24,2
NO	25	75,7
TOTAL	33	100

Fuente: Parra, M. (2016) Fuente: Tovar, D. (2017)

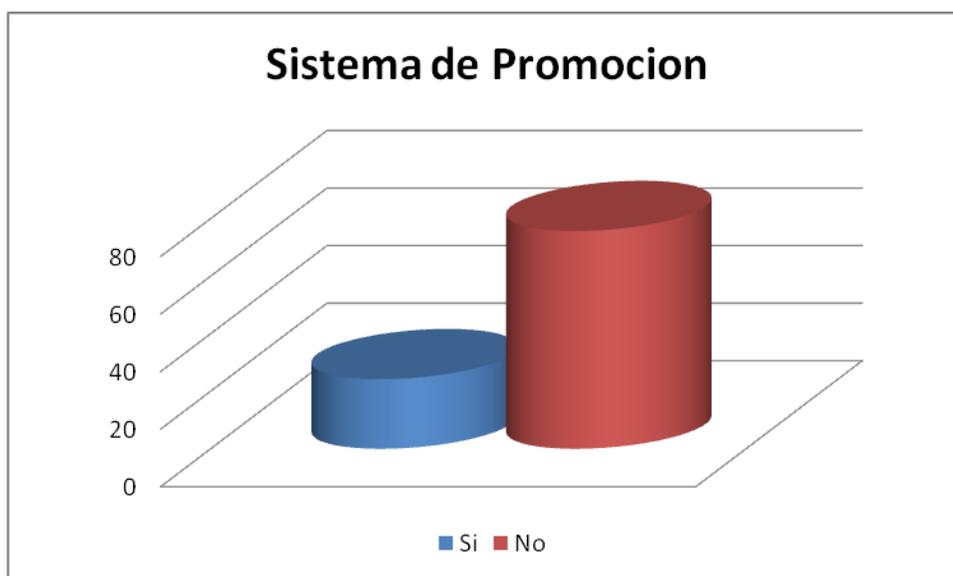


Gráfico 15: Sistema de promoción. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

De acuerdo a los resultados del ítem 15, el (75,7%) de los encuestados señalaron que en el Consejo Legislativo no existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor empleado ascienda, sin embargo un (24,2%) manifestó que si existe un buen sistema de promoción. Lo que significa que existe debilidad en la institución en cuanto al sistema de promoción de los empleados.

Ítems 16. . ¿En el Consejo Legislativo los empleados son recompensados según su desempeño en el trabajo?

Cuadro 17: Los empleados son recompensados

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	3	9
NO	30	90,9
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

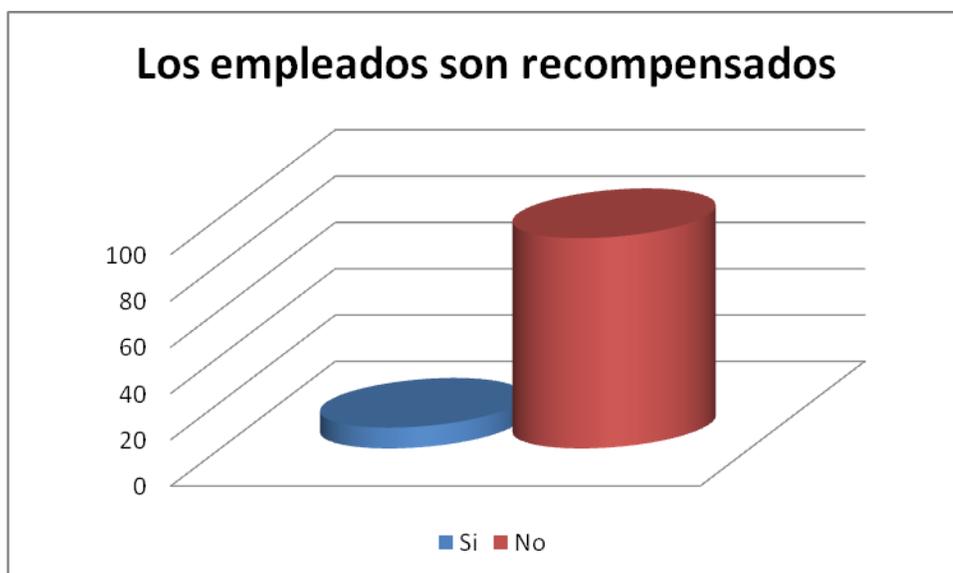


Gráfico16: Los empleados son recompensados. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

De acuerdo a los resultados del ítem 16, el (90,9 %) de los encuestados señalaron que en el Consejo Legislativo los empleados no son recompensadas según su desempeño en el trabajo, mientras un (9 %) manifestó que las personas si son recompensadas según su desempeño. Por lo tanto, esto infiere, una de las recompensas más frecuente en la mayoría de las organizaciones es la del “Empleado excepcional” o

“Empleado del mes”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales o informales, y puede otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos. Para que el personal sea productivo y se sienta satisfecho y motivado el desempeño eficiente debe ser altamente valorado y recompensado. La recompensa forma parte de la motivación, que ayuda al desempeño eficaz y eficiente de los trabajadores.

Ítems 17. ¿Su efectividad en el trabajo se ve afectada por falta de organización de sus superiores?

Cuadro 18: Efectividad en el trabajo

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	28	84,8
NO	5	15,1
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)



Gráfico 17: Efectividad en el trabajo. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

En relación a los resultados del ítem 17, el (84,8%) de los encuestados, manifestaron que su efectividad en el trabajo si se ve afectada por falta de organización de sus superiores, mientras el otro (15,1%) manifestó que su efectividad en el trabajo no se ve afectada por falta de organización de sus superiores.

Ítems 18. ¿Se siente usted orgulloso de su desempeño?

Cuadro 19: Orgulloso de su trabajo

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	30	90,9
NO	3	9
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)



Gráfico 18: Orgulloso De Su Desempeño. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

En relación a los resultados del ítem 18, el (90,9%) de los encuestados, manifestaron que si se siente orgulloso de su desempeño, mientras un (9%)

no se siente orgulloso de su desempeño, entendiendo que el desempeño según García (2011), son “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (p.85). En este sentido se refiere que el desempeño tiene que ver con las funciones que se le asignan al empleado, además, es uno de los aspectos que se le toma en cuenta al trabajador al momento de ser evaluado, el cual tiene importancia su medición para verificar si los resultados son satisfactorios o desfavorable a la organización.

Ítems 19. ¿Le ofrece el gerente incentivo no remunerativo?

Cuadro 20: Incentivo no remunerativo

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje %
SI	5	15,1 %
NO	28	84,8%
TOTAL	33	100 %

Fuente: Tovar, D. (2017)



Gráfico 19: Incentivo No Remunerativo. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

Se evidencia en los resultados del ítem 19, el (84,8%) de los encuestados, manifestaron que el gerente o directivo no le ofrece incentivo no remunerativo, mientras un (15,1%) señaló que el gerente si le ofrece incentivo no remunerativo, siendo los Incentivos, que se utilizan para mostrarle su interés por el trabajo que realiza el trabajador en la empresa.

Ítems 20. ¿Le agrada la labor que realiza?

Cuadro 21: Le agrada la labor que realiza

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	30	90,9
NO	3	9
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)



Gráfico 20: Le agrada la labor que realiza. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

Se evidencia en los resultados del ítem 20, el (90,9%) de los encuestados, manifestaron que si les agrada la labor que realizan en su

trabajo, mientras una minoría de (9%) señalaron que no les agrada la labor que realizan.

Ítems 21. ¿Su trabajo le parece importante?

Cuadro 22: Su trabajo le parece importante

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	33	100
NO	0	-
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)



Gráfico 21: Su Trabajo Le Parece Importante. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

En relación a los resultados del ítem 21, el (100%) de los encuestados manifestaron que su trabajo le parece importante, esto significa que el personal se siente identificado y comprometido con la institución. En tal sentido, Robbins (2004) señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una

organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros” (p.142).

Ítems 22. ¿Le gustaría recibir otros beneficios?

Cuadro 23: Le gustaría recibir otros beneficios

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	33	100
NO	0	-
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

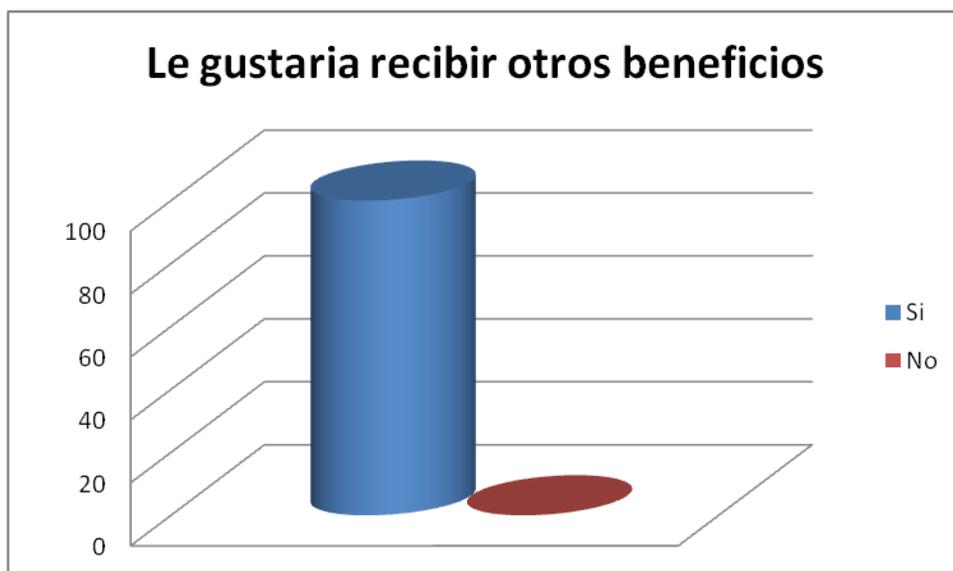


Gráfico 22: Le gustaría recibir otros beneficios. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

En relación a los resultados del ítem 22, el (100%) de los encuestados manifestaron todos en querer recibir otros beneficios. Esto indica que la mayoría desea que se le realicen pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio

de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

Dimensión: Condiciones Ambientales.

Ítems 23 ¿Cuenta usted con recursos necesarios para realizar su trabajo?

Cuadro 24: Recursos necesarios para realizar su trabajo

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	13	39,3
NO	20	60,6
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)



Gráfico 23: Recursos Necesarios Para Realizar Su Trabajo Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

Se evidencia en los resultados del ítem 23, el (60,6%) de los encuestados, señalaron que no cuenta con recursos necesarios para realizar su trabajo,

mientras un (39,3%) de los encuestados manifestaron que si cuentan con recursos necesarios para realizar su trabajo.

Ítems 24. ¿El espacio donde trabaja es adecuado?

Cuadro 25: El espacio donde trabaja es adecuado

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	28	84,8
NO	5	15,1
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

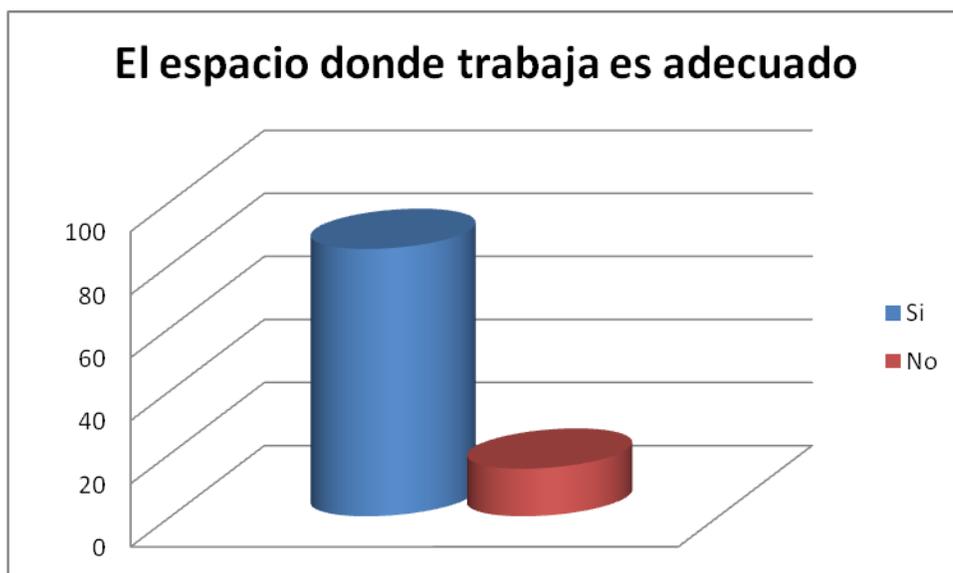


Gráfico 24: El espacio donde trabaja es adecuado. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

En relación a los resultados del ítem 24, el (84,8 %) de los encuestados manifestó que el espacio donde trabaja si es adecuado, mientras el otro (15,1%) señaló que el espacio donde trabaja no es adecuado, esto indica que la mayoría de los empleados del Consejo Legislativo se encuentran trabajando en espacios confortables y adecuados.

Ítems 25. ¿El ambiente del Consejo Legislativo del Estado Apure es agradable para realizar el trabajo?

Cuadro 26: El ambiente del Consejo Legislativo es agradable

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	18	54,5
NO	15	45,4
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

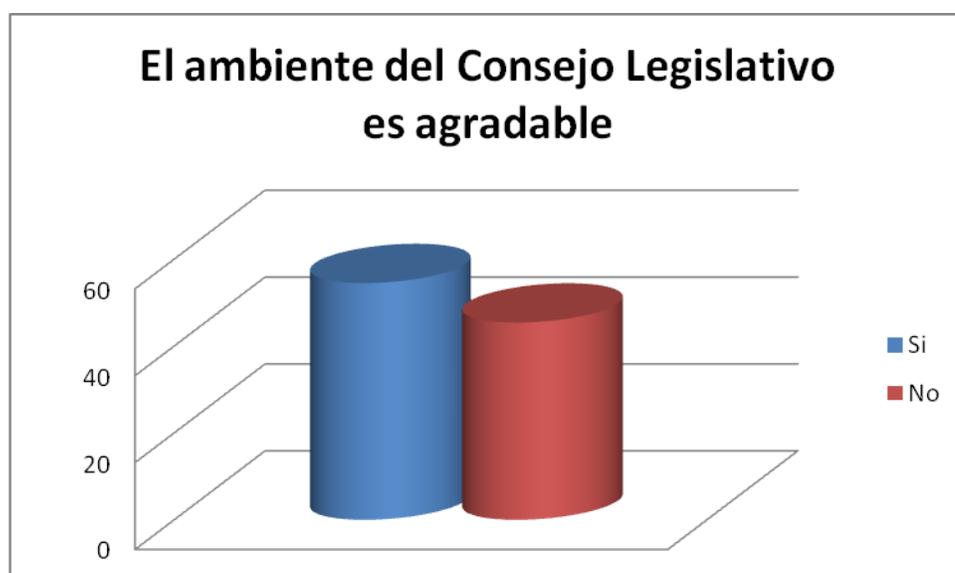


Gráfico 25: El ambiente del Consejo Legislativo es agradable. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

Se evidencia en los resultados del ítem 25, el (54,5%) de los encuestados manifestó que el ambiente del consejo Legislativo si es agradable para realizar el trabajo, mientras un (45,4%) de los encuestados señalo que el ambiente del Consejo Legislativo no es agradable para realizar el trabajo. Por lo tanto, las condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) pueden asumirse como un factor determinante de los procesos de enfermedad

ocupacional en el trabajador. Existen numerosas maneras de definir condiciones de trabajo. En sentido amplio, puede entenderse como define Peiro “condiciones de trabajo incluye cualquier aspecto circunstancial en el que se produce la actividad laboral, tanto factores del entorno físico en el que se realiza como las circunstancias temporales en que se da. Son condiciones de trabajo todos aquellos elementos que se sitúan en torno al trabajo sin ser el trabajo mismo, el conjunto de factores que lo envuelven”.

Dimensión: Desempeño Laboral

Ítems 26. ¿Las tareas que usted, realiza corresponden al cargo que ejerce?

Cuadro 27: Las tareas que realizan corresponden al cargo

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	20	60,6
NO	13	39,3
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)



Gráfico 26: Las tareas que usted, realiza corresponden al cargo que ejerce. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

Se evidencia en los resultados del ítem 26, el (60,6%) de los encuestados manifestó que las tareas que realiza si corresponden al cargo que ejerce, mientras un (39,3%) de los encuestados, señalaron que las tareas que realiza no corresponden con el cargo, se puede decir que los resultados obtenidos por el desempeño del personal en una institución, es el reflejo del buen o mal clima y el mismo permite que el individuo llegue a su realización, tanto personal como profesional, dando una ventaja competitiva a la organización.

Ítems 27 ¿En el trabajo que usted realiza sus opiniones cuentan?

Cuadro 28: En el trabajo que realizan sus opiniones cuentan

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	11	33,3
NO	22	66,6
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)



Gráfico 27: En el trabajo que usted realiza sus opiniones cuentan.

Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

En relación a los resultados del ítem 27, el (66,6 %) de los encuestados manifestó que en el trabajo que realiza sus opiniones no cuentan, mientras un (33,3%) señaló que sus opiniones si cuentan. Esto indica que no son tomadas en cuenta las opiniones de los trabajadores del Consejo Legislativo.

Ítems 28. ¿Ha tenido usted oportunidad de aprender y crecer personalmente en su trabajo?

Cuadro 29: Oportunidad de aprender y crecer personalmente

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	30	90,9
NO	3	9
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)



Gráfico 28: Oportunidad De Aprender Y Crecer Personalmente. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

De acuerdo a los resultados del ítem 29, el (90.9 %) de los encuestados manifestó que si ha tenido oportunidad de aprender y crecer personalmente

en su trabajo, esto es importante, puesto que constituye un elemento positivo para el desarrollo de la Institución, ya que, la organización se beneficia directamente, si el desempeño de un empleado es eficaz y eficiente para desarrollar las funciones que corresponden a su cargo.

Ítems 29. . ¿Te sientes en capacidad de asumir un puesto de mayor responsabilidad?

Cuadro 30: Capacidad de asumir un puesto de mayor responsabilidad

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	33	100
NO	0	-
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)



Gráfico 29: capacidad de asumir un puesto de mayor responsabilidad.

Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

De acuerdo a los resultados del ítem 30, el (100%) de los encuestados manifestó que si se siente en capacidad de asumir un puesto de mayor

responsabilidad, por cuanto tienen los conocimientos necesarios para desempeñarse y se sienten capacitados para cumplirlos a cabalidad con responsabilidad.

Ítems 30. ¿Usted considera que recibe una justa retribución económica por las labores que usted desempeña?

Cuadro 31: Recibe usted una justa retribución económica

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	0	-
NO	33	100
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

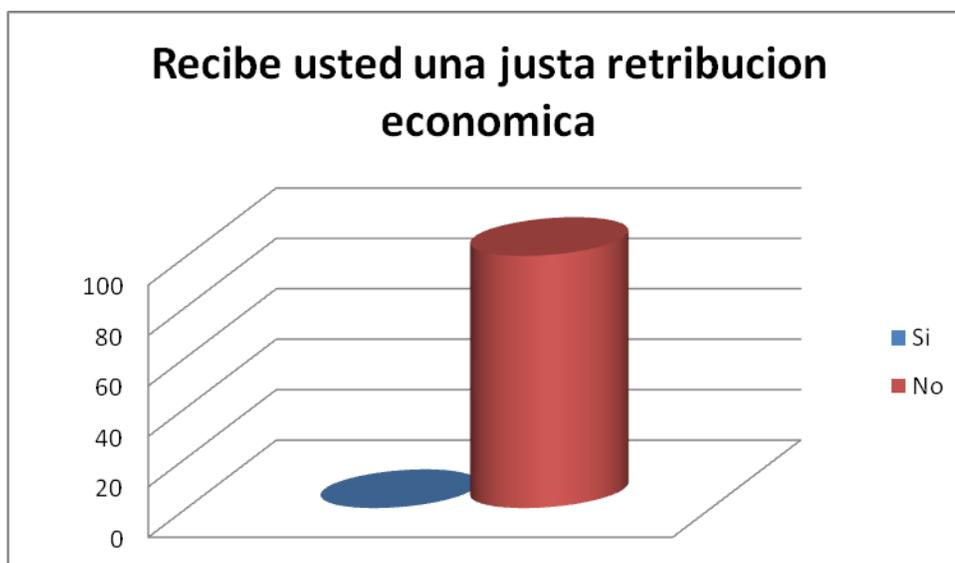


Gráfico 30: Recibe una justa retribución económica por las labores que usted desempeña. Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

En relación a los resultados del ítem 30, el (100%) de los encuestados considera que no recibe una justa retribución económica por las labores que desempeña, Esto indica que la mayoría de las personas considera que es necesaria la aplicación de una justa retribución, con el fin de satisfacer sus

necesidades y aumentar la motivación, para incrementar la excelencia en las funciones que le corresponden a cada uno. También para el organismo es necesaria en cuanto al mejoramiento del rendimiento de los empleados administrativos, que se retribuye en un mejor funcionamiento de la Institución.

Ítems 31. ¿Usted recibe entrenamiento adecuado para la realización de su trabajo?

Cuadro 32: Recibe entrenamiento adecuado

Alternativas	Frecuencia (a)	Porcentaje (%)
SI	3	9
NO	30	90,9
TOTAL	33	100

Fuente: Tovar, D. (2017)

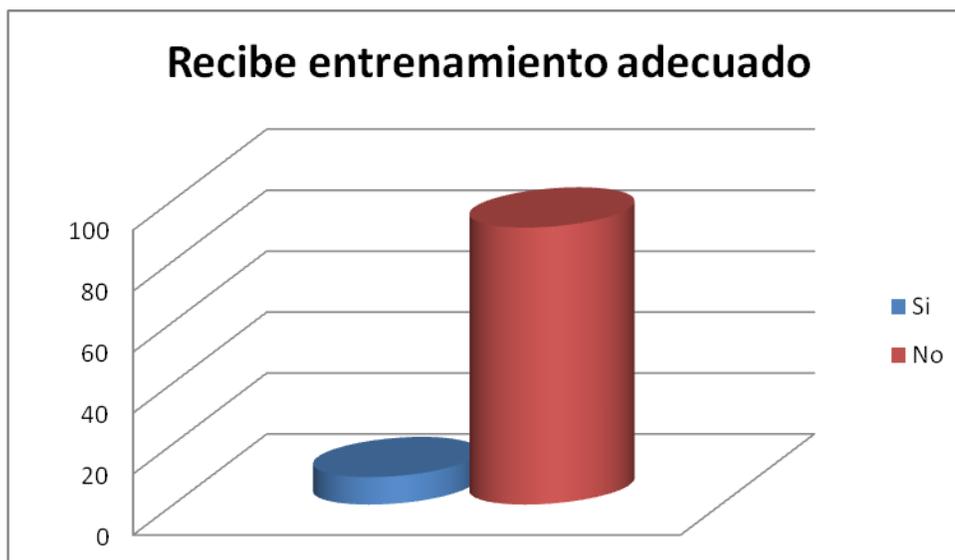


Gráfico 31: Entrenamiento adecuado para la realización de su trabajo

Fuente: Tovar, D. (2017)

Análisis:

En relación a los resultados del ítem 31, el (91%) de los encuestados considera que no recibe entrenamiento adecuado para la realización de su trabajo y el otro (9%) manifestó que si recibe entrenamiento adecuado para la realización de su trabajo, siendo el entrenamiento definido por Chiavenato (2009), por su parte, considera que el entrenamiento va más allá de la obtención de pericia para el desarrollo de un trabajo específico, cuando afirma que entrenamiento es “la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades”. (p.557)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La culminación de la investigación permitió llegar a las siguientes conclusiones:

-Manifestaron los encuestados, en su mayoría mantener un vínculo directo con el cargo a que corresponden o ejercen, presentándose un buen desempeño con sus compañeros de labores, en cada cargo que desempeñan, los encuestados realizan las políticas y procedimientos institucionales aplicadas en forma efectiva a través de una visión y una misión de la institución en cual ellos se desempeñan dentro del Consejo Legislativo.

- En consecuencia, los factores sociales que se desarrollan en el Consejo Legislativo a través de sus superiores inmediatos son efectivos entre sus compañeros, en algunos casos toman sus ideas y opiniones para su desarrollo, con el liderazgo en los departamentos, tiene un poco visión de desarrollo futurista, el liderazgo no es autoritario, existe flexibilidad respecto a la autoridad del jefe, el resto de los trabajadores no toma decisiones al respecto, la relación interpersonal con los compañeros de trabajo figuran como adecuada. Sin embargo en el Consejo Legislativo no existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor empleado ascienda, los empleados no son recompensados según su desempeño en el trabajo, manifestaron que su efectividad en el trabajo si se ve afectada por falta de organización de sus superiores.

-Sin embargo si se sienten orgulloso de su desempeño, aunque el gerente o directivo no le ofrece incentivo no remunerativo, los encuestados, manifestaron que si les agrada la labor que realizan en su trabajo, que su trabajo le parece importante, esto significa que el personal se siente identificado y comprometido con la institución. Los encuestados manifestaron todos en querer recibir otros beneficios. Además que no cuenta con recursos necesarios para realizar su trabajo

-La posición sobre los factores físicos, ambientales que se desarrollan dentro del Consejo Legislativo del Estado Apure, se encuentra un espacio adecuado de trabajo en algunos departamentos, al igual que el ambiente entre los compañeros, determinando una situación física, ambiental acorde con el trabajo en el Consejo Legislativo.

-Los encuestados manifestó que si ha tenido oportunidad de aprender y crecer personalmente en su trabajo, la mayoría manifestó que si se siente en capacidad de asumir un puesto de mayor responsabilidad, consideran que no recibe una justa retribución económica por las labores que desempeña, en su mayoría considera que no recibe entrenamiento adecuado para la realización de su trabajo.

Recomendaciones

En atención a las conclusiones a las que se llegó en la presente investigación, previo análisis de los resultados del instrumento diagnóstico de necesidades que sustentan la propuesta, se recomienda lo siguiente:

- Utilizar un programa de formación gerencial a fin de capacitar en destrezas gerenciales, motivación, liderazgo, comunicación, formación de equipos de trabajos y manejo y control de personal, para el Consejo Legislativo del Estado Apure.
- Unificar esfuerzos en materia de capacitación gerencial de altos niveles organizacionales específicamente en recursos humanos.

- Sensibilizar a los jefes de departamento sobre la importancia de la capacitación tanto de ellos como de todo el personal adscrito a cada una de los departamentos, destacando las ventajas y beneficios que aportará una nueva organización.
- Promover reuniones frecuentes de todo el personal a fin de evaluar las percepciones del desempeño laboral con el fin de mejorar el clima organizacional de Consejo Legislativo.
- Realizar charlas periódicas, publicar en carteleras y sitios visibles la misión, visión y políticas del Consejo Legislativo.
- La dirección del Consejo Legislativo debe establecer una serie de lineamientos que permitan un clima organizacional adecuado donde se fortalezca la motivación del trabajador y se incluyan aspectos que auspicien el desarrollo personal, relacional y organizativo dentro de la institución, aunado a los factores generadores de satisfacción, motivación al logro, incentivación al logro, capacitación y desarrollo personal bajo un ambiente armónico.
- Se recomienda finalmente, continuar investigando acerca de las destrezas gerenciales a fin de mejorar este trabajo investigativo dentro del Consejo Legislativo estableciendo gerentes participativos, protagónico del hecho social.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN LABORAL COMO ELEMENTO ESENCIAL PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN EL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO APURE

Presentación

En el mundo globalizado de hoy las organizaciones e instituciones deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que todo organismo, debe contar. En este contexto, un clima organizacional en el que el personal directivo y subalterno se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa es recomendable, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

En el desarrollo del presente capítulo se expone una propuesta de mejoramiento que permita contribuir en el clima organizacional para el logro de objetivos institucionales del Consejo Legislativo en aras de fortalecer el desempeño laboral, la finalidad del mismo consiste en suministrar una solución a la problemática detectada en el diagnóstico realizado a la institución objeto de estudio.

Justificación de la propuesta

En la actualidad es imprescindible a nivel institucional contar con un clima organizacional que permita lograr la armonía, coordinación y trabajo en

equipo, a fin de poder brindar un servicio de calidad y tener una mejor imagen; razón por la cual todo el personal directivo y subalterno debe tener claramente definido las políticas, objetivos, la estructura organizativa y las funciones en las diferentes áreas, a fin de lograr en forma permanente sus propósitos, por ello es necesario la puesta en práctica de elementos administrativos que lleven al logro del objetivo final que es brindar una atención oportuna, de calidad y contar con una imagen interna agradable.

En este orden de ideas, el Consejo Legislativo del Estado Apure, requiere tener una agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los trabajadores. Es por eso que el Clima Organizacional debe de revisarse y actualizarse, y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles.

Por lo antes expuesto, se considera la relevancia de la presente propuesta la cual se enfoca en mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción del personal hacia la institución, lo que se espera sea reflejado en una relación laboral favorable y agradable entre el personal directivo y subalterno del Consejo Legislativo. Asimismo dicha propuesta es un instrumento para el personal directivo, en virtud, de que es una guía en la aplicación de correctivos necesarios que permitan mejorar el clima organizacional y logre los objetivos institucionales que favorezca y satisfaga al personal de la institución.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Favorecer un ambiente laboral agradable por medio de estrategias que sirva de guía para lograr en el personal un clima organizacional y contribuya al logro de los objetivos institucionales del Consejo Legislativo del Estado Apure.

Objetivos específicos

-Mejorar los distintos aspectos que determinan el clima organizacional en el Consejo Legislativo del Estado Apure

-Propiciar el trabajo en equipo entre el personal del Consejo Legislativo del Estado Apure.

-Facilitar las relaciones interpersonales en el Consejo Legislativo del Estado Apure.

-Crear un clima óptimo, donde las personas desarrollen actitudes de colaboración y contribución en el Consejo Legislativo del Estado Apure.

Estructura de la Propuesta

Para dar a conocer la propuesta y ofrecer una visión global y sistematizada, se presenta en forma esquematizada las principales etapas que la conforman:

-Etapa I: Se identifican las deficiencias del Clima Organizacional en el Consejo Legislativo del Estado Apure, se establecen las bases por las cuales se toma a consideración una aplicación de la propuesta, tomando en cuenta los problemas más significativos del personal.

-Etapa II: Campaña de Sensibilización, se propone darle un fiel seguimiento a todos sobre una campaña de sensibilización a fin de motivar al personal directivo y subalterno como herramienta que permita aumentar el interés y desempeño del personal.

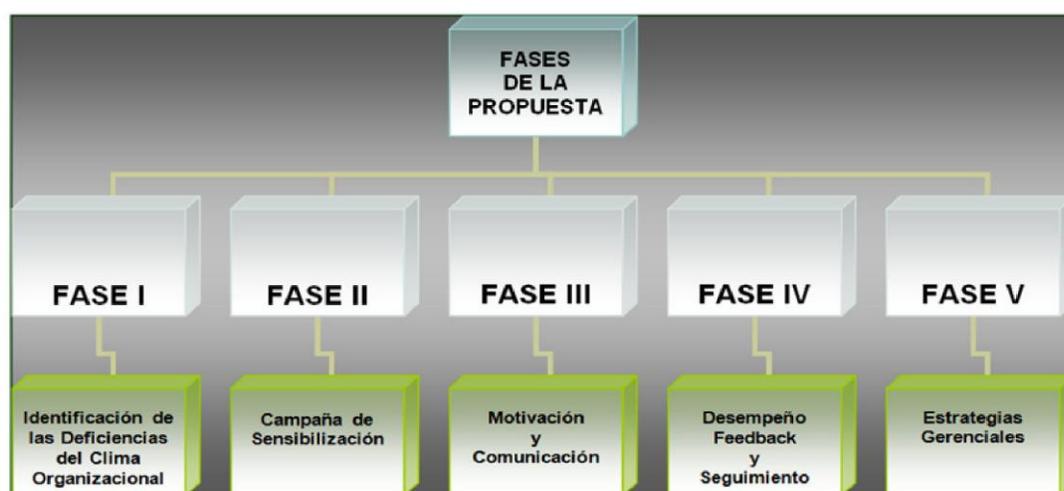
-Etapa III: La motivación, se recomienda una mejora en la comunicación, implementado un nuevo sistema del cual tienen que formar

parte el personal directivo y subalterno. Se piensa que una comunicación cruzada es lo más conveniente para el Consejo Legislativo del Estado Apure.

-Etapa IV, Habiendo introducido ciertas mejoras en comunicación y motivación se propone un cambio en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño, en el que aparte de implementar nuevos esquemas o formatos más completos para la evaluación, se apuesta a la eliminación de las deficiencias de los empleados por medio de un feedback y seguimiento al mismo, que se hará efectivo por la persona que llevará a cabo la evaluación del desempeño.

-Etapa V: Es la implementación de las estrategias gerenciales y la estimulación de un liderazgo participativo, para directivos. Este es un instrumento de actualidad que hace que todos los trabajadores del Consejo Legislativo del Estado Apure, se involucren en la propuesta, ejecución y consecución de metas y objetivos institucionales. Tiene por objeto formar un directivo más abiertos a todas las propuestas de los empleados, aumentando un sentido de pertenencia en todos los participantes.

Etapas de la Propuesta



Etapas de la Propuesta. Fuente: Elaborado por la Autora (2017)

Fase I: Identificación de Necesidades

Identificación de las deficiencias en el Clima Organizacional actual en el Consejo Legislativo del Estado Apure. Luego de realizar la investigación, las deficiencias se pasan a la siguiente etapa.

Fase II: Campaña de Sensibilización

En esta etapa se debe proveer al personal directivo y subordinado de la sensibilización necesaria, en cada área de su especialidad para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, obteniendo con esto una mejora en el desarrollo de todas las actividades internas y externas de la organización.

Fase III: Motivación y Comunicación

En esta etapa se deben implementar estrategias de motivación para que el personal directivo y subalterno estén incentivados en el desempeño de sus funciones.

Para ello, se debe crear e implementar programas de motivación en el que se involucre al personal directivo y empleados subalternos. Es relevante mencionar la motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño del personal, en virtud, de que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la Institución.

En cuanto al sistema de comunicación, del cual el personal directivo y subalterno son parte, implementando comunicación cruzada. Es importante que el personal no se comunique con notas o memorando, esto es un procedimiento antiguo que atrasa la comunicación eficaz. Para que la Comunicación en el Consejo Legislativo del Estado Apure, sea eficaz y se

presente como organizada debe tener una clara finalidad, es decir estar vinculada a objetivos, y a un plan en su conjunto. Debe de ser multidireccional, con esto se quiere decir que arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal.

Es necesario introducir tecnologías informáticas simples de comunicación, esta debe ser amigable para todos, es necesario dejar atrás la idea que el uso de Internet o correo electrónico, es solo para los ejecutivos de alto nivel; es una herramienta con la que el personal directivo y subalterno de la institución deben de contar ya que facilita la comunicación entre los mismos, de distintos departamentos y su costo es bastante accesible.

Es necesario también crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los directivos conozcan todas las necesidades de sus empleados subalternos, para ello, es necesario formular sus propios objetivos, en función a los objetivos de la gestión institucional, lo importante es crear en los empleados la necesidad de llegar a estos. Es esencial entonces lograr una exitosa comunicación interna para lograr que todos los niveles del Consejo Legislativo del Estado Apure, se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea que todos los empleados trabajen bajo el mismo nombre.

Fase IV: Desempeño Feedback y Seguimiento

En esta fase es necesario actualizar la evaluación de desempeño y retroalimentación de manera que proporcione una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado debe llevar a cabo sus funciones para mejorar el Clima Organizacional en el Consejo Legislativo del Estado Apure.

Fase V: Estrategias Gerenciales

Con base en los resultados del diagnóstico se plantean las siguientes estrategias:

-Estrategia 1. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento de Directivos y empleados subalternos.

1. Promover la participación del personal directivo y subalterno en la generación de ideas motivadoras. Esto se puede hacer mediante la implementación de un buzón de sugerencias donde los empleados tengan acceso.

2. Se deben observar las emociones de cada una de las personas. Para esto pueden organizar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado a fin de establecer las características generales del grupo y con base en estas definir actividades de motivación.

3. Identificar fuentes de desmotivación en el personal. Para esto, cada uno de los directivos debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten la desmotivación. Asimismo, se deben reunir a estos directores y hacer una charla o capacitación sobre formas de motivar a los empleados, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de motivar y empoderamiento entre otros.

Igualmente, es necesario evaluar entre el personal, la percepción que estos tienen del directivo a fin de evaluar actitudes y actividades de motivación con el personal.

4. Implementar actividades de motivación como son:

-Reunirse individualmente con cada colaborador para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el trabajador se sienta importante para la empresa y que su trabajo sea valorado y considerado en cuenta. A su vez esto permite establecer indicadores de desempeño como

fuentes de información para otorgar reconocimientos y beneficios al empleado. Esta actividad debe realizarse trimestralmente.

-Reunirse con el grupo de trabajo. Cada directivo debe reunirse con su grupo de trabajo por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral.

Para esto puede subrayar los valores del grupo de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas y promover la participación grupal en la solución de problemas. La participación de los trabajadores debe ser ordenada y respetuosa.

-Proporcionar un trabajo satisfactorio. Aunque esto del todo no es posible, de todas maneras el Consejo Legislativo del Estado Apure debe buscar facilitar a sus empleados un trabajo satisfactorio.

-Fijar objetivos y metas atractivos. Si es posible en un área de trabajo se pueden implementar objetivos que busquen destacar la participación de los empleados. Por ejemplo se pueden promover actividades como el área más limpia, ordenada y ambientada, o con el personal más amable, entre otros interesantes.

-Se debe facilitar el sentido de utilidad. En todo momento se puede motivar haciendo que el empleado se sienta útil y participe de actividades importantes.

-Mantener una actitud de respeto y confianza con los empleados.

-Facilitar el crecimiento intelectual y profesional del personal directivo y empleado.

-Proporcionar la responsabilidad y el empoderamiento.

-Facilitar la participación.

-Estrategia 2: Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos. Esta estrategia permitirá definir pautas claras de reconocimientos e incentivos que apoyen las actividades de motivación de la institución. En esta estrategia se sugiere seguir las siguientes actividades:

1. Establecer las formas de reconocimiento e incentivos. Aunque uno de los incentivos que más influyen en el empleado es el reconocimiento personalizado e inmediato, es importante considerar otro tipo de incentivos que apoyen el reconocimiento verbal. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna.

Entre algunas recompensas monetarias se encuentran:

-Tiempo libre

-Asistencias a seminarios o conferencias, entre otros.

2. Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del “Empleado del Mes”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos.

3. Una manera de despertar expectativas y de impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios. Las claves para que tenga éxito son, entre otras las siguientes:

-Asegurarse de que los premios les interesan a los empleados.

-Fijar reglas descomplicadas.

-Entregar pronto los premios.

4. Un premio puede consistir en capacitación adicional que sirve para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de auto mejoramiento.

5. Si no se puede ascender a un empleado, se puede, en cambio, aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores empleados. Se

les puede asignar tareas especiales, encargarlos de capacitar a otros, enviarlos a un curso de capacitación superior.

Evaluación y Seguimiento de la Propuesta

Para asegurar el progreso de las acciones de la propuesta y el mejoramiento del clima organizacional, es necesario que se implementen acciones tendientes a la evaluación y seguimiento del funcionamiento de la propuesta para la cual se recomienda las siguientes técnicas:

- Reunión General para evaluar los resultados obtenidos.
- Métodos de Escala Gráfica de Calificación, este está orientado a evaluar el desempeño de la propuesta y considera una serie de factores relacionados con la calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de situaciones, creatividad, capacidad de realización, responsabilidad y sensatez e iniciativa.
- La Encuesta, se utilizará para obtener información relacionada con el logro de los objetivos propuestos, cambios relevantes en el clima organizacional y sugerencias por parte del personal del Consejo Legislativo del Estado Apure a fin de conocer el impacto de las acciones realizadas por el comité.

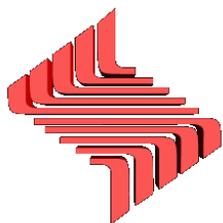
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado (2010). Inteligencia emocional y su influencia en el clima Organizacional.
- Arias, L. (2006). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño (5ta ed). Trillas. México
- Arias, F. (2012). El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5ta ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2009). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Consultores Asociados Servicio Editorial. Caracas: Venezuela.
- Barrios, E. (2012). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Valencia.
- Bautista, M. (2006). Manual de Metodología de la Investigación. Venezuela: Caracas.
- Brunett, L. (2009). Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
- Carvajal, G. (2006): Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Caracas. Venezuela.
- Cerda, H. (2009). Los elementos de la investigación. Bogotá: El Búho.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, viernes 24 de marzo de 2000
- Chiavenato, I. (2009). Administración en los Nuevos Tiempos. Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7ma ed.). Mc. Graw Hill Interamericana.
- David, F. (2009). La gerencia estratégica. Fondo Editorial.
- Evkall, G. (2010). El Clima Organizacional, una Propuesta de la Teoría de Investigación. Madrid.

- Ferreira, P. (2003). El Clima y la Cultura Organizacional, Caracas Venezuela.
- Goncalves, A. (2009). Fundamento del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Hernández, R, Fernández y Baptista, P. (2012). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Hurtado de B. J. (2006). El Proyecto de Investigación. (4ta ed.) Bogotá Colombia.
- Ley Organiza el Sistema de Seguridad Social (2002). Caracas Venezuela.
- Ley Orgánica de Prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo. Caracas Venezuela.
- Luengo, Y. (2013) Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Docente en Centros de Educación Inicial.
- Nava, A. (2006). Inteligencia Emocional y su influencia en el Clima Organizacional en los niveles Gerenciales Medios de las Pymes, Tesis Doctoral en Ciencias Gerenciales en la Universidad Rafael Bellos Chacín. Zulia, Venezuela.
- Newstrom, J (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. 12ª ed. México: McGraw Hill Interamericana.
- Pérez, A. (2012). Clima Organizacional. Satisfacción laboral de los empleados administrativos, Gobernación Apure. Tesis de postgrado de la UNELLEZ- Apure.
- Plan de la Patria (2013-2019), Objetivos del Plan de la Patria.
- Ramírez, T. (2008). Como hacer un proyecto de investigación. C: Editorial Panapo.
- Robbins S. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall
- Robbins S. (2006). Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica. México: Prentice Hall

- Rodríguez, E. (2012). Manual para la Universidad de Carabobo de Trabajos de Investigación. Ediciones Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Sabino, C. (2008). Metodología de la Investigación. Buenos Aires Argentina: Editorial el Cid.
- Sánchez, R. (2012). Clima Organizacional en áreas de Tecnología de Información de las Universidades Privadas Municipio Maracaibo, Trabajo de grado.
- Sandoval M. (2004) Conceptos y Dimensiones del Clima. Hito de Ciencias Económicas y Administrativas. México.
- Sierra, J. (2012). Inteligencia emocional y el clima organizacional dentro de la Universidad de Carabobo. Estudio en la Universidad de Carabobo, a nivel de Maestría.
- Tamayo, M. (2008) El proceso de la Investigación Científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación.
- Torrealba (2011). Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral. Caracas. Tesis doctoral en Ciencias Gerenciales de la Universidad Central de Venezuela.

ANEXOS



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Cuestionario dirigido al Personal Administrativo del Consejo Legislativo del
Estado Apure

Estimado (a):

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de Proponer estrategias de motivación laboral como elemento esencial para el logro de objetivos institucionales en el Consejo Legislativo del Estado Apure, por lo cual, usted ha sido seleccionado (a) con el objetivo conformar la población para obtener información requerida en el desarrollo de esta investigación. Mencionando a su vez que dicha información solo tendrá fines investigativos.

En este sentido, se agradece responder las preguntas que se presentan en este cuestionario, cuyo único objetivo es cumplir con un requisito académico de la Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), La investigación, será de absoluta confiabilidad y solo servirá para fines académicos.

Se le agradece la colaboración prestada para tal fin.

Atentamente
La Investigadora
Lcda. Doris Tovar

Instrucciones

- Lea cuidadosamente cada ítem.
- Seleccione la respuesta más apropiada para cada caso.
- Marque con una "X" dentro del recuadro respectivo, la respuesta que considere su caso según las alternativas propuestas.
- Responda todos los ítems, la omisión de alguno podría influir en el resultado del estudio.
- En caso de dudas consulte al encuestador.

DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES.

Ítems 1. ¿Las políticas y normas son aplicadas con efectividad a todos los empleados del Consejo Legislativo del Estado Apure?

SI ()

NO ()

Ítems 2. ¿Entre el grupo de amistades se encuentran compañeros de trabajo?

SI ()

NO ()

Ítems 3. ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son adecuadas?

SI ()

NO ()

Ítems 4. ¿Considera usted que es importante trabajar en equipo?

SI ()

NO ()

Ítems 5. ¿Cree usted que el trabajo en equipo ayuda a lograr los objetivos propuestos?

SI ()

NO ()

Ítems 6. ¿Conoce claramente la estructura organizativa del Consejo Legislativo del Estado Apure?

SI ()

NO ()

Ítems 7. ¿La misión y visión institucional es conocida por los empleados del Consejo Legislativo del Estado Apure?

SI ()

NO ()

Ítems 8. ¿La comunicación con sus superiores inmediatos y con otros compañeros es efectiva?

SI ()

NO ()

Ítems 9. ¿Su superior inmediato toma en cuenta sus ideas y opiniones?

SI ()

NO ()

Ítems 10. ¿El liderazgo de su departamento es con una visión de desarrollo a futuro?

SI ()

NO ()

Ítems 11. ¿El liderazgo de tu departamento es autoritario?

SI ()

NO ()

Ítems 12. ¿El líder de tu departamento tiene autoridad en sus decisiones?

SI ()

NO ()

Ítems 13. ¿Participa usted en la toma de decisiones?

SI ()

NO ()

Ítems 14. ¿Su jefe y compañeros le ayudan cuando tienen una labor difícil?

SI ()

NO ()

DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN.

Ítems 15: ¿En el Consejo Legislativo existe un buen sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda?

SI ()

NO ()

Ítems 16. ¿En el Consejo Legislativo las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?

SI ()

NO ()

Ítems 17. ¿Su efectividad en el trabajo se ve afectada por falta de organización de sus superiores?

SI ()

NO ()

Ítems 18. ¿Se siente usted orgulloso de su desempeño?

SI ()

NO ()

Ítems 19. ¿Le ofrece el gerente o personal directivo incentivo no remunerativo?

SI ()

NO ()

Ítems 20. ¿Le agrada la labor que realiza?

SI ()

NO ()

Ítems 21. ¿Su trabajo le parece importante?

SI ()

NO ()

Ítems 22. ¿Le gustaría recibir otros beneficios?

SI ()

NO ()

DIMENSIÓN: CODICIONES AMBIENTALES.

Ítems 23. ¿Cuenta usted con recursos necesarios para realizar su trabajo?

SI ()

NO ()

Ítems 24. ¿El espacio donde trabaja es adecuado?

SI ()

NO ()

Ítems 25. ¿El ambiente del Consejo Legislativo es agradable para realizar el trabajo?

SI ()

NO ()

DIMENSIÓN: DESEMPEÑO LABORAL

Ítems 26. ¿Las tareas que usted, realiza corresponden al cargo que ejerce?

SI ()

NO ()

Ítems 27. ¿En el trabajo que usted realiza sus opiniones cuentan?

SI ()

NO ()

Ítems 28. ¿Ha tenido usted oportunidad de aprender y crecer personalmente en su trabajo?

SI ()

NO ()

Ítems 29. ¿Se siente usted en capacidad de asumir un puesto de mayor responsabilidad?

SI ()

NO ()

Ítems 30. ¿Usted considera que recibe una justa retribución económica por las labores que usted desempeña?

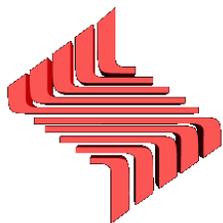
SI ()

NO ()

Ítems 31. ¿Usted recibe entrenamiento adecuado para la realización de su trabajo?

SI ()

NO ()



Anexo (B)

**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Guía de Validación

Estimado Especialista

Reciba un cordial saludo, seguidamente le presento un cuestionario que le va a permitir al investigador desarrollar la investigación titulada: Estrategias de motivación laboral como elemento esencial para el logro de objetivos institucionales en el Consejo Legislativo del Estado Apure.

Le agradezco, revisarlo y hacer las observaciones pertinentes sobre el mismo además validar el mismo dada su experiencia, se le entrega para ello, el cuadro operacionalización de las variables, el cuestionario y el formato de validación.

Gracias por su colaboración

La Investigadora

Lcda. Doris Tovar

FORMATO DE VALIDACIÓN

Instrucciones

Coloque una (x) en la alternativa que corresponde según su opinión sobre los aspectos planteado, anote las observaciones que considere necesarias en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de los Ítems			Pertinencia del Ítems con el Objetivo		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						

Fecha: _____

Firma del Especialista: _____

Especialista en: _____