



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GESTIÓN EMPRESARIAL Y GERENCIA EN
RECURSOS HUMANOS

**PLAN DE ESTRATEGIAS, BASADO EN LA TEORÍA BIFACTORIAL DE
HERZBERG, PARA EL DESARROLLO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL
DEL PERSONAL DE CENDITEL**

www.bdigital.ula.ve

Autora: Endira Mora

Tutora: María Bolívia Mora

Mérida, Noviembre de 2019

c.c Reconocimiento

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL.
MENCIÓN: GESTIÓN EMPRESARIAL Y GERENCIA EN RECURSOS
HUMANOS

**PLAN DE ESTRATEGIAS, BASADO EN LA TEORÍA BIFACTORIAL DE
HERZBERG, PARA EL DESARROLLO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL
DEL PERSONAL DE CENDITEL**

www.bdigital.ula.ve

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de
Especialista en Derecho Mercantil, mención: Gestión Empresarial y Gerencia
en Recursos Humanos

Autora: Endira Mora

Tutora: María Bolivia Mora

Mérida, diciembre de 2019

c.c Reconocimiento

Dedicatoria

Mi dulce y tierna **Isabella Victoria de Guadalupe**, algún día leerás esto, mis triunfos son los tuyos; niña/mujer, creativa, inteligente, valerosa y victoriosa, siempre lograras todo lo que te propongas desde el alma, la psique y la razón

Te amo incansablemente

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Agradecimiento

Agradezco a todos los que formaron parte de este proceso de formación, destacando entre ellos:

María Bolivia Mora Noguera, quien ha luchado incansablemente para hacer de este postgrado uno cada vez mejor.

Mis compañeros Katha, Andreina, Johan, Lina y Ricardo, cada materia junto a ustedes fue una aventura de conocimiento, jocosidad y compañerismo.

Mi querido y muy estimado Oscar Silva, sin el literalmente esto no habría sido posible, mil gracias mi Químico amigos como tú, pocos en la vida.

A la Ilustre Universidad de los Andes cuna de conocimiento y saberes.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL.
MENCIÓN: GESTIÓN EMPRESARIAL Y GERENCIA EN RECURSOS
HUMANOS

APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **María Bolivia Mora Noguera**, venezolana, mayor de edad, titular de la C.I.Nº V- **13.790.964**, y ante la solicitud realizada por : **Endira Mora Rojas**, quien es venezolana, mayor de edad, titular de la cédula de identidad Nº V-13.966.598, perteneciente a la cohorte: 01, del Programa de Especialización en Derecho Mercantil, mención: Gestión empresarial y gerencia en recursos humanos, he decidido ACEPTAR la tutoría de su propuesta de trabajo de investigación, titulada: **Plan de Estrategias, basado en la teoría Bifactorial de Herzberg, para el desarrollo de la motivación laboral del personal de CENDITEL**. Dado en Mérida, a los veinticinco días del mes de julio del año 2018.

Firma del Tutor

Firma del Estudiante

Datos del tutor:

Mgs. **María Bolívia Mora Noguera**

Último nivel académico obtenido: Magister ciencia.

Decisión del Consejo Directivo: _____
Coordinador de la Especialización en Derecho Mercantil.

CC: Alumno (a)

Consejo de Estudios de Postgrado

ÍNDICE

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos del Estudio.....	10
Justificación de la investigación	10
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	12
Antecedentes.....	12
Bases Teóricas.....	16
Definición de Términos.....	41
Bases Legales.....	41
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	46
Enfoque de la Investigación.....	46
Naturaleza y tipo de la Investigación.....	47
Diseño de la Investigación	48
Nivel de la Investigación.....	48
Técnica de instrumentos de recolección de información.....	49
Población y muestra	50
Validez y confiabilidad.....	50
Técnica de análisis de los datos.....	51
CAPÍTULO IV	
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	53

CAPÍTULO V	
Plan de estrategias basado en la teoría Bifactorial de Herzberg, para el desarrollo de la motivación laboral del personal del Centro Nacional de Desarrollo e investigación en Tecnologías Libres CENDITEL.....	89
CAPÍTULO VI	
Conclusiones y Recomendaciones.....	105
Conclusiones.....	105
Recomendaciones.....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	108
ANEXOS	112

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Operacionalización de la Variable.....	45
2.	Ítem 1	54
3	Ítem 2	55
4	Ítem 3.....	56
5	Ítem 4.....	57
6	Ítem 5	58
7	Ítem 6	59
8	Ítem 7	60
9	Ítem 8	61
10	Ítem 9	62
11	Ítem 10	63
12	Ítem 11	63
13	Ítem 12	64
14	Ítem 13	65
15	Ítem 14	66
16	Ítem 15	67
17	Ítem 16	68
18	Ítem 17	69
19	Ítem 18	70
29	Ítem 19	71
21	Ítem 20	72
22	Ítem 21	74
23	Ítem 22	74
24	Ítem 23	75
25	Ítem 24	76
26	Ítem 25	78
27	Ítem 26	79
28	Ítem 27	79
29	Ítem 28	80
30	Ítem 29	82
31	Ítem 30	83
32	Triangulación	88

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GESTIÓN EMPRESARIAL Y RECURSOS HUMANOS

**PLAN DE ESTRATEGIAS, BASADO EN LA TEORÍA BIFACTORIAL DE
HERZBERG, PARA EL DESARROLLO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL
DEL PERSONAL DE CENDITEL**

Autora: Endira Mora

Tutor: María B Mora

Fecha: Julio de 2018

RESUMEN

La investigación se propuso para desarrollar la motivación laboral del personal del Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL) de Mérida estado Mérida realizar un Plan de estrategias basado en la Teoría Bifactorial Herzberg. Se enmarcó dentro de la modalidad de investigación proyecto factible, de tipo descriptivo y, con un diseño no experimental de tipo transaccional o trasversal descriptivo. La población y muestra estuvo constituida por treinta (30) miembros del personal Técnico Profesional del CENDITEL. Para la recolección de los datos se emplea la técnica de la encuesta a través de un instrumento tipo escala Likert, conformado por 30 ítems con tres alternativas de respuesta: De acuerdo (DA) Indeciso (I) y En desacuerdo (ED); fue validado con base a la técnica "Juicio de Expertos" y hallada su confiabilidad por prueba piloto. El procesamiento y análisis de datos se hizo conforme a la tendencia de respuesta más alta y los resultados obtenidos se confrontaron a la luz de las teorías que sustentan la investigación. Se concluye en que son poco favorables la motivación intrínseca y la extrínseca en razón al mayor agrupamiento de respuestas en la alternativa indeciso; además se contradicen las posiciones teóricas del estudio; ante lo cual fue viable formular un plan de estrategias de orientación cognitivo-conductual fundamentado en la teoría bifactorial de Herzberg. Se recomienda presentar los resultados a las autoridades de CENDITEL para la consideración y puesta en práctica de los lineamientos del plan, al personal y, realizar un seguimiento o monitoreo de su efectividad.

Descriptor: Motivación laboral, CENDITEL, estrategias.

INTRODUCCIÓN

El conocimiento de la motivación laboral, su origen, causa y factores que inciden en ella le permite al gerente en talento humano tener una verdadera comprensión del comportamiento de sus trabajadores dentro de la organización, entendiendo que aunque todos compartimos motivaciones, sobre todo las de orden fisiológico, la expresión de la motivación va a variar según el entorno donde se desenvuelva el individuo, en el entendido que los motivos estimulantes van a depender más de los factores externos, que de los internos y se centraran en obtener información del ambiente que le rodea.

Así entonces se tiene que la motivación al desempeño se define como el deseo de una persona de hacer lo mejor posible o ejercer el esfuerzo para realizar las tareas asignadas, la misma llena de energía, dirige y mantiene el comportamiento de todo trabajador, por lo que es considerada de vital importancia dentro toda estructura organizativa de una institución de carácter público o privado puesto que, los empleados motivados se identifican plenamente con la organización en razón a la misión y visión; asimismo, se logran los objetivos de la institución con el personal satisfecho porque se sienten valorados, tienen determinación y se visualizan con autorrealización personal y profesional.

En este sentido, la motivación al talento humano dentro de una organización debe considerar extrínsecamente al personal en su desempeño laboral, creando condiciones en un ambiente donde se promuevan las relaciones interpersonales que conduzcan a la calidad de servicio; si bien es cierto, esta integración de las necesidades de la organización con las del individuo, traerá como resultado la elevación del nivel de motivación en el mismo, de esta manera, cuando el trabajador sienta que la organización prospera con su ayuda, el también prospera.

Así con la investigación se propone realizar un plan de estrategias, basado en la teoría bifactorial de Herzberg, para desarrollar la motivación laboral del personal del Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL) de Mérida, estado Mérida. A tal efecto, se estructura en seis capítulos el desarrollo del trabajo de investigación; a saber:

En el Capítulo I, se expone el planteamiento del problema, los objetivos, importancia y justificación. En el Capítulo II, se presenta el marco teórico con los antecedentes del estudio, las bases teóricas y las bases legales. En el Capítulo III, se encuentra el marco metodológico, con la naturaleza y diseño de la investigación que se desarrolló. En el Capítulo IV, se hace la presentación y el análisis de los resultados. En el Capítulo V, se formula el Plan de estrategias, que permitan el desarrollo de la motivación laboral del personal de CENDITEL. En el Capítulo VI, se reportan las respectivas conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se dan a conocer las fuentes de referencia consultadas, así como los anexos que sirvieron de apoyo al proceso de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

El mejoramiento de la calidad y la adaptación de las organizaciones a su entorno, es un fenómeno que no puede tomarse aisladamente ni ser considerado como un aspecto puramente técnico; simultáneamente se debe trabajar sobre la causa latente que motiva al trabajador, porque la filosofía gerencial enfocada hacia este tema permitirá a la organización moverse hacia sus metas en forma consistente. En este contexto, Carrillo (2004) señala:

En un ambiente empresarial donde la gente está cada vez mejor formada y donde las empresas están sometidas a mayores presiones por el entorno y la competencia, una buena filosofía gerencial permite crear las condiciones apropiadas para facultar a los empleados para desarrollar el trabajo en equipo, para extraer lo mejor de las personas y potenciar su desarrollo y su intelecto. Los actores más importantes en este proceso no son las estructuras ni las políticas de la organización, sino la gente que las diseña y las pone en práctica (p. 6)

A tal efecto, para la mejor comprensión del talento humano en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan su comportamiento. Así pues, mediante el manejo de los elementos que motivan el gerente de talento humano puede conocer con mayor exactitud los elementos que operan en torno a la motivación laboral, con el objeto de lograr que la organización funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan satisfechos, además de concretar, en la medida de lo posible, la autorrealización de los trabajadores; en tanto se controlen las otras variables de la producción. En este sentido, la motivación se ha definido en múltiples oportunidades como la fuerza impulsora para ejecutar una acción dirigida a la consecución de metas de carácter individual o colectivo, siendo un elemento

de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana. La motivación laboral hoy día, es un elemento importante en la administración de talento humano por lo que se requiere, gracias a las nuevas tendencias gerenciales, conocer, lo más exactamente posible a los miembros de las instituciones, y más que ello, motivarlos, es de esta forma que las empresas estarán en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Chiavenato (2002), señala que la motivación es "...un factor interno que se explica como la fuerza activa e impulsora, traducida por palabras como deseo y rechazo." (p. 68), por ello, el individuo desea satisfacer necesidades como, estima y poder, pero a su vez, también rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Es así como la motivación se convierte en un elemento importante que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a él como individuo; razón por la que los gerentes deben interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar al logro de los objetivos institucionales e individuales mediante la eficiencia y eficacia que generara el talento humano motivado.

Es indudable que el rol representado por los gerentes de recursos humanos es primordial en estos momentos en que la calidad del trabajo realizado depende, en gran medida, de la capacidad y motivación de los trabajadores para hacer lo que tengan que hacer, además, haciéndolo bien y con pasión.

El enfoque dado a esta premisa, por parte de la gerencia de talento humano en las organizaciones, determinará la capacidad del mismo para abordar con éxito los retos que implica la eficiencia laboral. En efecto, la

Corporación Andina de Fomento (2006), con relación a la motivación dentro de las instituciones, la refiere como:

Un proceso de mejoramiento de calidad y productividad, requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita (...) contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras. (p. 21)

Según lo expuesto, un gerente en talento humano eficiente, no sólo se interesará por el establecimiento de relaciones institucionales y emocionales, el desafío está en crear las estructuras y la atmósfera en las que los individuos puedan liberar y desarrollar su potencial, además de ser recompensado por ello. En pocas palabras, una de las principales funciones del gerente será **asegurar el suministro de la energía** que requiere el talento humano para que la organización pueda lograr las metas que se planteó y se posicione en un lugar de excelencia en la rama que desarrolle.

De acuerdo con este enfoque, Stoner (2006) sostiene que: "...la motivación es un factor, entre varios, que interviene en el desempeño laboral." (p. 485); por ende, si el gerente sabe qué mueve a las personas en la organización, podrá establecer estrategias y acciones que le permitan adaptar las asignaciones, necesidades, y recompensas laborales, para el logro de los objetivos de la organización.

En este sentido, es común al hablar de motivación referida al trabajo, hacer mención a teorías que destaquen las necesidades vitales y sociales humanas, como si éstas llevaran al ser humano a trabajar para satisfacerlas; por otra parte, a la inversa se podría decir que quien tiene satisfechas esas necesidades por otros medios, no tendría necesidad de trabajar, por tanto, se infiere que las personas trabajan para alcanzar el desarrollo pleno de la personalidad.

Al respecto, Maslow (1998), enfatiza que el hombre siempre encuentra motivaciones para obtener una meta, pero esa meta está en relación directa con una necesidad. De este modo, afirma que sólo cuando los individuos satisfacen sus necesidades consiguen autorrealizarse, crecer y reconocer sus capacidades, este nivel de autorrealización, es para la persona el grado sumo de concordancia entre sus impulsos biológicos y sus representaciones psicosociales.

El hombre es complejo y altamente variable, y no siempre responde del mismo modo a los mismos estímulos. Ser motivador significa tener una elevada capacidad para diagnosticar situaciones particulares y responder en consecuencia, es por ello, que en el contexto organizacional, los gerentes que motivan el talento humano ocupan un papel muy importante, no sólo dentro del plano de las comunidades, instituciones y sociedades en general; sino en la oportunidad de conducirlos a identificar objetivos y consolidar su permanencia dentro de la organización; es por ello que se requiere que el gerente de recursos humanos adquiera un rango de destrezas para liderar el complejo comportamiento del personal dentro de la organización, y que entienda de responsabilidades para motivarlos a la conducción del éxito institucional. Al respecto Herzberg (1959), sugiere

...la real satisfacción del hombre con su trabajo provenía del hecho de enriquecer el puesto de trabajo, para que de esta manera pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimente a su vez un crecimiento mental y psicológico (p.132).

Sin embargo, algunas organizaciones poco consideran la motivación de su personal para mantener el desempeño laboral acorde a las exigencias

de funcionamiento; tal como lo expone Chiavenato (2002), toda persona debe recibir motivación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha el trabajo, de lo contrario no sabrán para dónde van y respecto a la organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en sus actividades, para tener una idea de sus potenciales, es decir lo que proporcione beneficios a ambas partes; de lo contrario, se pierde potencialmente recursos y tiempo.

Sobre este particular, es común escuchar y observar tanto en instituciones públicas como en privadas; las quejas del personal porque están molestos con la supervisión de la respectiva gerencia; se quejan de una evaluación donde poco se valoran los aportes, puesto que se toman en cuenta las fallas de horario o algunos permisos justificados que se solicitan luego de haber aportado “extras” no remunerables en beneficio de la organización; sobre este particular Mondy y Noe (2007), indican:

www.bdigital.ula.ve

Nada es más desalentador para una persona de alto rendimiento en un grupo de trabajo que no recibir el merecido reconocimiento por su labor; lo que conduce a desmotivar su desempeño y, se verá reflejado en el bajo rendimiento del grupo dentro de esta organización. (p.326).

Es decir, ante estas pocas consideraciones, se destruye el incentivo principalmente para realizar un trabajo superior, ya que en algunos casos, la formas de comunicación entre las autoridades y los empleados, no están bien definidas, y, son percibidas como una situación de poca recompensa o castigo por el desempeño, otras veces como injusto o creándose comentarios desfavorables que afectan profundamente en forma negativa el proceso de evaluación, donde el resultado, no conduce a nada y no agrega valor a nadie. Existen organizaciones conscientes que para su buen funcionamiento es primordial mantener motivado al recurso humano; sin embargo, algunas no cuentan con planes o estrategias debidamente

establecidas para permitir la consecución de las metas que promueva en los trabajadores altos índices de motivación laboral; tal es el caso del Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL) organismo adscrito al Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, de Mérida estado Mérida, que no escapa a esta realidad.

Desde su inicio esta Fundación, viene mostrando disminución en el rendimiento del personal e incremento en el ausentismo laboral; así como, poca identificación por parte de los trabajadores con la Fundación, con escasa comunicación entre los compañeros, adicionalmente, no se aprovechan las capacidades y habilidades de los trabajadores lo que ha generado resistencia haciendo difícil procesos de reorganización y reestructuración para mejorar las prácticas institucionales, generando a su vez cierta tensión y sensación de inestabilidad entre el personal.

La poca disposición al trabajo del personal de CENDITEL, pudiese atribuirse a la escasa presencia de actividades motivacionales en pro de la misión, visión, objetivos y políticas que persigue la Fundación, esto afecta el desempeño de actividades de producción, porque sienten que no se les reconoce sus esfuerzos, puesto que no existe una política clara que propicie la motivación laboral de los trabajadores, lo que ha generado resultados insatisfactorios en el proceso de crecimiento personal e institucional; trayendo como consecuencia mayor desmotivación en el personal y con ello, pérdida de recursos tanto humanos como económicos para la Fundación.

Toda esta situación pronostica un mayor deterioro en la calidad del trabajo del personal de CENDITEL, con ello, manifestaciones de conductas desleales o de retiro; que conducen a resultados no favorables en la ejecución del plan operativo anual; por ello, para revertir esta problemática

surge la necesidad de proponer estrategias en materia de motivación laboral que contribuyan a promover un empleado satisfecho, identificado con la organización y esmerado en alcanzar altos niveles de rendimiento dentro de la Fundación.

Ante las razones expuestas, la presente investigación tiene por finalidad diseñar un plan de estrategias para desarrollar la motivación laboral basado en la Teoría Bifactorial de Herzberg; del personal de (CENDITEL), en aras de incentivar conductas dirigidas hacia el mejoramiento del desempeño laboral, y por ende, la consecución de los objetivos de la organización

Para responder a esta formulación del estudio, se sistematiza la investigación desglosándole en las siguientes expectativas:

¿Cuál es la situación actual que caracteriza la motivación laboral en el personal de la Fundación CENDITEL?

¿Qué técnicas y/o herramientas de motivación son requeridas en la Fundación CENDITEL?

¿Cuál es la factibilidad de un plan de estrategias orientado al desarrollo de la motivación laboral en la Fundación CENDITEL?

¿Qué plan de estrategias puede proponerse para el desarrollo de la motivación laboral en la Fundación CENDITEL?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias basadas en la Teoría Bifactorial de Herzberg, para el desarrollo de la motivación laboral del personal del Centro Nacional de Desarrollo e investigación en Tecnologías Libres CENDITEL

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la motivación laboral del personal de CENDITEL.
- Identificar técnicas y/o herramientas de motivación laboral que se requieren en la Fundación CENDITEL.
- Determinar la factibilidad de un plan de estrategias orientado al desarrollo de la motivación laboral en la Fundación CENDITEL.
- Diseñar un plan de estrategias basado en la Teoría de Herzberg que posibilite el desarrollo de la motivación laboral en el personal de CENDITEL.

Justificación de la investigación

El plan que propone la investigación sirve de guía a los líderes de la institución para llevar a los trabajadores por la senda adecuada hacia un desempeño eficiente y eficaz de su labor; en igual orden de ideas, servirá como elemento de medición del accionar de los gerentes con relación al

tema. Por una parte, la relevancia social de la investigación se verá reflejada en trabajadores laboralmente satisfechos, e integrados bio-psico-socialmente, para quienes el mejoramiento continuo de su desempeño será el pilar de su comportamiento en la Fundación.

Representa a su vez un aporte teórico en el desarrollo de la revisión bibliográfica vinculada que fue realizada para profundizar en contenidos relacionados con la motivación al desempeño laboral y las teorías de la motivación. En este sentido, los argumentos sobre la motivación tratados por científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas a realizar de manera eficiente y eficaz su desempeño laboral.

Se evidencia la justificación práctica de la investigación con el aporte de un conjunto de acciones a través de un plan de estrategias de motivación laboral, que además de establecer una metodología clara a seguir en situaciones de desmotivación, fortalecerá a su vez los niveles ya existentes de motivación, y solventar una situación directamente en el campo laboral, representando mediante del beneficio obtenido para la organización CENDITEL, a través del talento humano

Alcance de la Investigación

Con la investigación se propone un plan de estrategias que desarrollen la motivación laboral al personal del Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en tecnologías Libres (CENDITEL), a través de técnicas y/o herramientas motivacionales, para lograr un mejor desempeño laboral, y a su vez la consecución de los objetivos organizacionales con talento humano satisfecho, comprometido e identificado con la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Son diversos los estudios que intentan explicar la motivación en el ser humano, su origen y los factores que favorecen su desarrollo. La conducta humana va invariablemente dirigida hacia ciertos fines u objetivos, por ello, para el desarrollo del estudio se consultó varias investigaciones tanto en el ámbito internacional como nacional sobre la motivación al desempeño laboral que sirve de antecedentes a la variable en estudio la motivación al desempeño laboral del personal. Por tanto, se especifican las características de algunos antecedentes considerados relevantes para la investigación.

Antecedentes

www.bdigital.ula.ve

Coello (2015), en su trabajo de grado de Master de la Universidad Politécnica de Valencia, titulado **“Modelo para la motivación del personal de una empresa constructora en la República de Honduras”**, tuvo como objetivo desarrollar un modelo motivacional brindando así una herramienta para la gestión adecuada de la motivación de los recursos humanos de empresas constructoras a partir de la unificación de las teorías motivacionales planteadas por Abraham Maslow, Frederick Irving Herzberg, David McClelland, John Stacey Adams, Burrhus Frederic Skinner y Víctor Vroom, a través de un plan que involucra los objetivos de la empresa, la cultura organizacional, el orden de jerárquico, la gestión de los recursos humanos, la comunicación y los incentivos necesarios para fortalecer la motivación de los empleados y por ende incrementar la productividad del factor humano y de la empresa consecuentemente. La metodología fue el trabajo de campo y encuestas a una muestra de 61 empleados.

Zavala (2014) desarrollo una tesis titulada **“Motivación y Satisfacción Laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas”**, trabajo que fue realizado para optar al título de Maestro en Administración en el Instituto Politécnico de México Distrito Federal. El objetivo primario de esta investigación fue la elaboración de un instrumento de medición que abordará el tema de la motivación y satisfacción laboral y su posterior análisis mediante técnicas cuantitativas y cualitativas. La perspectiva principal que se da a la temática es mediante la Teoría Bifactorial de Herzberg y los conceptos desarrollados por Peiró.

El cuestionario elaborado en escala tipo Likert fue aplicado a 58 individuos en el Centro de Servicios Compartidos de una empresa embotelladora de bebidas carbonatadas de capital mexicano ubicado en la Ciudad de México. El instrumento de medición está conformado por dos grandes factores: intrínsecos y extrínsecos, que a su vez están conformados por 13 sub-factores obtenidos a partir del análisis factorial aplicado al cuestionario. Los principales resultados obtenidos es que no se encontraron diferencias significativas entre cada uno de los grupos poblaciones que fueron establecidos a partir de las variables independientes del estudio, las cuales fueron: género, escolaridad, ingreso mensual, tipo de puesto y edad. La única variable que presentó diferencias significativas en los factores extrínsecos la constituyó la antigüedad en la empresa. Al igual que la investigación que se lleva está aquí se plantean conocer sobre un problema vinculado a la motivación al desempeño partiendo de un instrumento de medición, que permitirán conocer con mayor exactitud los índices de motivación presentes en los sujetos de estudio tomando como fundamento teorías básicas en el área de motivación laboral, siendo un referente para el diseño del instrumento de medición y los posibles indicadores a desarrollar en el mismo.

En este mismo orden de ideas, se puede reseñar la investigación realizada por Roo (2013), denominada **“Influencia del Gerente Educativo en la Motivación y el desempeño laboral del personal Docente”**, como trabajo de grado para optar al título de Magister Ciencias en Educación, mención Gerencia de Organizaciones Educativas. La investigación tuvo como finalidad analizar la influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente en las Escuelas Nacionales Bolivarianas de la Parroquia Mucuchies, Municipio Rangel del estado Mérida. El estudio se fundamentó en los Postulados de Maslow (1993), Dubrin (2003), entre otros para la variable Motivación; así como Chiavenato (2000), Bittel (2000), y Stoner (1994), entre otros, para sustentar la Variable Desempeño Laboral.

Para lograr tal propósito, se realizó un estudio descriptivo, con un diseño no experimental-transaccional, puesto que, no se manipulan las variables, y es de campo, debido a que la recolección de información se realizó directamente en el lugar donde se aprecian las situaciones de estudio. La población es censal y estuvo constituida por tres (3) directores y cincuenta y cuatro (54) docentes que laboran en las Escuelas Nacionales Bolivariana Cacute, Luis Orlando Monsalve, la Mucuchache, ubicadas en el Municipio Rangel-Estado Mérida. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta, que permite el contacto directo con la población en estudio, mediante dos cuestionarios contentivos de 36 ítems cada uno, con cinco (5) escalas de alternativas los cuales permitieron medir las variables motivación y desempeño laboral.

La validación de los instrumentos se determinó a través de la validez de contenido, los mismos fueron sometidos a la revisión de cinco (5) expertos, quienes expusieron las observaciones. Se aplicaron los instrumentos, se tabularon y se analizó a través de la estadística descriptiva.

Igualmente, se construyó una tabla de distribución de frecuencias para cumplir dicho análisis.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que los docentes presentan un nivel motivacional medio, a causa de la falta de una comunicación efectiva, falta de estímulos y recompensas, poca estimulación laboral, poca capacitación y actualización de conocimientos; esto ratifica de manera categórica que el gerente educativo descuida y no toma en cuenta totalmente los niveles y dimensiones motivacionales; así como también los factores actitudinales del desempeño laboral que estimulan al docente dentro de su puesto de trabajo y propósitos personales. Se recomendó al gerente educativo capacitar al personal docente, fortalecer el proceso comunicativo, ofrecerles oportunidad de estudio a sus miembros, valorar su trabajo, incrementar las recompensas y mejorar las políticas de ascenso.

Esta investigación guarda relación con la que se lleva a cabo puesto que de ella se desprenden algunos elementos importantes para comprender a profundidad la definición de motivación al desempeño y sus distintas aristas, así mismo los resultados obtenidos de esta investigación plantean con claridad la influencia que los gerentes tienen sobre la motivación organizacional, sirviendo a su vez como referente para realizar el instrumento de recolección de información para la investigación que se lleva a cabo.

Por su parte, González, Salazar, Hidalgo y Preciado (2010) realizaron la investigación, que fue publicada como artículo arbitrado, denominada **“Elaboración y validez del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo Cvt-Gohisalo”** Este trabajo presenta un instrumento de elaboración propia, que mide la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) en población mexicana, el mismo que fue sometido a un proceso de validación de contenido, constructo y criterio, garantizando propiedades psicométricas que

aseguran medir el concepto en la población estudiada. La validación de contenido se realizó por consulta a expertos, considerando los criterios básicos de Moriyama.

La de constructo se ejecutó mediante análisis factorial y para la validación de criterio fue utilizado como criterio externo el Cuestionario General de Salud de Goldberg de 28 ítems. Los expertos concordaron con una calificación global mayor al 70% para todos los ítems del cuestionario. Se estableció la relación teórica entre los conceptos y, con el análisis multifactorial, se corroboró la distribución de los ítems en siete dimensiones, calculando una validez relevante total para el cuestionario de 0.68. Para la validez de criterio, se utilizó la prueba de Mantel-Haenszel para chi cuadrado, en forma separada por cada dimensión. La confiabilidad del instrumento se midió con el coeficiente o índice Alpha de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.9527. En conclusión, el instrumento construido logró la validez y confiabilidad necesarias para medir la Calidad de Vida en el Trabajo en la población estudiada.

Esta investigación al igual que la presente, propone el constructo del instrumento para medir la calidad de vida en el trabajo desde los planteamientos hechos por Maslow (1991) apoyándose en la teoría de la motivación por el énfasis que hace de la satisfacción de las necesidades humanas, incluyendo las dimensiones que se vinculan directamente a la motivación extrínseca laboral, uno de los ejes de esta investigación.

Bases Teóricas

La conducta humana va invariablemente dirigida hacia ciertos fines u objetivos, por lo que son diversos los estudios que intentan explicar la motivación en el ser humano, su origen y los factores que favorecen su

desarrollo, en tal sentido a continuación se explicarán las bases que dan fundamento teórico al estudio que se realiza en torno a la problemática planteada, para lo cual en primer lugar se hablará de la motivación y su generalidad, para luego pasar a explicar la Teoría que dan fundamento al plan de estrategias, y seguidamente se enunciarán algunas estrategias que en materia de desarrollo de la motivación al desempeño pueden ser empleadas.

Motivación

La motivación es definida, según Stephen (2004), como "...los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo" (p. 18). Es por ello que la motivación comienza, con la consideración de las necesidades biológicas del organismo, así como por los deseos de satisfacer una determinada necesidad, que ayude al individuo en el crecimiento personal para relacionarse socialmente. Puesto que la motivación es un estado de tensión del organismo en el que sus energías son movilizadas selectivamente hacia la consecución de una meta dada, está estrechamente relacionada con el desempeño laboral dentro de un buen clima organizacional agradable por su condición horizontal, porque va determinada por el proceder ante los deseos de superación y alcance de los objetivos propuestos en la Institución donde se labora, también por la necesidad de enfrentar otros retos y expectativas, pues es un factor indispensable en la activación de la conducta de las personas.

Ahora bien la motivación no está exclusivamente vinculada con al ámbito psicológico, ya que en ella se incluyen a su vez elementos de orden orgánico que están generalmente producidos por desequilibrios en estas funciones, tal como lo indica Morris (1997: p 59), según él un motivo es una

fuerza interna directa que está estrechamente relacionada con la necesidad de satisfacer algo, y que en principio ese algo activa el organismo, tal es el caso de: la sed, el hambre, la respiración, el cansancio, el sueño, la homeostasis cutánea, la eliminación de desechos del cuerpo, la sexualidad entre otros.

Pero según establece el mismo Morris (1997: p 60), no nacemos con todas nuestras motivaciones, o motivos como él les denomina completos ya que, a medida que el individuo se va desarrollando la conducta se va rigiendo por motivos que son casi en su totalidad aprendidos y que pueden ejercer sobre el tanta o más influencia que los motivos orgánicos o no aprendidos, y dentro de estos se encuentra por ejemplo, la agresión; explica el autor que dentro de estos motivos aprendidos se encuentran los motivos sociales que vendrían siendo, el logro, el poder y la afiliación.

Sin embargo, los psicoanalistas consideran que la motivación se vincula a pulsiones conscientes que determinan la vida psíquica de las personas. Tal como se evidencia, y según sea el área de interpretación, la motivación acciona nuestro actuar para responder a carencias, de tipo biológico, psicológico o social, obteniendo como resultado una conducta dirigida a alcanzar una meta que tendrá por objeto satisfacer una necesidad.

Motivación Laboral

En tal sentido, Robbins (citado en David y Newton, 2001), define la motivación laboral como “el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. “(p. 123); Es decir, que cuando un individuo está motivado tiene una dirección hacia una determinada meta la cual depende de sus valores, aspiraciones y sobre todo de la satisfacción que puede traer.

Numerosas investigaciones han relacionado la motivación laboral con la satisfacción de ciertas necesidades; por ello, para el desempeño laboral exitoso la gerencia debe hacer énfasis en el proceso de administrar permanentemente los recursos de toda índole existentes en la organización para satisfacer necesidades que le permitan alcanzar la excelencia, este proceso administrativo se fundamenta en la gerencia de recursos humanos con la finalidad de motivar al personal.

Es allí, donde la gerencia efectiva fija las directrices que guiarán el trabajo de cada uno de los miembros de la organización para cumplir las metas establecidas con el menor uso de recursos y al mismo tiempo lograr que cada uno de ellos quede satisfecho con el servicio brindado y con el servicio recibido. A tal efecto, la función gerencial juega un papel importante como guía y elemento de transformación en todas las dimensiones humanas, más aún en el talento humano, por su enfoque social que convierte a la organización abierta que emplea la función gerencial horizontal para dirigir los conocimientos y las experiencias a través del logro. Como lo señala Martín (2001), cuando refiere que el sistema de gestión de recursos humanos es un sistema holístico que busca dar respuesta a los problemas para lograr la eficacia y mantener motivado el talento humano.

Al respecto, Chiavenato (2002) considera que en la actualidad las organizaciones están modificando las prácticas gerenciales orientándolas hacia la promoción del éxito organizacional cuando se motiva al talento humano a través de la aplicación de conocimientos, destrezas, habilidades y se garantiza el uso de los recursos con eficiencia y eficacia, la cual hace énfasis en la estrategia de recursos humanos, con un enfoque global, para que los miembros de la organización puedan cumplir con la misión de manera adecuada porque están motivados.

Weiner (2006) define la motivación “...como un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta.” (p. 372) porque son muchos los factores tanto internos como externos que influyen en el desempeño laboral los cuales representan un papel en la adquisición y regulación de la conducta del personal en función de los estímulos que recibe del medio ambiente, por tanto, es necesario resaltar que el personal tiene dos amplias clases de motivación que lo conducen a realizar actividades laborales, que le permitan lograr el objetivo dentro de la organización que representan, en los cuales la motivación intrínseca depende de las necesidades internas de cada individuo y la motivación extrínseca que está relacionada con las necesidades externas del entorno donde se desenvuelve, en este caso el ambiente de trabajo.

De tal manera, la variable de investigación está delimitada en las dimensiones internas y externas que permiten definir y orientar el desempeño laboral contando con la motivación intrínseca y extrínseca del personal; tal como refiere García y Elousúa (2003), respecto al papel importante en la dinámica organizacional de contar con el personal motivado desde el punto de vista individual y colectivo con el fin de fomentar el rendimiento de la institución.

Es evidente que los tiempos actuales, donde la modernización invade cada día el campo de trabajo en todas sus fases, cuando los hombres y mujeres deben prepararse para enfrentar sabiamente y con todo éxito el reto que se adelanta el futuro, es cuando más se requiere tener recursos humanos preparados y motivados de manera de garantizar la competitividad de las organizaciones.

En este sentido, la **motivación intrínseca** ha sido caracterizada como una de las elaboraciones hipotéticas más controvertidas ya que no es un

acontecimiento explícito ni observable; tal como se refiere en la Enciclopedia de la Psicología Océano (2000): "...un proceso interno hipotético que le da energía a la conducta y la orienta hacia una meta específica." (p.98). Es decir, la persona motivada internamente siente energía para realizar actividades que lo conducen a lograr metas específicas, desde el punto de vista individual está satisfecho con lo que es y con lo que hace.

González (2005), sostiene que la motivación es todo proceso psíquico (recepción, pensamiento, tendencia, emoción, sentimiento, entre otros), que refleja la interacción establecida entre el sujeto y el mundo y sirve para regular la actividad del individuo, su conducta, reafirmando que los procesos psicológicos están concentrados con el mundo externo del individuo siendo la función principal impulsar y dirigir la conducta hacia metas específicas.

Al relacionar esta posición de los precitados autores con la motivación al desempeño laboral que desde la gerencia de recursos humanos se puede lograr intrínsecamente, cuando se hace sentir la energía interna como una persona importante, con talento, con una fuerza inherente y propia de su naturaleza interna expresada ser eficaz, como un deseo interno e incondicional del propio sujeto.

Por ello, al motivar intrínsecamente el desempeño del personal, se considera la autovaloración que se promueva de sí mismo que se demuestra en la vocación de servicio con base a la autodeterminación que los conduce como persona a la autorrealización; estos indicadores delimitan la investigación según se presentan a continuación. En cuanto a la **autovaloración**, Allport (citado en Flores, 2004), expresa que es:

Confiar en sí mismo es creer en lo que soy y en lo que valgo, liberarme de los criterios de aprobación y de dependencia de los otros, es conducirme asertivamente; es entender que todo el

tiempo no tengo que hacer las cosas por complacer a los demás, sino que para mí tienen sentido. (p.141).

Por tal razón, se considera que la autovaloración influye en la motivación al desempeño laboral, si el personal se siente complacido porque se le respeta y acepta, como menciona el precitado autor, cuando se cree en lo que es, porque se le permite emitir sus puntos de vista con asertividad y con sentido de pertinencia porque vale como persona dentro de la institución.

En el mismo orden de ideas, Voli (2004) afirma:” ...la autovaloración viene a ser asociaciones mentales que adquiere el sujeto cuando se refiere a sí mismo, sus reacciones emocionales y sus conclusiones sobre sí mismo dependen de su interpretación, de sus vivencias y de sus situaciones personales.” (p. 345); es decir, que el sujeto se siente motivado intrínsecamente porque se autoevalúa e interpreta con base a las experiencias personales que emocionalmente son favorables; situación que se puede manejar desde la gerencia de recursos humanos para motivar el desempeño laboral, cuando se permite la autovaloración en pro de bienestar emocional de forma individual.

Asimismo, se considera la **autodeterminación**, como indicador de la motivación intrínseca en el desempeño laboral, si se toma a Nereci (2001); cuando refiere que la autodeterminación permite enfrentar retos hacia el logro de objetivos y metas que se proponga; es decir, que en el desempeño laboral si se motiva al personal a logros de metas y objetivos personales, asumirán el reto por demostrar su capacidad interna para lograr lo que se le ha indicado con deseo de superación porque tiene una autodeterminación para hacerlo.

En este sentido, Kreitner (2004), considera que la auto-determinación desde el orden intrínseco motiva al sujeto lejos porque lo “...anima a buscar

novedades y enfrentarse a retos y al hacerlo satisface necesidades psicológicas importantes.” (p.162); a tal efecto, del ánimo que le brinde al personal en su desempeño laboral dependerá la autodeterminación para motivarse intrínsecamente a asumir retos personales y profesionales dentro de la institución con autodeterminación en pautarse metas y objetivos.

Con base a lo anterior expuesto se alcanza la **autorrealización** en el sujeto como indicador de la motivación intrínseca al desempeño laboral, si se toma en cuenta a Arana (2001), cuando afirma: “...es un ideal al que todos aspiramos llegar, se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, verterse al exterior y obtener logros personales” (p. 5); es decir, el sujeto se siente satisfecho porque desarrolla al máximo sus potencialidades personales y profesionales en función de sus ideales.

Otro indicador de la motivación intrínseca es la **vocación**, que puede ir tomada de la mano de la autovaloración favorable del sujeto cuando del desempeño laboral se hace referencia; puesto que viene a ser según lo refiere Lucero (2005): “...es ese llamado o impulso interno que nos impulsa a hacer determinada acción o cosa.” (62); es decir, cuando se presenta inclinación en querer desplegar la dinámica del trabajo integral con agrado, porque le gusta lo que hace. En tal razón la vocación en el desempeño laboral es indispensable para que el personal se sienta motivado intrínsecamente por lo que hace, porque sin duda le agrada y realiza con gusto sus actividades dentro de la institución; en este sentido, Chiavenato (2002) considera que en la vocación en el desempeño del personal permite el cumplimiento de la misión y visión de una organización con verdadero sentido de pertenencia, porque el talento humano está identificado plenamente con lo que hace y efectivamente lo hace con agrado.

Por tal razón, dentro de la motivación intrínseca el desempeño laboral, la vocación en el personal viene a ser un elemento fundamental, porque se satisfacen las necesidades autorrealización como persona y como profesional.

Una vez presentados los indicadores de la motivación intrínseca, seguidamente se hacen referencia a la **motivación extrínseca**, que conforma la variable en estudio motivación al desempeño laboral, considerándose la parte externa que impulsa al personal a tener excelentes relaciones interpersonales dentro de un ambiente de armonía que permite calidad de servicio, el mismo se evidencia como tiene el reconocimiento por su labor emprendida y cumplida como miembro de una institución.

Para Lahey (2003): “La motivación extrínseca es una motivación externa a la actividad, en lugar de ser una parte inherente de ella.” (p. 427). Lo que permite inferir que la motivación extrínseca se logra mediante estímulos que le induce al personal cumplir con el desempeño laboral de forma agradable. Por su parte, Díaz y otros (2003) relacionan la motivación extrínseca “con el interés que nos despierta el beneficio o recompensa externa que vamos a lograr al realizar una actividad.” (p. 67), es decir, el sujeto se motiva en alcanzar metas y objetivos producto de la recompensa que obtiene al lograr lo que se propone. Situación que, al relacionarla con la motivación al desempeño laboral, es importante que externamente se les proporcione beneficios o recompensas por los logros obtenidos.

Al observar las perspectivas de los precitados autores de la motivación que, desde la gerencia de recursos humanos se puede lograr extrínsecamente, se infiere que a consecuencia de la motivación se logra un beneficio al realizar una actividad, obteniendo objetivos y metas, generando satisfacción; otros indicadores de la investigación son los siguientes:

Con relación a las **relaciones interpersonales**, López (2000) opina que son las que satisfacen las motivaciones, pues enriquecen la interacción con otras personas dentro de la organización. Es la facilidad de realizar amistades, compartir experiencias con sus colegas, que sus ideas sean escuchadas, lo cual le motivan a participar con mayor frecuencia en las decisiones, pues consideran que la organización es un lugar donde todos son amigos, pues se escuchan con frecuencia debido a que es aceptado socialmente.

Por su parte, Eduart (2001), considera que son importantes porque se establecen desde la infancia en el desarrollo de la personalidad y de la estabilidad emocional; en este caso el personal debe entenderse recíprocamente, comprendiendo las diversas situaciones por la que estén pasando sus colegas, así todos necesitan sentirse comprendidos y considerados.

www.bdigital.ula.ve

Por consiguiente, cuando existe buenas relaciones interpersonales, se maneja una alianza entre el personal y la organización; pues, el personal es un ser social que necesita la compañía de sus colegas, necesita comunicarse, hacer amistades, convivir, compartir con los demás en su entorno laboral y sentir que pertenece a un grupo y que es admitido dentro del mismo.

Todo esto, conlleva a que el personal este motivado, que desee asistir a la organización, proponga nuevas actividades y estrategias en pro de las relaciones interpersonales para un mejor desempeño laboral.

Otro indicador significativo de la motivación extrínseca es el indicador **ambiente**; que según López (2000), "...es el facilitador de la motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas." (p. 266); en este

sentido, el ambiente juega un papel importante en la estabilidad laboral del personal, puesto que se debe respirar un clima agradable, de cordialidad, amabilidad, respeto entre las personas que interactúan en el lugar de trabajo.

Chiavenato (1994), en razón al ambiente apropiado, resalta el hecho de que la capacidad de lograr la motivación en el sujeto radica en la coordinación del espacio ambiental donde se realiza el evento; situación que no excluye al ámbito laboral, cuando la organización condiciona la ambientación de la oficina para estimular las actividades laborales. En consecuencia, la autora de la investigación, considera que el ambiente laboral, donde se desenvuelve el personal debe ser un lugar agradable, armonioso, donde desee asistir por las valiosas personas que interactúan allí, amistades que compartan con él, que se ayuden mutuamente y trabajen unidos por mejorar como personas humanas y profesionales.

Asimismo, Guillén y Guil (2004), opina que hay que considerar un ambiente apropiado para alcanzar el éxito en las actividades que se proponen; además, es necesario contar con las herramientas para lograr las metas planteadas, en virtud de la motivación al desempeño laboral del personal, las instalaciones de la organización deben estar acorde para facilitar el trabajo; dentro del ambiente apropiado para alcanzar los objetivos del proceso organizacional.

También es preciso resaltar otro indicador de la motivación extrínseca, como es la **calidad de servicio**, la cual no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva. La calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas. También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida. A tal efecto, el personal en su desempeño laboral, siente que ha sido productivo.

A su vez Chiavenato (2002) considera que la calidad de servicio es “un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas” (p. 34); de modo que en el desempeño laboral del personal dentro de una organización, está inherente a su consideración de que ha brindado calidad de servicio en su trayectoria laboral, que satisfacen necesidades. Por ello, el personal requiere saber que su trabajo es valorado; que es reconocido por la función que realiza, que el es merecedor de elogios, felicitaciones por ser hábil, competente, productivo en la labor que realiza junto a sus colegas y la organización misma. Esto le ayudara a sentirse confiado de capacidad y talento para lograr sus metas y sentirse satisfecho en el terreno laboral.

En cuanto al indicador **reconocimiento**, Guillen y Guill (2004), afirman que es la información sobre la consecución de los objetivos, recibidos desde la dirección. Por lo tanto, el personal se siente motivado, cuando es reconocido en su trabajo, por los directivos de la organización, además participan en todas las actividades, dan su punto de vista, proponen alternativas, pues esta organización les proporciona confianza y seguridad. Por otra parte, el reconocimiento según Revee (2002), expresa que: “el individuo extrínsecamente motivado actúa por conseguir motivadores del ambiente tales como: dinero, elogios o reconocimientos sociales” (p.157). En este caso, el personal se desenvuelve notablemente en la organización motivada a la participación en el área y al logro de objetivos para la obtención de elogios.

Según el último estudio de la prestigiosa Consultora Gallup (citada en Coles, 2001), sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento. Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles

de satisfacción y retención, así como, al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste.

Con fundamento a las bases teóricas que sustentan la variable objeto de estudio, se puede reflexionar sobre la gestión gerencial que requiere de la creación y mantenimiento de un ambiente en el cual se trabaje en equipo hacia el logro de objetivos comunes.

De ahí que la motivación laboral que emplee el gerente viene a formar parte importante en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Teorías sobre Motivación Laboral

A continuación, se presenta una breve reseña de las teorías más relevantes para el estudio de la variable motivación laboral, haciendo especial énfasis en la Teoría Bifactorial, por ser en la que se fundamenta el plan de estrategias.

Teoría de las Relaciones Humanas

Esta Teoría aparece en los Estados Unidos de Norteamérica en los años treinta revolucionando los conceptos planteados por la teoría administrativa, con Elton Mayo como uno de los principales exponentes del movimiento de las Relaciones Humanas. Según lo afirmado por Jaramillo (2006: pp. 2-3), las causas de aparición de este enfoque fueron cuatro, a saber: (a) Necesidad de humanizar y democratizar la administración. (b) Desarrollo de las ciencias humanísticas, tomando en consideración la

psicología y la sociología, organización industrial, esto en vista de que las ciencias humanas fueron demostrando poco a poco la inaplicabilidad de la teoría clásica; (c) Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin, que fueron esenciales para los estudios realizados por Elton Mayo. (d) Las conclusiones del experimento de Hawthorne, realizados entre 1927 y 1932

Así pues, a partir del experimento de Hawthorne aparecieron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, la cuales eran muy poco consideradas por la teoría clásica de la administración. Indicando a su vez que la variable Motivación apareció con el objeto de dar una nueva concepción a la naturaleza del hombre: la del hombre social. Para Jaramillo (2006: p. 5) está concepción contemplaba lo siguiente.

1. Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos y deseos y temores.
2. Las personas se ven motivadas por ciertas necesidades y logran sus satisfacciones primarias con la ayuda de los grupos en que interactúan.
3. El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un estilo adecuado de supervisión y liderazgo.
4. Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción.

De esta manera, a partir del experimento de Hawthorne, se establece que la recompensa salarial no es el único factor decisivo en la satisfacción

del trabajador en situación laboral puesto que, el hombre no se motiva tan sólo por motivos económicos, sino que también juegan un rol decisivo las recompensas sociales, simbólicas y no materiales.

Teoría del Incentivo Salarial

Para Taylor, (1969) el objetivo de la administración era la “máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (p. 19). El precitado autor explica a su vez que la prosperidad no se refiere exclusivamente a los dividendos en el caso de los propietarios, ni a los mejores salarios para los empleados, sino que entiende que es la orientación hacia la excelencia empresarial, sustentable en el tiempo, así como la formación del hombre hasta tener el máximo de la eficiencia. A su vez hace énfasis en el adiestramiento y la formación de los trabajadores, como la herramienta para de aumentar la capacidad de trabajo hasta el límite de sus posibilidades naturales.

La teoría en líneas generales indicaba que los gerentes debían determinar la manera más eficiente de ejecutar tareas repetitivas, para posteriormente motivar a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales, a mayor producción mayor es entonces la retribución salarial. Según esta teoría el hombre trabaja por una recompensa salarial y ese era su principal factor motivante.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

En el mismo orden de ideas, Robbins (2004), hace referencia a la pirámide de Maslow en la que se ordenan por categorías, clasificando por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene. En la base de la pirámide están las

necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (autorrealización), se encuentran en la parte más alta de la jerarquía, y se refiere básicamente al desarrollo integral de las potencialidades del hombre, abarcando el conocimiento, la realización del potencial propio. Además, es el propósito de llegar a ser lo que puede ser y lograr todo lo que es capaz de ser; presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades:

A saber: (a) Fisiológicas: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales; (b) De seguridad: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales; (c) Sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.; (d) De estima: incluye factores internos de estima como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros, y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención; y (e) De autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser, incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

Según Maslow (citado en Robbins, 2004), una persona intentará satisfacer primero las necesidades básicas antes de orientar su comportamiento hacia aquellas que se encuentran en los niveles más altos de la pirámide, haciendo a su vez énfasis en que una necesidad satisfecha dejará de motivar a la persona pasando así al siguiente nivel.

En tal sentido, el alto grado de satisfacción en un trabajador en los niveles que comprenden la realización y la estima propia deben ser objeto de atención de los gerentes en talento humano, generando estrategias que le permitan corregir déficit en estos niveles para optar a una mayor probabilidad de éxito en la organización, teniendo en claro que una necesidad no satisfecha podrá causar frustración, estrés y en algunos casos conflictos.

Teoría X y la Teoría Y de McGregor

Según esta teoría, la mayor parte de los planteamientos teóricos minimizan la motivación al suscribirla a un solo factor motivante, bien sea el salario o relaciones personales. Para Chiavenato (2000), McGregor fue uno de los primeros que presentó un argumento convincente sobre como muchas acciones administrativas son consecuencia directa de la teoría del comportamiento humano que aplican los administradores.

McGregor (citado en Ramos, 2012) planteó dos teorías contrapuestas, la “X”, en la que los gerentes consideran las amenazas como el elemento para hacer que los trabajadores actúen, la “Y” que se fundamenta en que la gente quiere y necesita trabajar. La Teoría X postula cuatro premisas de los gerentes (Ramos, 2012: p. 37):

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones. Ramos (p.36)

Por su parte la teoría “Y” plantea los siguientes postulados;

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.

2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos”.

Como se observa estas teorías plantean dos puntos bien distintos de las premisas o la percepción que los gerentes tienen sobre el desarrollo laboral de los trabajadores, mostrándolos si se quiere en tonos blanco y negro, y como se sabe la realidad contiene a su vez matices grises. Es pertinente resaltar que producto de los postulados de la Teoría Y se da paso a ideas, como la toma de decisiones participativa y las buenas relaciones en el grupo. Para McGregor la aplicabilidad de una u otra teoría dependerá de la situación, teniendo claro que la motivación dependerá de lo atractivo y satisfactorio que resulte el trabajo.

Teoría Bifactorial de Herzberg

Son muchas las dimensiones que abarca el clima organizacional en las empresas, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar al personal, dejando de lado el considerar un factor importante en el clima, como lo es la motivación, factor que siempre se pone de manifiesto por la labor efectuada, en donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que éste se sienta en capacidad de asumir cualquier reto que se le coloque, pero de no existir este factor que permita entusiasmar al empleado a realizar bien su labor, solo logrará en el trabajador ineficiencia al momento de realizar cualquier actividad que se le

asigne. En este sentido, las estrategias para la motivación laboral del personal, se sustentan en una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Frederick Herzberg (citado por Guillén y Guil, 2004), denominada Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial de la Satisfacción, la cual fundamenta en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado).

A tal efecto, este autor propone la existencia de dos clases de factores que inciden en la satisfacción laboral, ya que afectan de manera diversa el comportamiento humano: los factores higiénicos o insatisfactorios (también llamados factores extrínsecos, del contexto del puesto o de mantenimiento), y los factores motivadores o satisfactorios (también llamados factores intrínsecos).

Los 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, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg. (1959), 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.

Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción. 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. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg (1959), el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg (citado en Guillén y Guil, 2004), destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción". Herzberg (citado en Guillén y Guil, 2004), consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos.

Después estas preguntas se tabularon y clasificaron. A partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó que las respuestas que las

personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos. Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Según Herzberg (citado en Guillén y Guil, 2004), los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó. Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. El autor propuso que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

De acuerdo con Herzberg (1959), los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Este tipo de administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg (1959), como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción), cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas.

Para motivar a las personas en su puesto, sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo. Para Herzberg (1959), satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis del autor está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

Definición de Plan

Para Stoner (2000) “es el documento donde se presentan los detalles necesarios para incorporar las estrategias a las operaciones cotidianas”. El plan será, entonces, un programa en el que se indican de forma exacta, los medios, modos y tiempos en los que se va a ejecutar una o varias acciones.

Estrategias Motivacionales

Mientras que el plan es el programa en el que se establecen acciones, la estrategia será la acción a ejecutar para lograr, en este caso, motivar al trabajador. Brito. (2008) define las estrategias como:

...el conjunto de acciones planificadas cuyo fin primordial es motivar a las personas para que con disposición y entusiasmo realicen actividades dirigidas al logro de objetivos organizacionales e individuales, ya que, a través de la motivación, se obtiene mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los colaboradores. (p.25).

Son múltiples las estrategias que en materia de motivación laboral pueden ser aplicadas por el gerente de talento humano, y éstas dependerán en gran medida del ingenio y la disponibilidad presupuestaria con que se

cuenta, a continuación, se mencionan alguna de ellas: De compensación: según Stoner. (2006), dentro de este tipo se ubican, el pago por habilidades, la remuneración por competencias, la compensación basada en el equipo y en el rendimiento. Las dirigidas a mejorar o fomentar las relaciones interpersonales; el objeto de estas estrategias es generar mejores relaciones internas mediante el compañerismo y fomentar el trabajo en equipo, para obtener mejores resultados en la ejecución de una tarea.

Reconocimiento: tienen por objeto incrementar el sentido de pertenencia y compromiso en los trabajadores.

Actividades anti-estrés; busca integrar actividades recreativas y de higiene y salud laboral con el objeto de bajar o controlar los niveles de ansiedad producto de la ejecución de una tarea.

Capacitación y adiestramiento; el objeto de esta estrategia es hacerse de personal con las competencias teóricas, prácticas y técnicas necesarias para el ejercicio de una función.

Estas estrategias motivacionales son las más conocidas en el ámbito Latinoamericano, existen otras que perfectamente pueden ser aplicadas, siempre y cuando se comprenda el objeto de las mismas y que se busca lograr con ellas. Entre las que se encuentran, tal como lo expresa Gómez (2006):

- **Gestión mediante paseos (Management By Walking Around, MBWA):** los directivos se pasean y hablan con los empleados para controlar las comunicaciones informales, escuchar sus quejas y sugerencias, mejorar sus relaciones y la moral.

- **Retroalimentación para los empleados:** diseñadas con el objeto de mejorar las relaciones gerente-empleado, otorgándoles voz en el proceso de toma de decisiones y formulación de políticas, asegurando a su vez que los empleados tengan mayor garantía de que sus quejas sobre los gerentes sean tomadas en cuenta y de la manera correcta.
- **Estudios de actitud de los empleados:** suelen ser sistemáticos y anónimos, diseñados para medir los aspectos que le gustan y le disgustan a los trabajadores del ejercicio de sus funciones, para esto se les pide opinión sobre el trabajo que hacen, el supervisor, el entorno laboral, las oportunidades de ascenso, la calidad de la formación que han obtenido, el trato que se les da a las mujeres y a las minorías, la ecuanimidad de la políticas retributivas. Con los resultados que se obtengan los gerentes podrán identificar los departamentos que atraviesan por peores relaciones internas y brindarles la asistencia necesaria.
- **Asistencia a los empleados:** tiene objeto ayudar a los trabajadores a resolver problemas de índole personal que interfieren con su rendimiento; como por ejemplo cuidado de ansianos, enfermedades, trastornos de alimentación o por el abuso de drogas, entre otros, garantizando siempre la confidencialidad con que serán tratados. Para que esta estrategia sea efectiva es necesario la asistencia de un asesor que verifique las condiciones del empleado.

Estas estrategias están diseñadas para brindar a los trabajadores una mejor oportunidad para mejorar sus condiciones y se sientan valorados por la organización donde trabajan permitiendo su desarrollo bio-psico-social.

Definición de Términos

Estrategia: Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. (Quin, 1996).

Desempeño laboral: es la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. (Cartaya, 2009).

Incentivo salarial: Es una estrategia para motivar a los empleados, que hace que exista variabilidad en el salario, dependiendo del desempeño del trabajador.

Liderazgo: proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. (Kotter, 2000).

Necesidades: impulsos que surgen instigados por un estado de tensión del sujeto frente a una carencia específica. (Omill, 2008).

Satisfacción laboral: es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. (Flores, 1992).

Bases Legales

Con relación a la propuesta de plan de acción para desarrollar la motivación en el desempeño laboral del personal de CENDITEL; se fundamenta legalmente en los instrumentos que rigen el Estado venezolano,

partiendo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su Artículo 87 que establece:

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 puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. (p. 55).

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. En el Artículo 88, se establece que: El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

El Artículo 89 indica: El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo

de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.

5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

Asimismo, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), establece cuales deben ser las condiciones de trabajo indicando en su:

Artículo 156. 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.

El marco legal en torno al tema plantea el deber del Estado de garantizar para las trabajadoras y trabajadores del país condiciones de trabajo seguras que permitan el mayor y mejor desarrollando desde una visión sistémica, velando por el cumplimiento de los Derechos que le son propios a cada uno como ser humano.

Operacionalización de la Variable

La variable, de acuerdo con lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) es: "... una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse." (p. 237); asimismo, esta puede ser definida conceptual u operacionalmente. A tal efecto, en el presente estudio la variable se determina por la motivación laboral en el personal Técnico Profesional del CENDITEL, definida por la autora como la disposición interna y externa del personal para lograr las metas de la organización por medio de un trabajo satisfactorio. La misma se operacionaliza en dimensiones, indicadores y se presentan los ítems que permiten construir el instrumento que permite el diagnóstico de su situación actual en los sujetos del estudio.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1. Operacionalización de variables

Objetivo General: Proponer estrategias basadas en la Teoría Bifactorial de Herzberg, para el desarrollo de la motivación laboral del personal del Centro Nacional de Desarrollo e investigación en Tecnologías Libres CENDITEL					
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Ítem
Diagnosticar la situación actual de la motivación laboral del personal de CENDITEL	Motivación laboral	Motivación intrínseca	Autovaloración Autodeterminación Autorrealización Vocación	Encuesta	1-4 5-8 9-12 13-16
Identificar la necesidad de técnicas y/o herramientas de motivación laboral a implementar en la Fundación CENDITEL		Motivación extrínseca	Relaciones Interpersonales Ambiente laboral Calidad de Servicio Reconocimiento		17-20 21-24 25-28 29-30
		Técnicas y/o herramientas de motivación laboral		Entrevista	1-8
Determinar la factibilidad de un plan de estrategias orientado al desarrollo de la motivación laboral en la Fundación CENDITEL	Factibilidad	Factibilidad institucional Factibilidad técnica Factibilidad económica			9-10
Diseñar un plan de estrategias basado en la Teoría de Herzberg que posibilite el desarrollo de la motivación laboral en el personal de CENDITEL	Estrategias basadas en la Teoría de Herzberg	Plan Estrategias Teoría de Herzberg		Técnicas documentales	

Fuente: Mora (2019)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

En búsqueda de analizar la motivación laboral en el personal de CENDITEL, Mérida, el enfoque que corresponde es el mixto o cuantitativo. En este sentido, Chen (citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2014) define al método mixto como “la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (p. 534), y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que el método mixto implica la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias, producto de toda la información recabada. Así, los métodos mixtos caracterizan a los objetos de estudio mediante números y lenguaje. De acuerdo con (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) dichos métodos “intentan recabar un rango amplio de evidencias para robustecer y expandir la interpretación que se haga de ello” (p. 537). La razón de que este método corresponda a la presente investigación obedece a que se busca la integración de lo cualitativo y lo cuantitativo, sobre la base de procedimientos técnicos para recolectar la información, que responden a instrumentos cualitativos

(entrevistas) y a aparejos cuantitativos (encuestas), como se explicará más adelante.

Naturaleza y tipo de la investigación

El estudio que se presenta se enmarca dentro de la modalidad de investigación de proyecto factible, de tipo descriptivo.

La modalidad de proyecto Factible, según el Manual de Trabajo de Grado de Especialización Maestrías y Tesis Doctorales UPEL (2006), por cuanto;

“consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viables para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. (p.16);

Es decir, los datos son recolectados directamente del personal del Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL) de Mérida estado Mérida. Por otra parte, el estudio es de tipo descriptiva, de acuerdo con lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2014: p. 17), quienes indican que los estudios descriptivos son: “...aquellos que buscan especificar la propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”; en otras palabras se trata de precisar las características sobre la motivación laboral en el personal del Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL); en tal sentido se describe y analiza la variable en sus dimensiones e indicadores.

Diseño de la Investigación

La investigación se corresponde a un diseño no experimental de tipo transaccional o trasversal descriptivo; al respecto, Hernández, Fernández Y Baptista (2006), consideran que este tipo de diseño no se manipulan las variables; además, se recolectan los datos en un momento y en un tipo único; tal como se realiza en esta investigación donde la investigadora aplicará los instrumentos, en una sola oportunidad. Por otra parte, es diseño de campo ya que para dar respuesta a los objetivos se realizan entrevista, encuesta, es decir, se basa en fuentes vivas.

La investigación también es de diseño documental que, según Arias (2012), este diseño se basa en “la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios” (p. 27), es decir, los obtenidos y los registrados por otros autores acerca de la temática sustancia de interés, y en particular, respecto a fuentes que colaboren con el diseño de la propuesta de un plan de estrategias para la motivación laboral, basada en la teoría de Herzberg.

Nivel de la investigación

El nivel de la investigación es proyectivo, el cual según Hurtado (2012), “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación” (p. 122). En el presente estudio, se busca elaborar una propuesta de estrategias motivacionales, a partir de un diagnóstico o indagación de la motivación laboral del personal de CENDITEL, con la finalidad de mejorar dicha motivación, a través del diseño de una alternativa de solución.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información

Para la recolección de los datos, requeridos para el primer objetivo específico, se emplea la técnica de la encuesta, la cual según Briones (2008), es una técnica destinada a recoger, procesar y analizar información dadas en una unidad de análisis o en un colectivo determinado. Dicha técnica se desarrolla a través de un instrumento de recolección de datos que para Sabino (2002):

Es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información. En cada instrumento puede distinguirse dos aspectos: una forma y un contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que establecen con lo empírico. En cuanto al contenido este queda determinado en la determinación de los datos concretos que se necesitan conseguir (p. 111).

En concordancia con lo expresado por el citado autor, y al efecto de obtener la información sobre la situación actual de la variable Motivación laboral del personal de CENDITEL, se diseñó como instrumento un cuestionario, conformado por treinta (30) ítems con tres alternativas de respuesta: De acuerdo (DA) Indeciso (I) y En Desacuerdo (ED); el mismo fue estructurado de acuerdo con las dimensiones e indicadores de las variables delimitadas para el estudio.

Por otra parte, para indagar las técnicas y/o herramientas de motivación laboral necesarias en CENDITEL, y para establecer la factibilidad de un plan de estrategias motivacionales en dicha institución, se aplicó una entrevista, cuyo instrumento fue un guion de entrevista, conformado por diez (10) ítems de preguntas abiertas, a responder por el funcionario director de CENDITEL.

Población y Muestra

La población según Arias (2012), es un conjunto de finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Está queda delimitada por el problema y los objetivos de estudio. En lo que respecta a la muestra Hernández, Fernández y Baptista (2014) establecen, que es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.

Según Briones (2008), la Investigación con diseño de campo, debe ser realizada sobre una muestra significativa de la población. Para el caso de la investigación la población está constituida por treinta (30) miembros del personal de CENDITEL, de Mérida estado Mérida. La muestra será intencionada, o a criterio de la investigadora, ya que se tomaron treinta (30) elementos poblacionales; es decir, la muestra es considerada representativa; al respecto, Arias (2012) refiere que son válidas las conclusiones que se obtengan. A esta muestra, se le aplica el cuestionario en la técnica de la encuesta.

Por otra parte, para la técnica de la entrevista, se seleccionó un solo elemento poblacional, a saber, el funcionario director de CENDITEL, a quien se le aplicó del guion de entrevista para dar respuesta a los objetivos segundo y tercero de la investigación.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Por tratarse de un enfoque mixto (que contiene un componente cualitativo, además del cuantitativo), esta investigación posee validez y confiabilidad basada en la técnica de la triangulación. Esta técnica se desarrolla contrastando entre sí, las evidencias obtenidas de la entrevista y la

encuesta con teorías y/o modelos de referencia, implicando la visión de la investigadora. Consiste en una matriz de doble entrada donde las filas contendrán las distintas evidencias, la primera columna tendrá los hallazgos de la encuesta, la segunda hallazgos de la entrevista y en la tercera, las Teorías (autores) resultantes del trabajo documental.

De acuerdo con Cisterna (2005), el proceso de triangulación es: “la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes” (p. 68). De manera que esta técnica le provee validez y confiabilidad al presente estudio. Adicionalmente, se aplicó el juicio de expertos para la validación del cuestionario aplicado a los miembros de CENDITEL, Asimismo, se aplicó el Alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad del cuestionario, realizando una prueba piloto, obteniéndose un valor de 0,91 (Anexo B), lo que demuestra una excelente confiabilidad.

www.bdigital.ula.ve

Técnica de análisis de los datos

El análisis de los resultados de las entrevistas al funcionario director de CENDITEL, se fundamenta en el análisis cualitativo que, en concordancia con lo expresado por López (2010), este tipo de análisis de datos “consiste en pasar de los datos a su conceptualización, a establecer categorías, interrelaciones, comparaciones, correspondencias, modelos, explicaciones, extrapolaciones” (p. 68), lo que constituye un trabajo interpretativo.

El análisis de la información recolectada a partir de la encuesta a miembros de CENDITEL, se corresponde con el análisis cuantitativo apoyado en la estadística descriptiva. Al respecto, Sabino (2007) define a este tipo de análisis como “una operación que se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación. Ésta, luego del procesamiento que

ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros y medidas, con porcentajes ya calculados” (p. 451), los cuales se someten a interpretación.

Posteriormente, los resultados e interpretación de la encuesta son integrados con los resultados cualitativos de las entrevistas. De esa manera se logra el trabajo descriptivo-analítico propuesto, basado en la premisa expresada por Hurtado (2012) de que:” Obtenidos los datos, será necesario analizarlos a fin de descubrir su significado en términos de los objetivos planteados”. En el presente estudio, la técnica de análisis de la información se corresponde con el análisis mixto ya que integra resultados cualitativos con cuantitativos y su respectiva interpretación.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Es importante indicar que los datos son colecciones de un número cualquiera de observaciones relacionadas entre sí; para Badí y Guillén (2010), los datos: "...deben organizarse de tal forma que se facilite su análisis, esto es, identificar tendencias, describir relaciones, determinar causas, así como efectos, lo que permite realizar inferencias y conclusiones conducentes a tomas de decisión objetivas" (p. 211). De aquí la importancia de los mismos para la tarea analítica.

A tales efectos, en el análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario se ha utilizado como técnica de análisis de datos básicos la estadística descriptiva, que emplea métodos de organización y representación; para ello, se seleccionó la distribución de frecuencias, que es una forma de sintetizar los datos y consiste en valerse de una tabla para clasificarlos según su magnitud, en la misma, se señala el número de veces que aparece cada uno de los valores según las respuestas: De Acuerdo (DA), Indeciso (I), En Desacuerdo (ED). Además, para una mejor visualización de los resultados, se elaboraron gráficos con la finalidad de poner en relieve la información, al igual que mostrar las tendencias que no se captan fácilmente en la tabla.

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario aplicado a la muestra de empleados de la Fundación CENDITEL, lo cual dará respuesta al primer objetivo específico del estudio, a saber, diagnosticar la situación actual de la motivación laboral del personal de CENDITEL.

Resultados del cuestionario

Dimensión: Motivación Intrínseca

Indicador: Autovaloración (ítems 1, 2, 3 y 4)

Cuadro 2.

Ítem 1. Me siento complacido porque se me respeta con aceptación por lo que hago dentro de la Fundación.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	7	18	5
%	23%	60%	17%

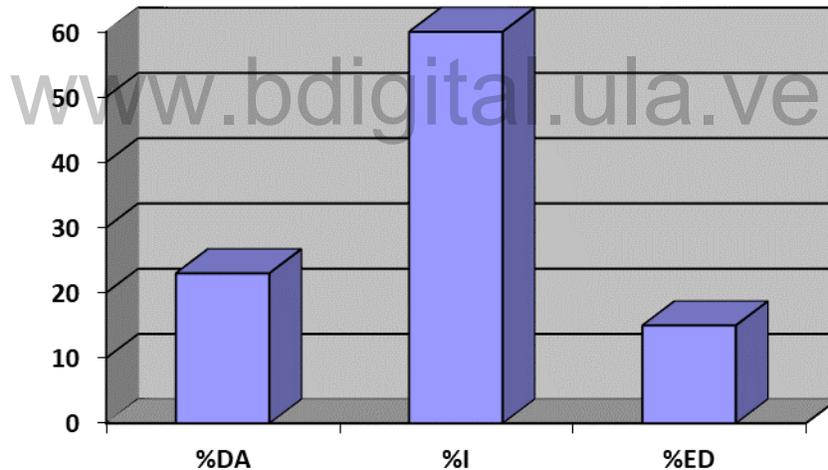


Gráfico 1. Resultados del ítem 1

Al respecto, los resultados muestran que no hay complacencia mayoritaria en cuanto a la aceptación por el desempeño del trabajador. Esto afecta su autovaloración, afectando su motivación intrínseca, En este sentido, González (2005) afirma que la motivación es todo proceso psíquico (recepción, pensamiento, tendencia, emoción, sentimiento, entre otros), que

refleja la interacción establecida entre el sujeto y el mundo, lo cual no fue bien ponderado según el ítem 1, donde una alta proporción (60%) respondió Indeciso al respecto.

Cuadro 3.

Ítem 2. Las actividades que realizo me permiten valorar mis capacidades.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	6	17	7
%	20%	57%	23%

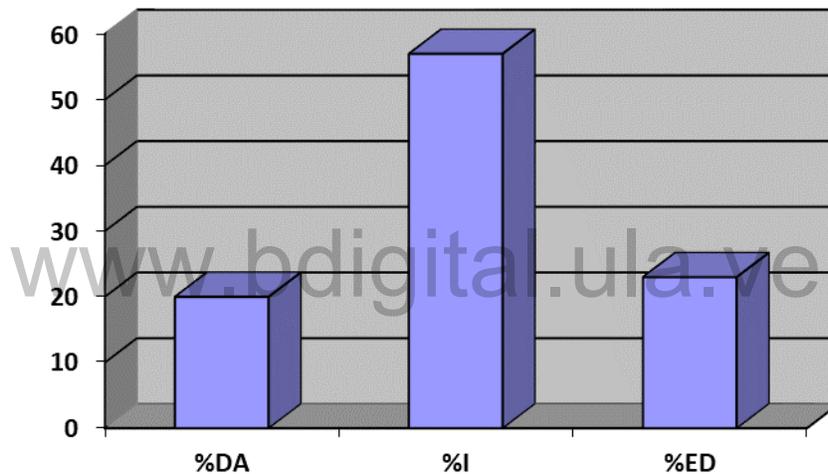


Gráfico 2. Resultados del ítem 2

De acuerdo con estos resultados, la autovaloración resultó poco ponderada, ya que mayoritariamente (57% Indecisos y 23% en desacuerdo), los trabajadores no sienten que son valoradas sus capacidades. En tal sentido, Allport (citado en Flores, 2004) señala que la autopercepción de su propio valor sobre sus capacidades, influyen en la motivación laboral del trabajador.

Cuadro 4.

Ítem 3. Valoro mis capacidades como persona dentro de la institución.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	6	24	0
%	20%	80%	0%

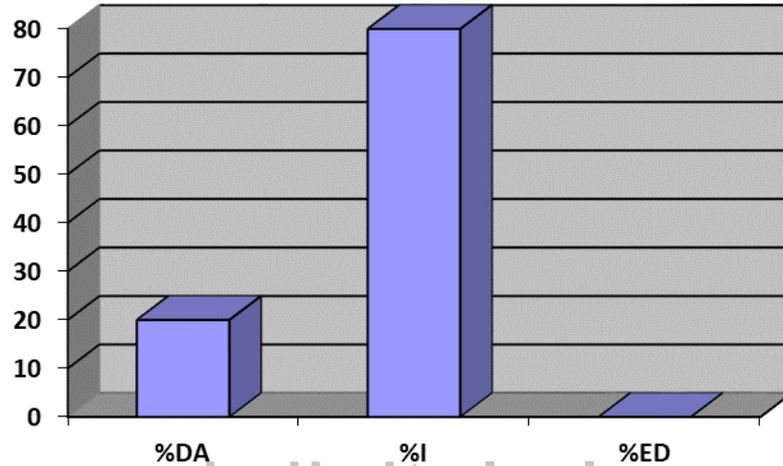


Gráfico 3. Resultados del ítem 3

En este ítem, igualmente resultó poco ponderado el valor que percibe por parte de la institución hacia el trabajador como persona, ya que el 80% respondió Indeciso, y solo un 20% respondió que si se le valora. De manera que esto afecta la motivación intrínseca ya que como plantea Allport (citado en Flores, 2004), el hecho de que se le valore como persona dentro de la institución influye en la autovaloración, y esta a su vez en la motivación laboral. Asimismo, señala el citado autor que la aceptación hacia sí mismo depende de sus propias percepciones y no de intentar complacer a los demás; por lo tanto, la autovaloración depende en gran medida de la propia intencionalidad de valorarse a sí mismo.

Cuadro 5.

Ítem 4. Siento que mi ejercicio profesional se ajusta a los parámetros técnicos de la Fundación.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	4	20	6
%	13%	67%	20%

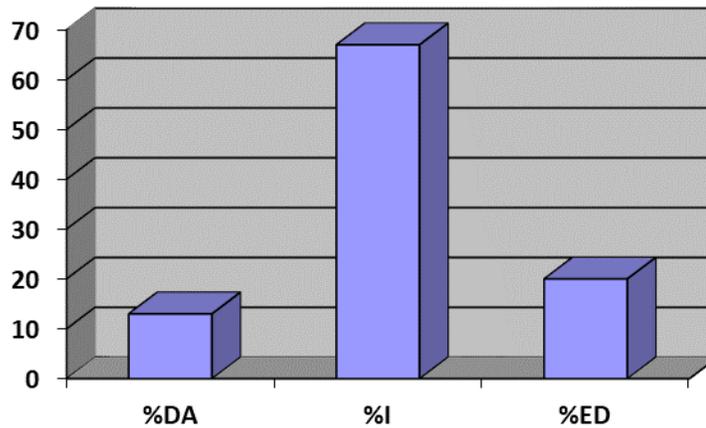


Gráfico 4. Resultados del ítem 4

En cuanto al ítem 4, una minoría (13%) percibe que su propio ejercicio profesional se ajusta a los parámetros técnicos de la Fundación CENDITEL, el resto entre Indeciso y en Desacuerdo. De manera que la autovaloración resulta escasamente ponderada en la institución. Se evidencia poco favorable la motivación intrínseca de estos sujetos en razón al indicador autovaloración; en virtud al criterio de análisis propuesto por la autora y en la contraposición de Voli (2004), cuando afirma que “la autovaloración viene a ser asociaciones mentales que adquiere el sujeto cuando se refiere a sí mismo, sus reacciones emocionales y sus conclusiones sobre sí mismo dependen de su interpretación, de sus vivencias y de sus situaciones personales.” (p. 345); es decir, que los sujetos de la investigación se sienten poco motivados intrínsecamente en su auto- valía que interpretan con base a las experiencias laborales en la Fundación CENDITEL. En definitiva, no resultó favorable la autovaloración, en ninguno de sus ítems, según las

respuestas de los encuestados; por tanto, se hace relevante la necesidad de desarrollar este indicador en los miembros de la Fundación CENDITEL, y para lo cual se propondrá un plan de estrategias motivacionales basada en el enfoque de Herzberg.

Dimensión: Motivación intrínseca
Indicador: Autodeterminación (ítems 5, 6, 7 y 8)

Cuadro 6.

Ítem 5. Enfrento retos hacia el logro de objetivos y metas que se me propongan en pro de la Fundación.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	7	18	5
%	23%	60%	17%

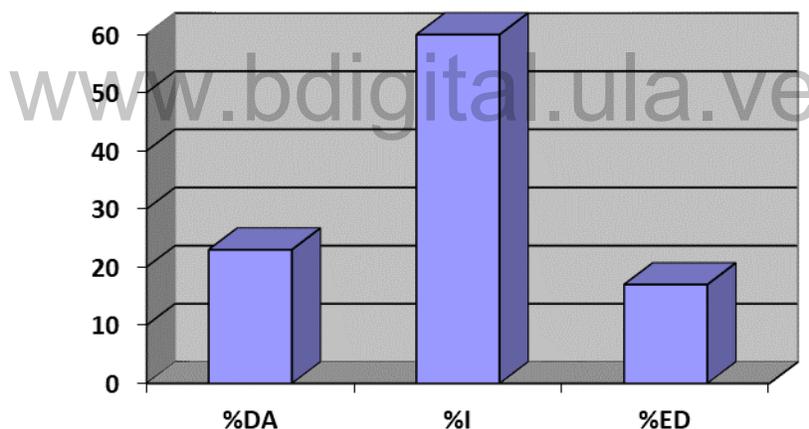


Gráfico 5. Resultados del ítem 5

En cuanto al ítem 5, referido al indicador autodeterminación, se evidencia que una gran mayoría de los encuestados, percibe entre indeciso (60%) y En desacuerdo (17%), enfrentan retos hacia el logro de objetivos y metas que se propongan en pro de la Fundación. Esto contradice el planteamiento de Nereci (2001); cuando refiere que la autodeterminación permite enfrentar retos hacia el logro de objetivos y metas que se proponga; es decir, que en el desempeño laboral si se motiva al personal a logros de

metas y objetivos personales, asumirán el reto por demostrar su capacidad interna para lograr lo que se le ha indicado con deseo de superación porque tiene una autodeterminación para hacerlo. Sin embargo, esto no sucede mayoritariamente dentro de la Fundación CENDITEL.

Cuadro 7.

Ítem 6. Participo, activamente, en actividades propias del departamento para lograr los fines de la Fundación.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	9	19	2
%	30%	63%	7%

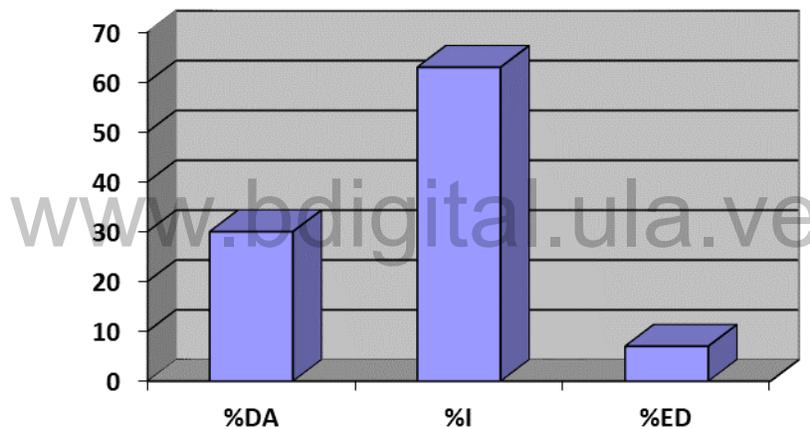


Gráfico 6. Resultados del ítem 6

Respecto al ítem 6, de igual forma el indicador autodeterminación resulta bajo en cuanto a la participación activa en actividades de su departamento en pro de los fines de la Fundación Solo un 30% de los encuestados está de acuerdo y el resto entre Indeciso y en desacuerdo. De modo, que contradice lo señalado por Nereci (2001) en cuanto a la participación necesaria que requiere la autodeterminación.

Cuadro 8.

Ítem 7. Demuestro mi capacidad interna para lograr lo que se me ha indicado con deseo de superación personal.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	7	18	5
%	23%	60%	17%

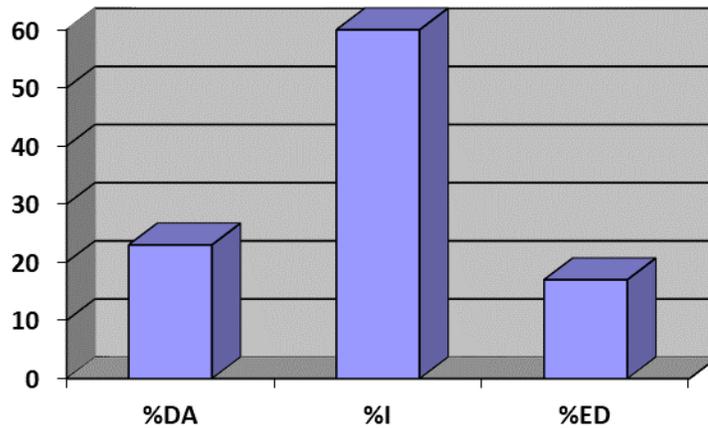


Gráfico 7. Resultados del ítem 7

En relación al ítem 7, resultó que solo el 23%, una minoría, está de acuerdo con que demuestran su capacidad interna para lograr lo que se le indica, contradiciendo el planteamiento de Nereci (2001), cuando señala que la autodeterminación implica asumir el reto por demostrar su capacidad interna para lograr lo que se le ha indicado con deseo de superación.

Cuadro 9.

Ítem 8. Asumo las actividades que me corresponden tanto personales como grupales para la efectividad de la Fundación

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	4	20	6
%	13%	67%	20%

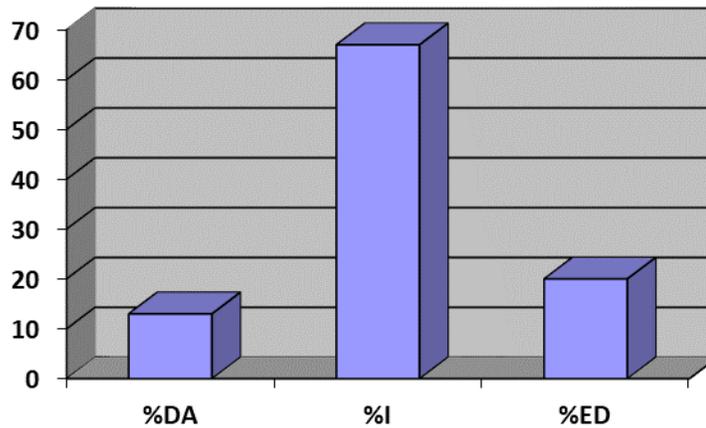


Gráfico 8. Resultados del ítem 8

Respecto al ítem 8, solamente el 13% de los encuestados está de acuerdo con que asumen las actividades que le corresponden (individuales y grupales) para lograr la efectividad de la Fundación. En resto respondió entre Indeciso y en desacuerdo. De modo, que este indicador autodeterminación resultó deficiente en este ítem, contradiciendo lo que plantea Kreitner (2004), cuando refiere que la autodeterminación "...anima a buscar novedades y enfrentarse a retos y al hacerlo satisface necesidades psicológicas importantes." (p.162); a tal efecto, del ánimo que posea el personal en su desempeño laboral dependerá la autodeterminación para motivarse intrínsecamente a asumir retos personales y profesionales, así como pautarse metas y objetivos, así como realizar sus actividades.

Por lo tanto, surge la necesidad de formular un plan estratégico a proponer a la Fundación CENDITEL a fin de mejorar el indicador

autodeterminación que resultó poco favorecido en las encuestas a sujetos de estudio, en este caso, basado en la teoría de Herzberg.

Dimensión: Motivación Intrínseca
Indicador: Autorrealización (ítems 9, 10, 11 y 12)

Cuadro 10.

Ítem 9. Siento que mi preparación profesional me permite efectuar las actividades laborales eficazmente.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	13	16	1
%	43%	53%	3%

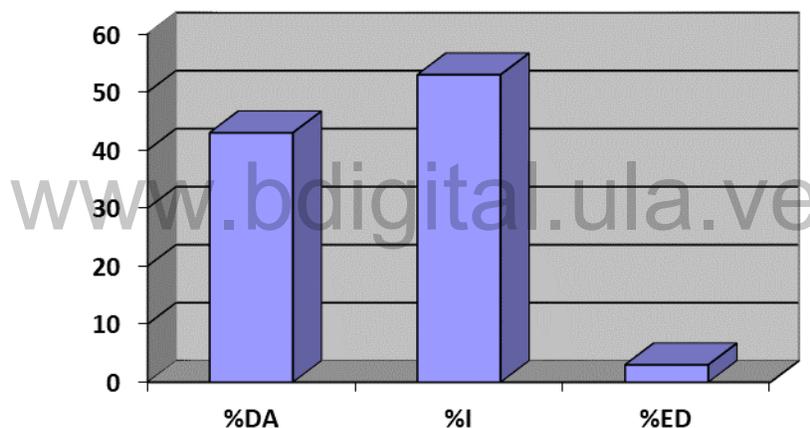


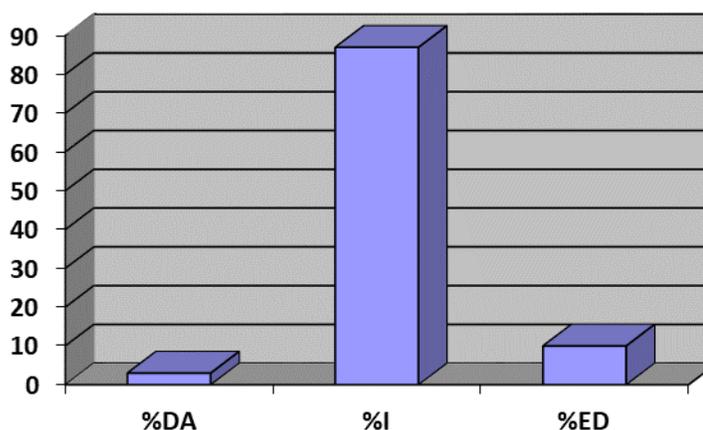
Gráfico 9. Resultados del ítem 9

En cuanto al ítem 9, referido al indicador autorrealización, mayoritariamente respondió entre Indeciso (53%) y en desacuerdo (3%) respecto a que sienten que su preparación profesional le permite ser eficaz en sus actividades laborales dentro de la Fundación. En tal sentido, ello contradice lo que expone Arana (2001), cuando afirma: que la autorrealización es un ideal a satisfacer cuando hay oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, lo cual no ocurre mayoritariamente, según las evidencias del ítem 9.

Cuadro 11.

Ítem 10. Me siento realizado integralmente como profesional de la Fundación.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	1	26	3
%	3%	87%	10%



www.bdigitalula.ve
Gráfico 10. Resultados del ítem 10

Según el ítem 10, la autorrealización tampoco resultó bien ponderada ya que solo el 3% respondió que sí se siente realizado integralmente como profesional. Esto contradice el planteamiento de Arana (2001), cuando afirma: que todos aspiramos desarrollar el talento al máximo, lo cual no está ocurriendo en la Fundación CENDITEL.

Cuadro 12.

Ítem 11. Mi trabajo dentro de la Fundación ha superado las expectativas que tuve cuando ingresé.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	8	16	6
%	27%	53%	20%

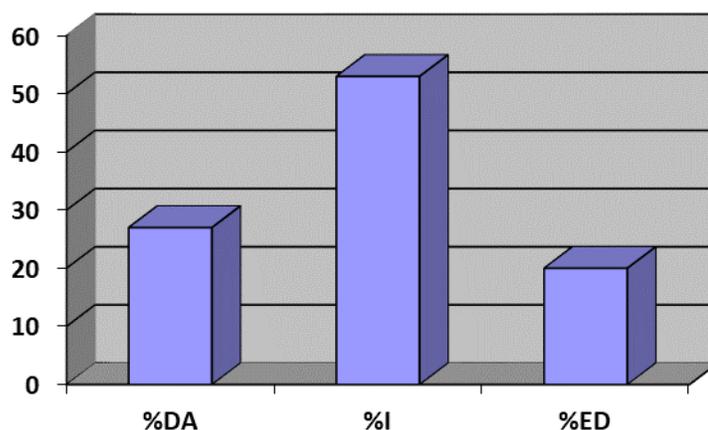


Gráfico 11. Resultados del ítem 11

En relación al ítem 11, referido a la autorrealización, los encuestados en una minoría (27) responden que su trabajo dentro de la Fundación superó las expectativas. Esto contradice el planteamiento de Arana (2001), quien señala que el rompimiento de las expectativas influye en la percepción sobre la propia realización que tenga el sujeto. Lo cual no sucede mayoritariamente en el desarrollo de las actividades de la Fundación CENDITEL, sino todo lo contrario, la mayoría de los sujetos encuestados siente que no están realizados dentro de la institución, de modo que no perciben que sus talentos son explotados al máximo.

Cuadro 13.

Ítem 12. Durante mi desempeño laboral en la Fundación he desarrollado al máximo mis conocimientos.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	4	16	10
%	13%	53%	33%

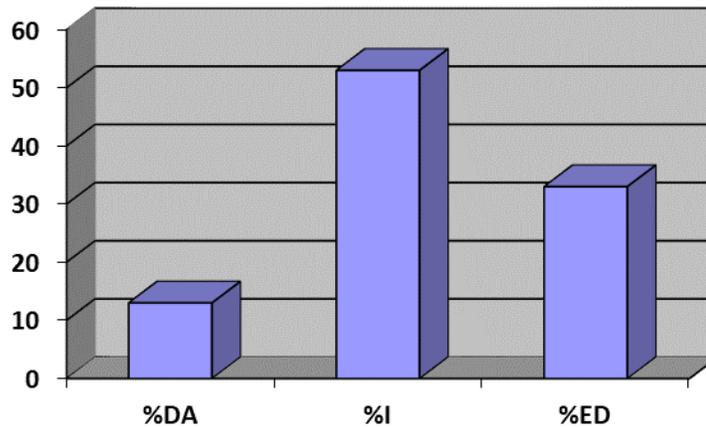


Gráfico 12. Resultados del ítem 12

De igual modo, el ítem 12, referido a la autorrealización, resultó escasamente ponderada, ya que solo el 13% de los sujetos encuestados siente que ha desarrollado al máximo sus conocimientos, lo cual contradice el planteamiento de Arana (2001), quien afirma que el desarrollo del máximo potencial en cuanto a talento, ideas y conocimientos, incide directamente en la autorrealización del individuo, y por ende en su motivación laboral.

De forma que existe la necesidad de mejorar el indicador autorrealización, lo cual plantea esta investigación proponer a través de un plan de estrategias motivacionales basadas en la teoría de Herzberg, lo cual aunado a otros indicadores, desarrollará favorablemente la motivación laboral en CENDITEL.

Dimensión: Motivación intrínseca

Indicador: Vocación (ítems 13, 14, 15 y 16)

Cuadro 14.

Ítem 13. Las experiencias profesionales que tengo son emocionalmente favorables en lo personal.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	9	19	2
%	30%	63%	7%

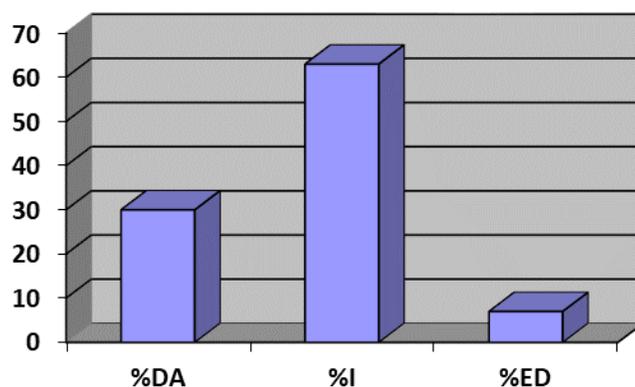


Gráfico 13. Resultados del ítem 13

En cuanto al ítem 13, referido al indicador vocación, una gran mayoría respondió entre Indeciso (63%) y en desacuerdo que perciben que sus experiencias profesionales son emocionalmente favorables en lo personal; de modo que no resulta satisfecha la vocación en tal sentido. De acuerdo con Lucero (2006), la vocación es ese impulso a realizar alguna acción que satisface; en el presente caso tal enunciado se contradice puesto que la mayoría percibe que sus acciones no son favorables en lo personal.

Cuadro 15.

Ítem 14. La dinámica del trabajo integral de la Fundación es de mi agrado.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	6	17	7
%	20%	57%	23%

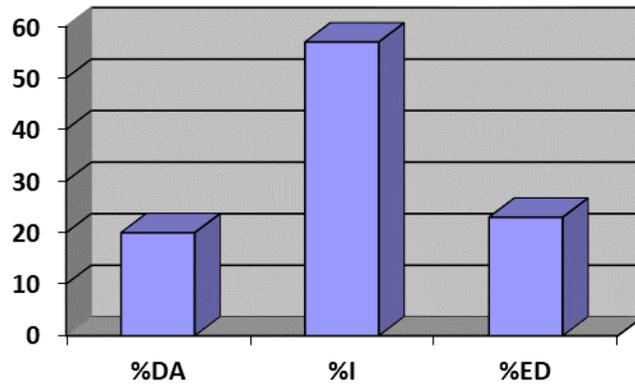


Gráfico 14. Resultados del ítem 14

En relación al ítem 14, tampoco resultó favorecida la vocación, puesto que solo el 20%, una minoría, esta de acuerdo con que la dinámica de la Fundación es de su agrado. Ello contradice lo planteado por Lucero (2005) en el sentido de que la vocación se presenta cuando se hay inclinación en querer desplegar la dinámica del trabajo integral con agrado.

Cuadro 16.

Ítem 15. Realizo con gusto las actividades que me asignan dentro de la Fundación.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	6	24	0
%	20%	80%	0%

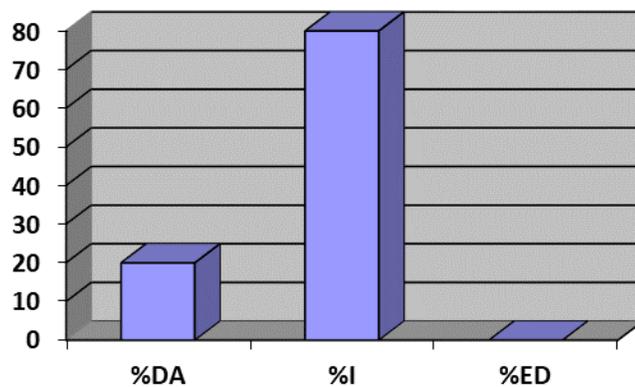


Gráfico 15. Resultados del ítem 15

De igual manera, el ítem 15 tampoco evidencia la presencia de vocación, puesto que solo el 20% de los encuestados realiza con agrado las actividades asignadas dentro de la Fundación. Según Lucero (2005), debe existir inclinación a realizar las actividades laborales con agrado para que esté presente la vocación y por ende, la motivación laboral, en su dimensión intrínseca.

Cuadro 17.

Ítem 16. Me siento identificado plenamente con mi labor que desempeño por eso lo hago con agrado.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	4	20	6
%	13%	67%	20%

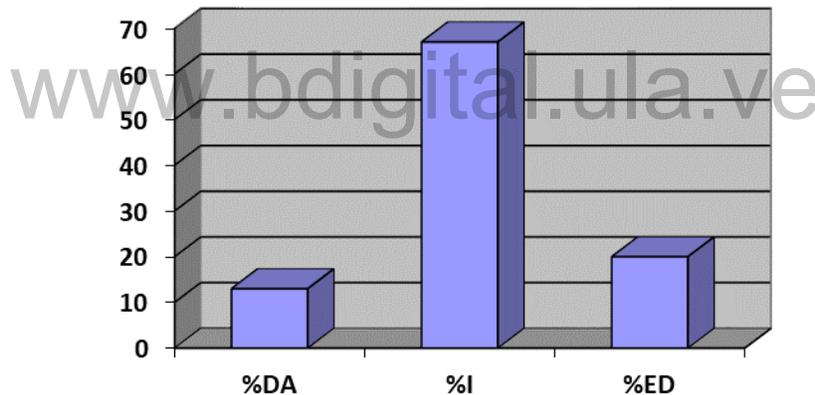


Gráfico 16. Resultados del ítem 16

En este sentido, no existe identificación con las propias labores de parte de la mayoría de los encuestados (67% Indeciso y 20% en desacuerdo), por lo tanto, esto contradice lo planteado por Lucero (2005) quien afirma que la vocación se genera por la identificación con lo que se hace. En virtud de estos resultados se evidencia la poco favorable vocación que forma parte de la motivación intrínseca de los sujetos encuestados; en razón que dicho indicador está en contraposición a lo expuesto por

Chiavenato (2002) cuando considera que la vocación en el desempeño del personal permite el cumplimiento de la misión y visión de una organización con verdadero sentido de pertenencia, porque el talento humano está identificado plenamente con lo que hace y efectivamente lo hace con agrado. Por tal razón, se debe motivar la vocación al desempeño laboral del personal de CENDITEL, porque viene a ser un elemento fundamental para satisfacer parte de las necesidades de autorrealización como persona y como profesional.

Por ende, este indicador debe ser desarrollado en CENDITEL en conjunto con el resto de indicadores, para lo cual se propone un plan de estrategias basado en la teoría de Herzberg.

Dimensión: Motivación extrínseca

Indicador: Relaciones interpersonales (ítems 17, 18, 19 y 20)

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 18.

Ítem 17. Me siento complacido porque comparto experiencias con mis colegas

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	9	19	2
%	30%	63%	7%

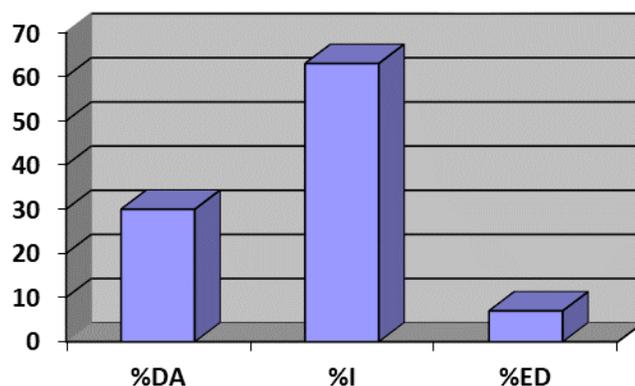


Gráfico 17. Resultados del ítem 17

En cuanto al ítem 17, referido al indicador relaciones interpersonales de la motivación extrínseca, solo un 30% se siente complacido porque comparte experiencias con sus colegas. En ese sentido, López (2000) expresa que dichas relaciones son la facilidad de realizar amistades y compartir experiencias con sus colegas. De modo, que en la Fundación CENDITEL este aspecto no se ve favorecido por lo que se requiere reforzarlo a través de un plan de estrategias motivacionales, en el presente caso, basadas en la Teoría de Herzberg.

Cuadro 19.

Ítem 18. Siento que la comunicación entre los miembros del personal es clara y efectiva.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	6	17	7
%	20%	57%	23%

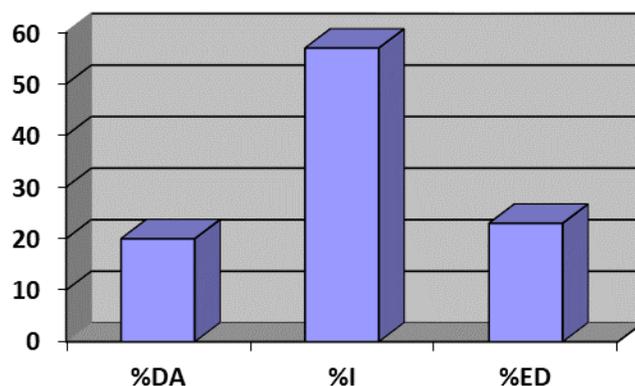


Gráfico 18. Resultados del ítem 18

Respecto al ítem 18, también referido al indicador relaciones interpersonales, solo el 20% de los encuestados siente que su comunicación con el resto del personal es clara y efectiva. Esto contradice lo planteado por Eduart (2001) quien afirma que el personal en una organización debe entenderse recíprocamente para lo cual es fundamental que las comunicaciones sean claras y efectivas. De manera, que este aspecto comunicacional de las relaciones interpersonales, deben ser reforzadas en la Fundación CENDITEL, mediante un plan de estrategias motivacionales, en el presente caso, basadas en la teoría bifactorial de Herzberg.

Cuadro 20.

Ítem 19. En la Fundación se maneja una alianza entre el personal y la organización horizontal que nos caracteriza.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	6	24	0
%	20%	80%	0%

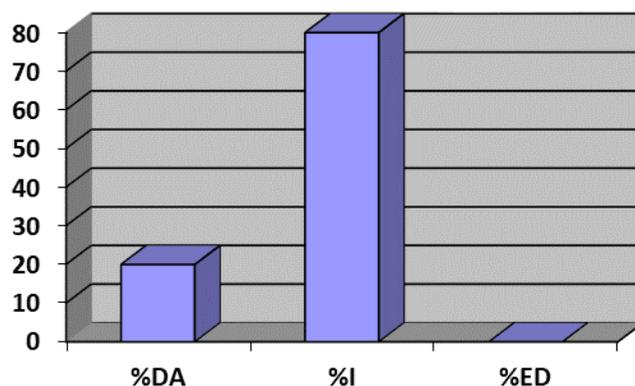


Gráfico 19. Resultados del ítem 19

En cuanto al ítem 19, referido a un aspecto del indicador relaciones interpersonales, es decir, respecto a la alianza entre el personal y la organización, solo una minoría, el 20% piensa que dicha alianza no se maneja en la Fundación CENDITEL. En este sentido, Eduart (2001) afirma que cuando existen buenas relaciones interpersonales, se maneja una alianza entre el personal y la organización; pues, el personal es un ser social que necesita la compañía de sus colegas, necesita comunicarse, hacer amistades, convivir, compartir con los demás en su entorno laboral y sentir que pertenece a un grupo y que es admitido dentro del mismo. Este aspecto no se cumple dentro de la Fundación CENDITEL y es considerado para el plan de estrategias motivacionales a proponer a la organización.

Cuadro 21.

Ítem 20. Me siento satisfecho con la asertividad que demuestran los miembros del personal.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	4	20	6
%	13%	67%	20%

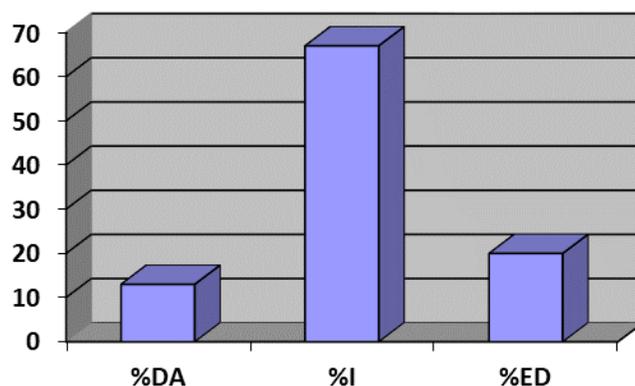


Gráfico 20. Resultados del ítem 20

En relación al ítem 20, sobre el aspecto de la asertividad que demuestra el personal de la Fundación CENDITEL, se evidenció que solo el 13% se siente satisfecho con dicha asertividad; lo cual contradice el planteamiento de López (2000) quien opina que la asertividad en las relaciones interpersonales son las que satisfacen las motivaciones. Este aspecto fue escasamente ponderado en la Fundación según la encuesta, por lo cual, es requerido reforzarlo en la propuesta de un plan de estrategias motivacionales basadas en la teoría de Herzberg.

Al observar el desplazamiento de respuestas; se evidencia lo poco favorable de las relaciones interpersonales como parte de la motivación extrínseca de los empleados de la Fundación objeto de estudio; los resultados entran en contraposición a lo expuesto por Eduart (2001), cuando refiere que esas relaciones son importantes en el desarrollo de la personalidad y de la estabilidad emocional; en este caso el personal debe entenderse recíprocamente, comprendiendo las diversas situaciones por la que estén pasando sus colegas, así todos necesitan sentirse comprendidos y considerados.

De manera, que un plan de estrategias para el desarrollo de la motivación laboral, debe considerar las relaciones interpersonales como factor que mejora la motivación extrínseca, lo cual propone esta investigación formular mediante una aplicación de la teoría de Herzberg.

Dimensión: Motivación extrínseca
Indicador: Ambiente (ítems 21, 22, 23 y 24)

Cuadro 22.

Ítem 21. Siento que dentro de la Fundación se respira un clima laboral agradable.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	7	18	5
%	23%	60%	17%

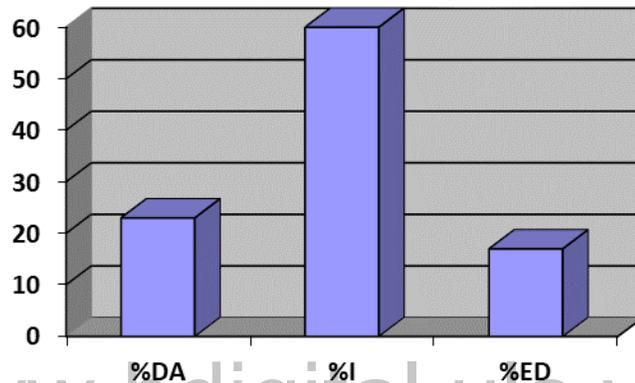


Gráfico 21. Resultados del ítem 21

Respecto al ítem 21, en el aspecto de clima laboral referido al indicador ambiente, solo el 23% de los encuestados siente que el clima laboral es agradable. En tal sentido, López (2000) señala que el clima es el que facilita las relaciones entre los miembros de una organización, lo cual no es ve favorecido en la Fundación CENDITEL.

Cuadro 23.

Ítem 22. Considero que la coordinación del espacio permite el desarrollo de las actividades programadas.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	8	16	6
%	27%	53%	20%

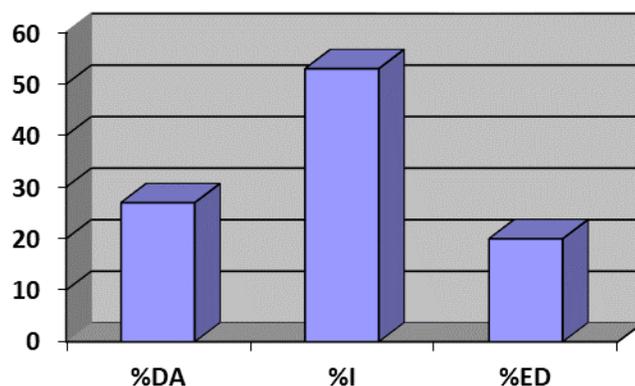


Gráfico 22. Resultados del ítem 22

En cuanto al ítem 22, referido a la coordinación del espacio necesaria para el desarrollo de las actividades programadas, solo el 27% percibe que esa coordinación permite las actividades. Este aspecto poco favorable del indicador ambiente, contradice lo planteado por Chiavenato (1994), quien señala que, en razón al ambiente apropiado, resalta el hecho de que la capacidad de lograr la motivación en el sujeto radica en la coordinación del espacio ambiental donde se realiza cualquier actividad.

Cuadro 24.

Ítem 23. Siento que la ambientación (luminosidad, ventilación) de las oficinas estimula las actividades laborales.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	13	16	1
%	44%	53%	3%

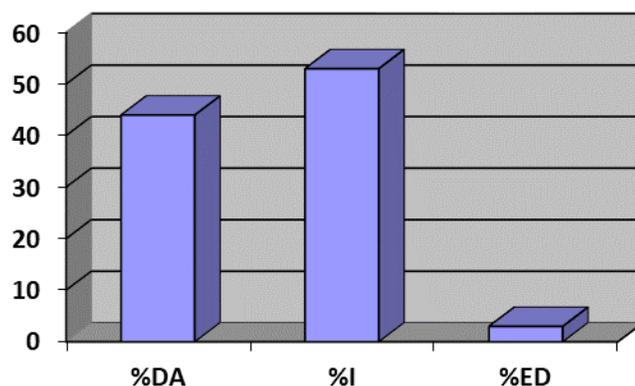


Gráfico 23. Resultados del ítem 23

Con relación al ítem 23, en el aspecto ambientación, aunque hubo un elevado valor (44%) en cuanto a los que sienten que el ambiente físico esta estimulando las actividades laborales, sin embargo, la mayoría respondió entre Indeciso (53%) y en desacuerdo (3%). De modo que esto contradice la necesidad de un ambiente físico o ambientación adecuada; según Guillén y Guil (2004), hay que considerar un ambiente físico apropiado para alcanzar el éxito en las actividades que se proponen.

Cuadro 25.

Ítem 24. El clima organizacional de la Fundación es armónico porque se ajusta a los parámetros de protección al trabajador.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	1	26	3
%	3%	87%	10%

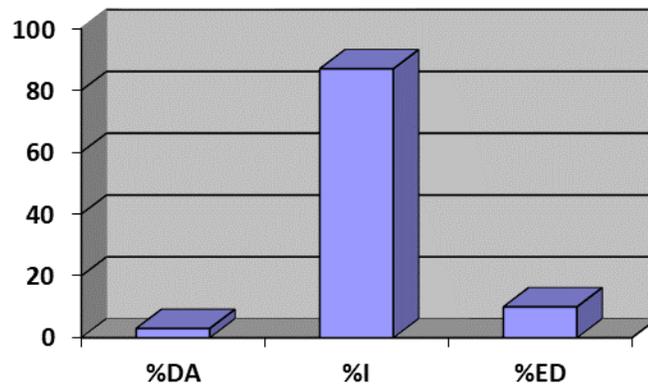


Gráfico 24. Resultados del ítem 24

Respecto al ítem 24, una elevada minoría (3%) considera que el clima organizacional de la Fundación CENDITEL es armónico porque se ajusta a los parámetros de protección al trabajador. En este sentido, Guillen y Guil (2004) afirman que es necesario contar con las herramientas necesarias en la ambientación, para lograr las metas planteadas; dentro de esas herramientas está la Ley Orgánica de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005).

Estos resultados permiten inferir como poco favorable la motivación extrínseca con relación al indicador ambiente que se midió en los empleados de CENDITEL; lo cual es fundamental de acuerdo con lo expuesto por López (2000), “el ambiente es el facilitador de la motivación generando oportunidades de interacción con otras personas.” (p. 266); en este sentido, el ambiente debe ser tomado en cuenta para mejorar la motivación extrínseca de estos empleados; puesto que juega un papel importante para toda organización en razón a los efectos motivadores a los miembros que la conforman.

Por lo tanto, se hace relevante formular y proponer a la Fundación CENDITEL un plan de estrategias que desarrolle el ambiente laboral de esta organización, lo cual hace esta investigación mediante una aplicación de la teoría de Herzberg.

Dimensión: Motivación extrínseca

Indicador: Calidad de servicio (ítems 25, 26, 27 y 28)

Cuadro 26.

Ítem 25. Siento que he sido productivo con los aportes que le he brindado a la Fundación.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	4	20	6
%	13%	67%	20%

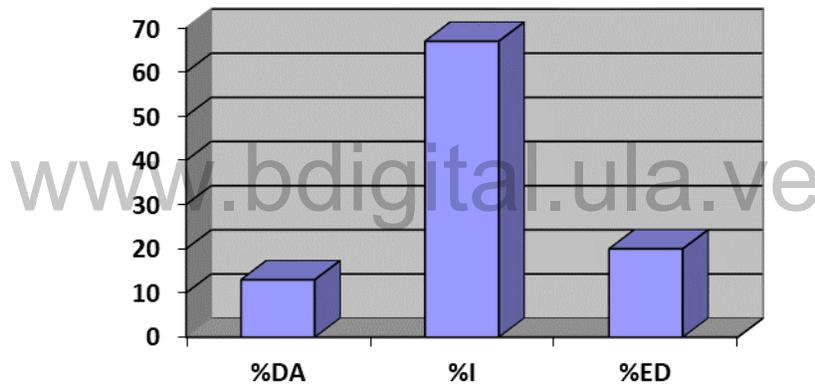


Gráfico 25. Resultados del ítem 25

Respecto al ítem 25, en el aspecto de productividad del indicador calidad del servicio, solo el 13% piensa que ha sido productivo con los aportes que ha brindado a la Fundación CENDITEL. Esto contradice el planteamiento de Chiavenato (2002), quien considera que la calidad de servicio es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas; en el desempeño laboral del personal dentro de una organización. Una de esas propiedades es la productividad individual de los miembros de la Fundación, lo cual no se evidencio como favorable en la organización.

Cuadro 27.

Ítem 26. Sé que la dinámica de trabajo que desarrollo permite satisfacer las necesidades de quienes acuden en busca de servicio.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	6	24	0
%	20%	80%	0%

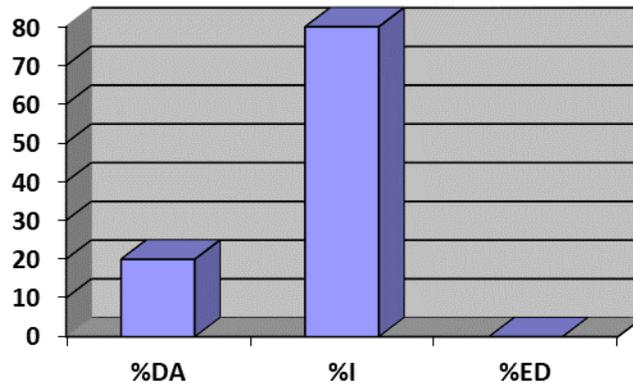


Gráfico 26. Resultados del ítem 26

Respecto al ítem 26, solo el 20% piensa que la dinámica de trabajo que desarrolla permite satisfacer las necesidades de quienes acuden en busca de servicio. Este resultado es poco favorable para que la propiedad inherente de dinámica laboral que pudiera permitir necesidades implícitas o implícitas, tal como lo plantea Chiavenato (2002).

Cuadro 28.

Ítem 27. Considero que he brindado calidad de servicio en mi trayectoria laboral para satisfacer necesidades explícitas.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	9	19	2
%	30%	63%	7%

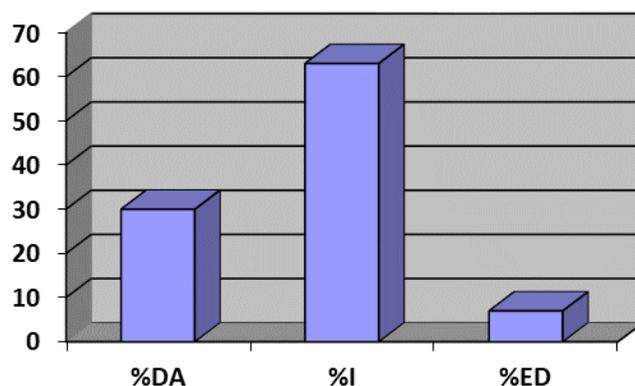


Gráfico 27. Resultados del ítem 27

En referencia al ítem 27, una minoría (30%) piensa que ha brindado una calidad de servicio para satisfacer necesidades explícitas. Esto contradice el planteamiento de Chiavenato (2002) quien expone que es necesario que se brinde calidad de servicio en la trayectoria laboral, que satisfagan necesidades. Por ende, este indicador en su aspecto de satisfacer necesidades explícitas no fue favorable, según la mayoría de los encuestados, y debe ser reforzado a través del plan de estrategias motivacionales, basadas en la teoría de Herzberg.

Cuadro 29.

Ítem 28. Con mi capacidad demuestro el talento para lograr metas dentro de la Fundación.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	8	16	6
%	27%	53%	20%

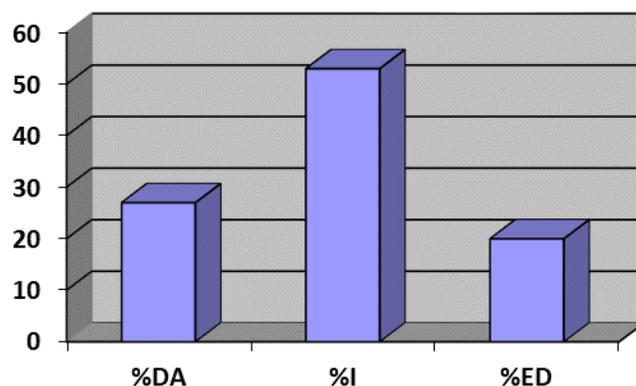


Gráfico 28. Resultados del ítem 28

Con relación al ítem 28, solo el 27% de los encuestados piensa que con su capacidad demuestra talento para obtener metas dentro de la Fundación. En tal sentido, Chiavenato (2002) afirma que demostrar capacidad y talento son necesarias para brindar calidad de servicio.

A tal efecto, estos resultados permiten inferir la poco favorable calidad de servicio que motive extrínsecamente a los sujetos de estudio, lo cual contrasta con lo expuesto por Cardozo (2007), cuando refiere que el pensamiento estratégico está en la calidad de servicio que la persona sienta que brinda a una organización, y, que puede ser desarrollado; también se podría concebir en el sentido de que un gerente con pensamiento estratégico pueda coordinar las mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio, organización o institución avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria y exitosa.

Sobre la base de lo anterior, entonces, se hace relevante desarrollar el indicador calidad de servicio en CENDITEL, que, junto al resto de los indicadores, orienta a esta investigación hacia una propuesta de un plan de estrategias, basado en la teoría de Herzberg.

Dimensión Motivación extrínseca
Indicador: Reconocimiento (ítems 29 y 30)

Cuadro 30

Ítem 29. Toman en cuenta mis puntos de vista, por lo tanto, me agrada la confianza que me brindan en la Fundación.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	6	17	7
%	20%	57%	23%

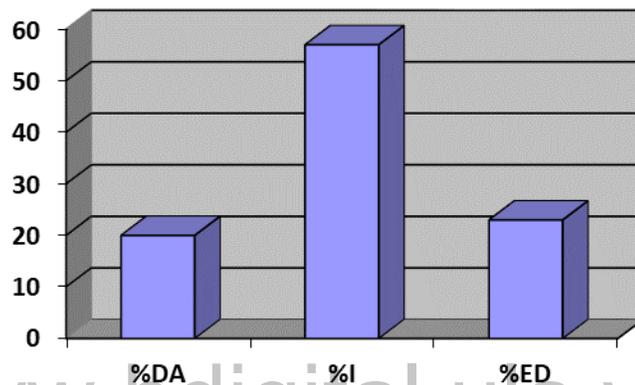


Gráfico 29. Resultados del ítem 29

Respecto al ítem 29, sólo el 20% de los encuestados opina que toman en cuenta sus puntos de vista y le agrada la confianza que le brindan en la Fundación. Este resultado es desfavorable, razón por la cual se incumple lo planteado por Guillen y Guill (2004), quienes afirman que el personal se siente motivado, cuando es reconocido en su trabajo, por los directivos de la organización, además participan en todas las actividades, dan su punto de vista, proponen alternativas, pues esta organización les proporciona confianza y seguridad.

Cuadro 31.

Ítem 30. Me satisface el reconocimiento que se me hace en la Fundación para mi crecimiento personal.

	De acuerdo (DA)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (ED)
F	7	18	5
%	23%	60%	17%

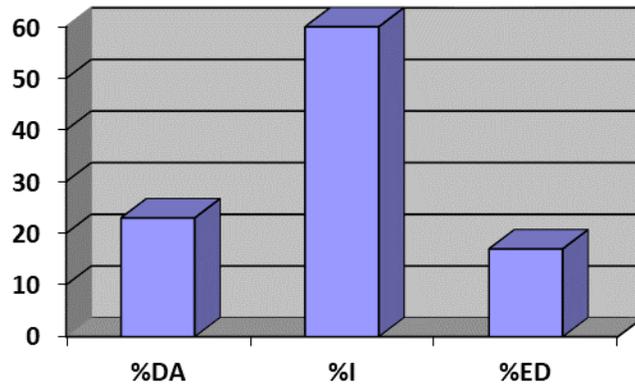


Gráfico 30. Resultados del ítem 30

Finalmente, el ítem 30, evidencia que solo a una minoría del 23% de encuestados, les satisface el reconocimiento que se le hace en la Fundación CENDITEL para su crecimiento personal. Lo cual contradice el planteamiento de Reeve (2002), expresa que el individuo extrínsecamente motivado actúa por conseguir motivadores del ambiente tales como: dinero, elogios o reconocimientos sociales; sin embargo, esto no se ve favorecido en la Fundación.

Estos resultados permiten inferir como poco favorable el reconocimiento; lo cual desmotiva extrínsecamente a los sujetos de estudio, en contraposición a lo expuesto por Coles (2001), sobre el reconocimiento al empleado; puesto que los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento; lo cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados porque se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención,

así como, al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste.

Ante estos resultados, se puede deducir la necesidad de motivar extrínsecamente el desempeño laboral en el personal de CENDITEL, tomándose el reconocimiento como indicador, lo cual, junto al resto de indicadores, orienta a esta investigación hacia una propuesta de un plan de estrategias basado en la teoría de Herzberg.

En términos generales, los treinta (30) ítems resultaron en tendencia poco favorable para el enunciado de cada ítem, destacándose la alternativa de respuesta Indeciso (I). Los ítems, a su vez, mostraron baja frecuencia en la categoría de respuesta De acuerdo (DA) y elevada frecuencia de respuesta En Desacuerdo (ED); todo lo anterior arroja un diagnóstico desfavorable a la motivación del personal de CENDITEL, tanto intrínseca como extrínsecamente.

Resultados de la entrevista

Ítem 1. ¿Cuáles son las características del personal que labora en CENDITEL?

Se trata de personal muy diverso, tenemos desde Doctores en distintas áreas dedicados a la investigación, hasta obreros sin más formación que la primaria, pero en su mayoría son ingenieros de sistemas, o en telecomunicaciones muy jóvenes, y hay personal administrativo que está conformado por administradores, abogados entre otros, estos últimos son los que más tiempo tienen en el la institución.

Ítem 2. ¿Qué tipo de ambiente laboral considera tiene CENDITEL?

En general, es bastante bueno, sin embargo, en algunas

oportunidades se torna pesado, por la situación país, que genera desmotivación y falta de entusiasmo en la ejecución de roles y tareas, por lo tanto se desmejora la calidad del servicio que presta CENDITEL.

Ítem 3. ¿Cuentan con los recursos necesarios para desarrollar los objetivos Institucionales?

Anualmente, se nos asigna recursos para el pago de sueldos y salarios, que se van desembolsando trimestralmente, pero no se nos permite tomar decisiones sobre bonos especiales o incentivos, y a veces no tenemos como pagar la nómina.

Ítem 4. ¿Qué tipo de oportunidades le brinda CENDITEL a los trabajadores para desarrollar sus potencialidades?

Los vamos asignando a proyectos de su interés que les permitan proyectarse en el área, pero depende más del ejercicio de las funciones del trabajador, mediante reuniones semanales se va trabajando en conjunto en el avance de las actividades asignadas y se les evalúa trimestralmente.

Ítem 5. ¿Qué tipo de estrategias de motivación al desempeño se emplean en CENDITEL, cuáles y como las aplican?

Hemos intentado aplicar algunas, pero no se ha hecho de forma sistemática, lo único que si mantenemos es, juegos o actividades antiestrés; algunos bonos (cuando el presupuesto lo permite), pero la verdad no hay un sistema orientado a ello, todo se realiza al azar y no de manera estratégica.

Ítem 6. ¿Quiénes participan de la toma de decisiones en CENDITEL y como lo hacen?

Los directivos, y los trabajadores mediante asambleas que son en muchas oportunidades vinculantes.

Ítem 7. ¿Como es el Sistema de retribución de CENDITEL?

Está directamente establecido por el Ministerio de Ciencia y

Tecnología, conformado por el salario, prima por hijos, por antigüedad, y por profesionalización, se dan también bonos especiales luego de la evaluación que también le pueden permitir ascenso, además un bono por guerra económica, beneficio de alimentación, bono Vacacional y de fin de año.

Ítem 8. ¿En qué tipo de espacios se desarrollan las actividades de los trabajadores en CENDITEL?

Es bastante reducido dado que casi todos están en salas cuyo espacio no permite mucha movilidad, y solo pueden tener en sus puestos el computador y algunos objetos en repisas a los costados.

Ítem 9. ¿Cuál es la factibilidad institucional y técnica para aplicar estrategias motivacionales en la Fundación CENDITEL?

Existe factibilidad institucional, ya que hay un verdadero interés en optimizar la motivación de los trabajadores, con la finalidad de mejorar el desempeño y la productividad. En cuanto a la factibilidad técnica se cuenta con una especialista en recursos humanos, quien puede instrumentar estrategias motivacionales.

Ítem 10. ¿Qué factibilidad económica hay para desarrollar en la Fundación, estrategias motivacionales?

Existe esa factibilidad ya que se asignará un presupuesto para aplicar estrategias motivacionales, y, además, se cuenta con la especialista en recursos humanos, quien no cobrará honorarios extras por desarrollar la propuesta de estrategias.

Análisis de la entrevista

Brindando respuesta a los objetivos 2 y 3 de la investigación, a través de la entrevista, se obtuvo que son necesarias en la Fundación CENDITEL, el diseño y aplicación de estrategias motivacionales, mediante técnicas y/o herramientas que se ocupen del mejoramiento del clima laboral, y en general

de la motivación del personal que allí labora. Con ello se aspira optimizar la productividad de la institución. Por otra parte, se puso en evidencia, durante la entrevista, que no existe satisfacción laboral en vista de que el reconocimiento no es óptimo, como tampoco lo son el ambiente ni los incentivos; todo ello puede afectar la calidad del servicio que prestan.

De acuerdo con Artigas (2016), la productividad de una empresa puede reducirse hasta en un 40% cuando los empleados no se sienten a gusto en su puesto de trabajo. Cuando una persona se siente desmotivada no puede dar lo mejor de sí misma y con su mala actitud puede afectar al clima laboral de toda la organización.

Asimismo, Saénz (2013) afirma que está demostrado que la satisfacción laboral incide en la actitud de los trabajadores frente a sus obligaciones. Dicha satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Cualquier empresa que se precie y que tenga como objetivo mejorar el logro de sus metas deberá tener presente tanto la motivación como los aspectos satisfactorios de sus asalariados. No hay que olvidar que el mayor activo de una empresa es su capital humano.

De manera que la desmotivación laboral presente en la Fundación CENDITEL diagnosticada, justifica y hace relevante la formulación de un plan de estrategias para el desarrollo de la motivación laboral, a ser propuesta a dicha institución. Por demás, a nivel directivo según la entrevista, existe factibilidad tanto institucional como técnica y económica para la aplicación del mencionado plan.

Cuadro 32. Triangulación de la información: integración de resultados

Aspecto	Encuesta	Entrevista	Teoría
Clima laboral	Deficiente	Deficiente	López (2000)
Instalaciones	Insuficientes	Limitadas	López (2000)
Productividad	Escasa	Mejorable	Artigas (2016)
Satisfacción laboral	Poca	Mejorable	Sáenz (2013)
Calidad de servicio	Deficiente	Mejorable	Cardozo (2007)
Relaciones interpersonales	Insatisfactorias	Mejorables	Eduart (2001)
Reconocimiento	Escaso	Mejorable	Coles (2001)
Vocación	Aceptable	Mejorable	Chiavenato (2002)

Fuente: Mora (2019)

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA: ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN PARA FORTALECER LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE CENDITEL

Presentación

Las estrategias para el fortalecimiento de la motivación en el desempeño laboral del personal de CENDITEL; han sido estructurados en función de objetivos, estrategias y acciones que se sugieren para la aplicación, concibiéndose como alternativa para resultados favorables que contribuyan al manejo operativo de la motivación al personal en pro de una mejor calidad de servicio con base en las relaciones interpersonales que conducen a un ambiente apropiado que hace sentir a los trabajadores autorrealizados en su ejercicio laboral dado que se ha logrado generar una estructura motivacional en el trabajador que engloba no solo los factores motivacionales y ambientales sino que estos son incorporados en políticas institucionales dirigidas al crecimiento del trabajador como parte integrante de la Institución con vocación profesional que es reconocida en la Fundación CENDITEL.

Justificación

Implementar un conjunto de Estrategias dirigidas a la motivación del Desempeño de personal, es propicio, dado que los resultados arrojados de la triangulación de la información, en la integración de los resultados, indican tendencia poco favorable en algunos de los indicadores que midieron estas dimensiones de la variable objeto de estudio; de allí, que los valores de tendencia favorable sean fortalecidos; dando paso a condiciones de motivación que favorecerían un mejor entrenamiento de la dinámica

motivacional Humana dentro de ambientes laborales. Para Manso (2002) la práctica del enriquecimiento del trabajo encuentra respuesta definitiva mediante la motivación de los trabajadores, y señalando que la clave fundamental de ello está en la habilidad de los administradores para establecer un anclaje perfecto entre las características y expectativas de los empleados y el ejercicio de sus actividades laborales.

Aplicar a los individuos objeto de estudio estrategias desde los factores de higiene (extrínsecos) y los motivadores (intrínsecos), ayudan sin duda alguna a tener una mejor comprensión y manejo del complejo mundo de la motivación, dado que el “enriquecimiento del trabajo” (concepto acuñado por Herzberg en 1959), exige llevar a los lugares de trabajo factores de motivación que le permitan al trabajador satisfacer su necesidad de crecimiento personal y por ende llegar a la cúspide de la pirámide, sintiéndose en plena compenetración y armonía con el ambiente laboral.

www.bdigital.ula.ve

Fundamentación

A partir de los resultados obtenidos del diagnóstico de la motivación en el desempeño laboral del personal Técnico Profesional del Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL) de Mérida estado Mérida, se presentan estrategias de orientación a fin de los objetivos propuestos, desde el punto de vista de la motivación intrínseca y la motivación extrínseca.

En este sentido, Brito (2006), establece que las estrategias motivacionales son directrices o pautas de acción dirigidos a desarrollar actividades de manera coordinada y congruente en el área que se propongan, por lo cual deben contener objetivos claros que conduzcan al logro de los mismos. De allí que en esta investigación se presentan a

continuación un conjunto de pautas a las autoridades de CENDITEL, para ser aplicado en el personal, además que se concienticen en su rol gerencial y de esta forma se sensibilicen en el manejo operativo de la motivación al personal.

En consecuencia, se puede decir que la motivación es una variable compleja en la que intervienen aspectos conscientes, inconscientes, cognitivos, afectivos y que resulta distintiva para imprimir fuerza y direccionalidad al comportamiento humano, razón por la que ha sido objeto de estudio de disímiles disciplinas científicas.

Sobre este particular, Herzberg (1959) considera que la motivación al desempeño del personal se ve marcada por dos factores que inciden en la satisfacción laboral, ya que afectan de manera diversa el comportamiento humano: los factores higiénicos o insatisfactorios (también llamados factores extrínsecos, del contexto del puesto o de mantenimiento), y los factores motivadores o satisfactorios (también llamados factores intrínsecos).

Herzberg (1959), 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.

Es importante destacar que el autor indica que, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, en tal sentido, las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

En vista que un alto porcentaje del personal CENDITEL objeto de estudio demuestra indecisión en cuanto a relacionar los elementos de la motivación con el desempeño laboral; se realizan estrategias que se fundamentan en la motivación vista desde los Factores Intrínsecos y extrínsecos, para si ofrecer a los trabajadores un mayor “enriquecimiento del trabajo” (concepto acuñado por Herzberg) que tiene como fin elevar conscientemente los factores de motivación y convertirlos en tareas para que las personas construyan sus propios generadores internos, el enriquecimiento le permitirá al trabajador el adecuado manejo del ambiente laboral, generando entre otras consecuencias la delegación de responsabilidades y la oportunidad de alcanzar el reconocimiento y el éxito.

Uno de los aportes más importantes de la teoría Bifactorial Herzberg (1959) al mundo de la Motivación en el ámbito laboral son los preceptos que indican: 1.- Factores de Higiene por sí solos no producen ninguna satisfacción y que estos pueden incluso llegar a generar insatisfacción, lo que no ocurre con los factores motivadores los que no sólo dan origen a la satisfacción sino que a su vez, en el peor de los casos, pueden no generar

insatisfacción; 2.- Los incentivos salariales, condiciones ambientales adecuadas entre otras no generan mayor motivación laboral sólo podrían prevenir o eliminar la insatisfacción, pero en ningún momento impulsarían al trabajador a ser mejor.

De esta manera para que se genere el impulso motivador debe existir una conjunción perfecta entre ambos factores donde se involucren de forma sinérgica, el trabajo de los gerentes que se fundamente realizar una distribución de las tareas donde se potencie el trabajo estimulando el logro, con mayores responsabilidades, experimentando crecimiento personal y permitiéndole el manejo de recursos diversos con los que pueda cumplir sus labores. En tal sentido el gerente deberá ser detallista y minucioso para poder asignar las tareas en el personal adecuado, siendo pertinente para ello valerse de estrategias que le permitan agilizar la selección y generar la motivación.

www.bdigital.ula.ve

Como el propósito de generar ese proceso sinérgico del que habló Herzberg en 1959, no se puede obviar algunas explicaciones sobre las teorías del aprendizaje, que deben ser tomadas en cuenta al momento de poner en marcha las estrategias, puesto que estas ayudan a comprender, predecir y controlar el comportamiento.

Dentro de las teorías del aprendizaje se señala la teoría cognitiva; según Labrador, Cruzado y Muñoz (1993), este enfoque pone énfasis en los procesos cognitivos desencadenantes del desarrollo, mantenimiento y modificación de las conductas.

A juicio de los citados autores, la teoría cognitiva interpreta la conducta como algo más que la respuesta a un estímulo determinado, es decir, que la memoria, la percepción, el pensamiento, conduce a almacenar

la información, por lo tanto, no es necesario analizar los procedimientos estímulos respuestas, sino atender las estructuras mentales donde se aloja la información y retención de datos.

Por esta razón, la motivación al desempeño laboral desde el enfoque Bifactorial, deberá modificar estructuras mentales, con el fin de proporcionar una serie de procesos que permitan generar el “enriquecimiento del trabajo”, dado que las estructuras cognitivas son el resultado del aprendizaje generado a través de experiencias vividas, se podría decir del personal que vive en un ambiente hostil, donde es poco o no valorado, tampoco es reconocido por la función que realiza, poco se propician elogios, felicitaciones por ser hábil, competente, productivo en la labor que ofrece en la Fundación, además de no proporcionarle los elementos necesarios para cumplir con su labor, se formará un esquema mental producto de la experiencia, es decir, se mostrará desmotivado, sin ganas de compartir, al punto que inventa cualquier excusa para faltar a su trabajo y por ende su productividad es baja.

Asimismo, existe técnicas cognitivas, que en opinión de Rodríguez (2004), son técnicas utilizadas para cambiar el pensamiento, modificar las evaluaciones erróneas o negativas respecto de las demandas o de los propios recursos del individuo para afrontarlas y facilitar una reestructuración de los esquemas cognitivos. Es decir, ofrece vías y procedimientos para que una persona pueda reorganizar la forma en que percibe y aprecia una situación.

Por otra parte, para dar forma a las estrategias desde lo interno se tomará en cuenta la teoría conductista, donde se proponen técnicas, que según González (2005), se centran en la conducta del ser humano e influyen en el aprendizaje. Asume que para el conductismo “el conocimiento consiste fundamentalmente en una respuesta pasiva y automática a factores o

estímulos que se encuentran en el ambiente.” (p. 87); es decir, considera importante las variables ambientales en el aprendizaje, por lo tanto, lo relevante en dicho aprendizaje es el cambio en la conducta observable de un sujeto y como este actúa ante una situación particular, no tomando en cuenta los procesos internos del individuo, sino que persigue la consolidación de la respuesta según el estímulo, buscando los reforzadores necesarios para implantar esta relación en el sujeto.

La formulación actual de este enfoque, según lo refiere Moles (2004) se encuentra en Skinner y su teoría del Condicionamiento Instrumental u operante; en este sentido, para explicar la conducta, se puede apelar a esta teoría, que describe cómo los refuerzos forman y mantienen una conducta determinada. A tal efecto, Skinner (citado por Figuera, 2005) refiere al condicionamiento operante como el aprendizaje de respuestas que repercuten sobre el ambiente del individuo, aprendido mediante el refuerzo, donde el control del comportamiento observable ocurre gracias a las respuestas del individuo. El mencionado autor, afirma que el aprendizaje ocurre debido a la presencia de contingencias del refuerzo, de tal manera que las respuestas emitidas por el individuo sean reforzadas y así sea posible aumentar las respuestas operativas.

Moles (2004), se refiere también al método desarrollado por Skinner, enfocando su paradigma de respuesta E – R – C, donde la conducta observada es registrada, así como los estímulos ambientales presentes, antes y después de la emisión de la conducta, opina que para aumentar una conducta se debe obtener una consecuencia ambiental deseada (reforzamiento positivo), y que al eliminar una ambiental indeseada se logra un aumento de la conducta, que implica la cancelación de la consecuencia (reforzamiento negativo).

En este orden de ideas, el mencionado autor define, el refuerzo positivo, como “toda aquella consecuencia ambiental contingente a una conducta, cuya aparición aumenta la probabilidad de la misma.” (p. 40), Por lo tanto, este refuerzo es de gran ayuda para la motivación al desempeño laboral en el personal de CENDITEL. Cuando se realiza una conducta operativa se le refuerza con elogios, utilizando expresiones como: que bien, te felicito, estupendo y otras parecidas, incrementando así la frecuencia de la respuesta proporcionándole estímulos gratos, que hacen que el personal se sienta bien por lo que ha hecho, sienta el reconocimiento de su desempeño laboral y querrá mantenerlo e incrementarlo.

Todas estas definiciones establecen la importancia del conocimiento y el dominio de los procesos motivacionales que todo trabajador debe asumir en función del logro productivo de los objetivos de su organización y el mejor desempeño de sus logros.

www.bdigital.ula.ve

Factibilidad

El presente proyecto se contextualiza como factible dado que de manera:

Técnica: Un investigador con las competencias necesarias es el responsable del diseño, fundamentación y formulación de un conjunto de estrategias, que permitirán generar mayor motivación al desempeño laboral en los trabajadores de CENDITEL, dado que este diseño es producto de la investigación exhaustiva empleando el método científico.

Institucional: Existe de parte del equipo gerencial y de trabajadores de CENDITEL disposición y mucho entusiasmo para que se aplique el conjunto de estrategias, hecho que se refleja en la participación masiva que hubo al momento de aplicar el cuestionario, dado que esto repercutirá directamente sobre el quehacer cotidiano de los trabajadores.

Financiera: la aplicación de estrategias de motivación al desempeño cuenta con esta factibilidad, dado que la institución cuenta con los recursos financieros y humanos para que sean llevados a cabo, para la que se emplearan las partidas dedicadas a los incentivos salariales.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Ofrecer estrategias para el fortalecimiento de la motivación en el desempeño laboral del personal de CENDITEL.

Objetivos Específicos

1. Promover el uso de la motivación desde las dimensiones intrínseca y extrínseca, para la motivación al desempeño laboral del personal de CENDITEL.

2. Fomentar el uso de políticas gerenciales para el crecimiento motivacional del personal de CENDITEL.

Terminal

Con la ejecución de las estrategias se logrará el fortalecimiento de la motivación en el desempeño laboral del personal de CENDITEL.

Estrategia 1

Promover el uso de la motivación intrínseca en el personal de CENDITEL para la motivación al desempeño laboral

Propósito

Lograr que el Personal CENDITEL conozcan sobre la motivación intrínseca y de su aplicabilidad en la motivación al desempeño laboral.

Motivación
Intrínseca

Actividades

Taller Motivador:

- Dinámica de entrada rompe hielo con el fin de proporcionar el acercamiento y la comunicación entre el personal de CENDITEL y la investigadora.
- Lluvia de ideas: los participantes expresarán los conocimientos que tienen acerca de la motivación, motivación intrínseca para aclarar errores de concepto.
- Exposición por parte de la facilitadora donde explicará acerca de la motivación, motivación intrínseca y de su aplicabilidad en la motivación al desempeño laboral.

Fortalecimiento de la Comunicación efectiva y Asertiva en CENDITEL

- Talleres de sobre los tipos de comunicación.
- Puesta en marcha del plan “Aquí nos comunicamos Bien y Mejor”, que consistirá en hacer uso efectivo de la palabra entre los distintos grupos de trabajadores, para lo que se fomentará el encuentro con el otro para el análisis de situaciones del que hacer Laboral.

Desarrollo creativo del Trabajador CENDITEL

- Revisión y rediseño de los puestos de trabajo, para generar una mejor distribución del personal de acuerdo con el desarrollo de sus funciones, expectativas de trabajo y ideal laboral, así como el empoderamiento del trabajador.
- Juego de roles eventuales, a partir de las evaluaciones de desempeño y el quehacer cotidiano de trabajadores, otorgar cargos de mayor responsabilidad.

Pautas de Acción

Este primer lineamiento tiene por objetivo promover el uso de la motivación intrínseca en el personal de CENDITEL para la motivación al desempeño laboral.

Se trata de hacer ver al personal de CENDITEL sobre la importancia de la motivación para lograr las metas de la organización por medio de un trabajo satisfactorio.

Además, deben tener en cuenta que la **motivación intrínseca** tiene componentes que tienen que ver con elementos internos de **autovaloración** del individuo y que su aplicabilidad es determinante para su **autodeterminación** hacia lo que desempeñan porque de forma intrínseca confía en sí mismo, convencido de su **autorrealización**, conduce asertivamente en lo que realiza con **vocación** como logro personal en su desempeño laboral sintiéndose orgullosos por ello.

Por tal razón, es necesario realizar actividades como talleres sobre motivación al desempeño laboral donde se les invite a reflexionar sobre la importancia de sentirse valorados como personas y profesionales; para lo cual se aplicarían técnicas sugeridas en la Teoría de Condicionamiento Operante de Skinner a través del reforzamiento positivo; por ejemplo, realizar entrevistas y encuentros periódicos con el personal de CENDITEL; luego publicar en carteleras los reconocimientos a los destacados aportes por cada uno de ellos, de esta manera estarán motivarlos desde el punto de vista personal por los logros que cada uno han generado en pro de la Fundación; de esta manera se refuerza la toma de decisiones acertadas en su desempeño laboral; y, se estimulará al resto del personal a modelar a sus compañeros que han sido reconocidos.

www.bdigital.ula.ve

Estrategia 2

Propiciar el uso de la motivación extrínseca al personal de CENDITEL para la motivación al

Propósito

Lograr que el personal de CENDITEL conozca sobre la motivación extrínseca y de su aplicabilidad en la motivación al desempeño laboral.

Motivación
Extrínseca

Actividades

- ✓ Rediseño del lugar de trabajo: estructurar las áreas de manera tal que se potencien los procesos de investigación, empleando para ello las distintas teorías sobre ergonomía y procesos creativos.
- ✓ Cursos de Formación, colectiva e individual: los cuales serán propuestos en asambleas de trabajadores, para el caso de los colectivos, y en sesiones de trabajo para los individuales, dirigidos a todos niveles de trabajo.
- ✓ Reasignación de Tareas: que permitan la especialización de acuerdo a sus cualidades laborales y personales.
- ✓ Diseño de un modelo de evaluación continuo: que le permita al trabajador conocer a corto plazo sus potencialidades, para fomentarlas, y sus debilidades a fin de corregirlas.
- ✓ Revisar y rediseñar los controles internos: con el fin de eliminar los que no sean necesarios y hacer al trabajador más responsable del proceso de generación de productos.

Pautas de Acción

Con este lineamiento se propiciará el uso de la motivación extrínseca al personal de CENDITEL para la motivación al desempeño laboral del personal.

Como estrategia de inicio, se plantea una exposición, donde la investigadora explicará al personal de CENDITEL, sobre qué es la motivación extrínseca y de su aplicabilidad en la motivación al desempeño laboral.

Luego, se les ofertará un taller de crecimiento personal para reforzar las relaciones interpersonales de alianza entre el personal y la organización horizontal que caracteriza a la Fundación como seres sociales que se necesitan el reconocimiento de los unos a los otros, dentro de un ambiente que inspira al clima agradable para estimular las actividades laborales, que permiten en calidad de servicio satisfacer las necesidades implícitas de la Fundación para cumplir con necesidades de atención al público.

Otra de las estrategias que se sugiere una convivencia donde el grupo luego de departir y diseñar un collage de logros profesionales, les sirva de modelo para hacer afiches acerca de cómo han ido avanzando y como se ven en el futuro.

Finalmente, es importante ofrecer recompensas que sean del agrado del personal tales como ascensos con incremento de sueldo que permitan motivarlos extrínsecamente.

Plan de Actividades

Objetivo: Promover el uso de la motivación desde las dimensiones intrínseca y extrínseca, para la motivación al desempeño laboral del personal de CENDITEL.

Actividad 1: Taller Motivador

<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de entrada rompe hielo con el fin de proporcionar el acercamiento y la comunicación entre el personal de CENDITEL y la investigadora. • Lluvia de ideas: los participantes expresarán los conocimientos que tienen acerca de la motivación, motivación intrínseca para aclarar errores de concepto. • Exposición por parte de la facilitadora donde aclarará errores de concepto acerca de la motivación, motivación intrínseca y de su aplicabilidad en la motivación al desempeño laboral. 	<p>Contenidos</p> <hr/> <p>Motivación Definición Tipos</p> <hr/> <p>Intereses</p> <hr/> <p>Motivación y curiosidad. Comunicación y expresión de ideas propias.</p>
<p>Recursos</p>	<p>Evaluación</p>
<p>Materiales: Audio y Video Lápiz y papel. Pizarrón. Humanos: Facilitadora Participantes</p>	<p>Técnica: Observación no participante Indicadores: Participación. Entusiasmo. Creatividad.</p>

Objetivo: Promover el uso de la motivación desde las dimensiones intrínseca y extrínseca, para la motivación al desempeño laboral del personal de CENDITEL.

Actividad 2: “Aquí nos comunicamos Bien y Mejor”

<p>Descripción</p> <p>Taller sobre los tipos de comunicación.</p> <p>Puesta en marcha del plan “Aquí nos comunicamos Bien y Mejor”, que consistirá en hacer uso efectivo de la palabra entre los distintos grupos de trabajadores, para lo que se fomentará el encuentro con el otro para el análisis de situaciones del quehacer laboral.</p> <p>Realizar una convivencia para el reconocimiento del otro</p>	<p>Contenidos</p> <p>Fortalecimiento de la Comunicación efectiva y asertiva en CENDITEL</p>
<p>Recursos</p> <p>Materiales: Audio y Video Lápiz y papel. Pizarrón. Viáticos</p> <p>Humanos: Facilitadora Participantes</p>	<p>Evaluación</p> <p>Técnica: Observación no participante</p> <p>Indicadores: Participación. Comunicación efectiva.</p>

Objetivo: Fomentar el uso de políticas gerenciales para el crecimiento motivacional del personal de CENDITEL.

Actividad 3: “Rediseñando los puestos de trabajo”

<p>Descripción</p> <p>Encuesta sobre los roles y tareas de cada trabajador.</p> <p>Análisis de cada puesto de trabajo según la encuesta y el perfil de cada trabajador</p> <p>Mejoramiento de cada puesto de trabajo reinventando roles y tareas</p> <p>Estudio gerencial para promociones y ascensos</p>	<p>Contenidos</p> <p>Puesto de trabajo</p> <p>Roles y tareas</p>
<p>Recursos</p> <p>Materiales: Papel Computadora</p> <p>Humanos: Facilitadora Participantes</p>	<p>Evaluación</p> <p>Técnica: Bitácora</p> <p>Indicadores: Participación Motivación Entusiasmo.</p>

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el ámbito de la motivación laboral, múltiples elementos conciernen a la búsqueda de estilos y enfoques para mejorarla. Entre esos elementos aparecen evidencias, en una organización concreta, que demuestran debilidades y limitaciones desde el punto de vista de la motivación de sus trabajadores. Para la institución CENDITEL se realizó un diagnóstico que puso de relieve tales limitaciones mostrando la necesidad de desarrollar la planificación de una propuesta.

En primer término, el objetivo específico sobre diagnosticar la situación de la motivación laboral de CENDITEL, permite inferir, ante los resultados de una encuesta a trabajadores, la necesidad de motivar extrínsecamente e intrínsecamente el desempeño laboral en el personal de CENDITEL.

En segundo término, para el objetivo específico sobre identificar técnicas y herramientas de motivación laboral, se realizó una entrevista a un directivo de CENDITEL, de lo cual se dedujo que son requeridas herramientas de mejoramiento de clima laboral además de técnicas de motivación; ambos en favor de la productividad de la institución. Estos resultados fueron triangulados frente a los de la encuesta, obteniéndose de ello que los distintos aspectos que se especifican, son mejorables en la institución.

Respecto al tercer objetivo, determinar la factibilidad de una propuesta, esta fue afirmativa, desde varios puntos de vista, técnico, institucional y financiero, lo cual aporta a la propuesta la viabilidad necesaria.

Finalmente, la investigación cumple con el objetivo de diseñar una propuesta de motivación laboral para CENDITEL, justificada en base a los resultados de los objetivos anteriores, y fundamentada en una teoría clásica de motivación laboral denominada Teoría bifactorial de Herzberg, lo cual provee varias estrategias, actividades y planes de acción que son viables en la organización CENDITEL.

Los logros más significativos de la presente investigación conciernen a los aspectos destacados como débiles y limitados en la organización CENDITEL según el diagnóstico, a saber: El clima laboral, las instalaciones, la productividad, la satisfacción laboral, la calidad del servicio, las relaciones interpersonales y el reconocimiento, resultando la vocación medianamente aceptable. Por otra parte, los indicadores tanto de la motivación extrínseca como de la intrínseca, resultaron en la escala definida, como en Indecisos en la mayoría de los trabajadores, lo cual indica que no hay una motivación laboral en la organización en términos generales. Las evidencias de esta desmotivación condujeron al diseño de una propuesta que consiste en el logro principal de este estudio, ya que se fundamentó en una teoría que contiene estrategias comprobadas, científicas y viables para toda institución que se encuentre en la situación de desmotivación para el desempeño laboral, que por demás, resulto factible en CENDITEL.

Recomendaciones

Se sugiere a la directiva de CENDITEL poner en práctica las actividades, estrategias y pautas de acción definidas en la propuesta, a fin de desarrollar la motivación laboral de sus trabajadores.

A nivel metodológico, se recomienda para el objetivo de diagnóstico, pormenorizar aspectos tales como autorrealización, entre otros, en base a

entrevistas previas a trabajadores, haciendo entonces un análisis cualitativo en base a algunos de esos indicadores que tienden a ser subjetivos. Se sugiere entonces, seleccionar aquellos indicadores que resultaron más débiles y limitados en el análisis cuantitativo, y sobre ellos realizar entrevistas a una parte de la muestra con la finalidad de determinar posibles razones de la desmotivación, lo cual profundizaría el presente estudio.

Respecto al objetivo de identificar herramientas, se sugiere realizar de nuevo la entrevista al directivo, después de implementada la propuesta, de modo que este funcionario pueda aportar mas referentes respecto a la motivación, En general, se plantea que se realice una entrevista y encuesta post implementación de modo de medir los indicadores de evaluación presentes en el plan de actividades.

Se recomienda respecto al plan de actividades de la propuesta, ampliar el espectro de contenidos, lo cual puede irse modificando a medida que va transcurriendo la implementación, la misma, no es fija, sino que va realimentándose de acuerdo a como se vaya desarrollando.

Finalmente, se expone la presente investigación de manera que sirva de antecedente para estudios relacionados con la motivación laboral, en el ámbito de instituciones publicas venezolanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arana, V. (2001). *Motivación y generalidades*. [Libro en línea] Disponible: <http://www.motivaciongeneral/htp> [Consulta: 2016, junio, 23].
- Arias, F. (2004). *El proyecto de Investigación*. Caracas – Venezuela: Editorial Espíteme. Edición Cuarta.
- Arias, F. (2006). *Mitos y Errores en la elaboración de tesis proyectos de investigación*. 2da. Edición. Caracas: Episteme.
- Artigas, M. (2016). Desmotivación laboral [documento en línea]. Disponible: <https://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/>
- Badí, M.; Gullén, A. (2010). Esenciales de la estadística: un acercamiento descriptivo. *Revista Daena*, Vol. 5, N° 1, pp. 208-236.
- Briones, Y. (2008), *La Investigación Social y Educativa*. Tercera edición. Convenio Andrés Bello. Santa Fe de Bogotá: T. M. Editores.
- Brito, M. (2006). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. España: Mc Graw Hill.
- Cardozo, M. (2007). *Teoría de la motivación y práctica profesional*. Madrid: Pueblo y Educación.
- Carrillo, P. (2004). *Alimentación y trabajo del personal*. México: McGraw-Hill.
- Cartaya, A. (2009). *Capital humano*. La Habana: Editora Política.
- Coello, M. (2015). *Modelo para la motivación del personal de una empresa constructora en la República de Honduras*. Trabajo de Master. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Coles, S. (2001). *Estudio del Comportamiento Humano*. México: Mc Graw Hill
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta oficial N° 36860. Diciembre 12,1999.
- Corporación Andina de Fomento (2006). *Sistemas empresariales en marcha*.

- Chiavenato, I (1994). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la teoría general*. México: Mc Graw-Hill
- Díaz y otros (2003) *Motivación personal*. [Libro en línea] Disponible: <http://solicitar file/atipslineascorporativas.htm> [Consulta: 2008, Febrero, 23].
- Eduart, G. (2001). *Las Necesidades sociales y la pirámide de Maslow* en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes. Bogotá: Colombia: Lerner Ltda.
- Enciclopedia de la Psicología Océano. (2000). Barcelona España: Grupo Editorial Océano.
- Figuera, L (2012), Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para potenciar el comportamiento organizacional en la unidad educativa "Batalla De Vígirima II". Universidad de Carabobo, disponible en <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700032C9.pdf>. consultado el 4/7/18
- Flores, J (1992) *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Flores, C. (2004). *Motivación una alternativa para éxito*. Caracas: FEDEUPEL.
- García y Elousúa (2003). *Estudio del comportamiento humano*. México: Mc Graw Hill.
- González, M. (2005). *Paradigmas en la enseñanza*. Caracas: Fondo Editorial FEDEUPEL.
- González, R. Salazar, J. Hidalgo, H. y Preciado, M (2010). Elaboración y validez del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo cvt-gohisalo. Selectedworks, número 36, año 12. pág 332-340. Recuperado desde: www.cienciaytrabajo.cl
- Guillén, C. y Guil, P. (2004). *Psicología del trabajo para las relaciones sociales*. Madrid: Mc Graw Hill S.A.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, L. (2006), *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw –Hill Interamericana. 3ra. Ed.
- Herzberg. F (1959). *La Motivación en el mundo*. United States. New York.

- Jaramillo, M. (2006). *Enfoque humanista de la Administración*. Venezuela: Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe.
- Kotter, J (2000). *Liderazgo*. Harvard University.
- Kreitner; K. (2004). *Teorías de la personalidad*. México D.F.: Mcgraw-Hill.
- Labrador, Cruzado y Muñoz (1993). *Manual de Técnicas de Modificación y Terapia de Conducta*. Madrid: Pirámide.
- Lahey, N. (2003). *Motivación al Logro*. [Libro en línea] Disponible: <http://solicitarfile/atipslineascorporativas.htm> [Consulta: 2002, Junio, 23]
- López, M. (2000). *Cómo incrementar la satisfacción en la vida, el trabajo y la escuela*. México: Diana.
- Lucero, J. (2005). *Vocación en rumbo del éxito*. España: Mc Graw Hill.
- Manso (2002) Manso, J. (2002) El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT* N° 128. Noviembre 2002.
- Martín (2001), *Motivación y emoción*; Tercera Edición; México: Editorial McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1998). *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Moles; J. (2004) *Psicología Conductual*. Segunda Edición Revisada. Caracas: Editores Individuales.
- Morris, C. (1997). *Psicología*. Novena Edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Nereci (2001). *Lecturas sobre organización*. México: Editorial Trillas.
- Omill, N. (2008). *Necesidades: definiciones y teorías*. [documento en línea]. Disponible: <https://trabajosocialunam.files.wordpress.com/2014/02/artc3adculo-2-necesidades-sociales.pdf>
- Quin, R. (1996) *Sabiduría para el cambio*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de la Investigación*. Caracas: Panapo.

- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Venezuela: Universidad Nacional Abierta
- Reeve, T. (2002). Motivación y Generalidades. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.motivaciongeneral/htp>. [2006, Julio, 13]
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. (7ma. Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, M. (2004). *La Teoría del Aprendizaje Significativo*. Centro de Educación a Distancia. España. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://cmc.ihmc.us/papers/cmc2004-290.pdf>. Consultado el 04-05-2015
- Roo, A (2013). Influencia del Gerente Educativo en la Motivación y el desempeño laboral del personal Docente. (Tesis de Maestría). Universidad del Zulia, Maracaibo Estado Zulia Venezuela.
- Sáenz, Z (2013). Satisfacción y motivación profesional. Anales del Sistema Sanitario de Navarra, Vol. 36, Nº 2, pp. 193-196.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
- Stephen, R. (2004) *Comportamiento Organizacional*, (10ª.ed). México
- Stoner, J. (2006). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Taylor, F. (1969). Principios de la Administración Científica (11º edición). México: Herrero Hnos. S. A
- Universidad Pedagógica Libertador (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. Publicación UPEL.
- Voli, L. (2004). *Psicología Industrial*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Weiner, H. (2006). *Factor de motivación*. Instituto de Motivación para una Coevaluación Creativa. Cerro. Email: 2c2.profuturo.com
- Zavala, O (2014). Motivación y Satisfacción Laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas. México Distrito Federal. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico.

ANEXO A: Cuestionario aplicado a miembros de CENDITEL

Nº	Ítem	Alternativas		
		De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo
1	Me siento complacido porque se me respeta con aceptación por lo que hago dentro de la Fundación.			
2	Las actividades que realizo me permiten valorar mis capacidades.			
3	Valoro mis capacidades como persona dentro de la institución.			
4	Siento que mi ejercicio profesional se ajusta a los parámetros técnicos de la Fundación.			
5	Enfrento retos hacia el logro de objetivos y metas que se me propongan en pro de la Fundación.			
6	Participo, activamente, en actividades propias del departamento para lograr los fines de la Fundación.			
7	Demuestro mi capacidad interna para lograr lo que se me ha indicado con deseo de superación personal.			
8	Asumo las actividades que me corresponden tanto personales como grupales para la efectividad de la Fundación			
9	Siento que mi preparación profesional me permite efectuar las actividades laborales eficazmente.			
10	Me siento realizado integralmente como profesional de la Fundación.			
11	Mi trabajo dentro de la Fundación ha superado las expectativas que tuve			

	cuando ingresé.			
12	Durante mi desempeño laboral en la Fundación he desarrollado al máximo mis conocimientos.			
13	Las experiencias profesionales que tengo son emocionalmente favorables en lo personal.			
14	La dinámica del trabajo integral de la Fundación es de mi agrado.			
15	Realizo con gusto las actividades que me asignan dentro de la Fundación.			
16	Me siento identificado plenamente con mi labor que desempeño por eso lo hago con agrado.			
17	Me siento complacido porque comparto experiencias con mis colegas			
18	Siento que la comunicación entre los miembros del personal es clara y efectiva.			
19	En la Fundación se maneja una alianza entre el personal y la organización horizontal que nos caracteriza.			
20	Me siento satisfecho con la asertividad que demuestran los miembros del personal.			
21	Siento que dentro de la Fundación se respira un clima agradable.			
22	Considero que la coordinación del espacio permite el desarrollo de las actividades programadas.			
23	Siento que la ambientación (luminosidad, ventilación) de las oficinas estimula las			

	actividades laborales.			
24	El clima organizacional de la Fundación es armónico porque se ajusta a los parámetros de protección al trabajador.			
25	Siento que he sido productivo con los aportes que le he brindado a la Fundación.			
26	Sé que la dinámica de trabajo que desarrollo permite satisfacer las necesidades de quienes acuden en busca de servicio.			
27	Considero que he brindado calidad de servicio en mi trayectoria laboral para satisfacer necesidades explícitas.			
28	Con mi capacidad demuestro el talento para lograr metas dentro de la Fundación.			
29	Toman en cuenta mis puntos de vista, por lo tanto, me agrada la confianza que me brindan en la Fundación.			
30	Me satisface el reconocimiento que se me hace en la Fundación para mi crecimiento personal.			

Anexo B: Confiabilidad del Cuestionario

Sujeto/ Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	1	2	3	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	3	3	2	1	1	3	3	3	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1
3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	3	1	1	1	1	2	1	3	3	3	2	3	1	3	1	3	3	3	1	3	1
5	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	3	1	1	3	2	2	1	1	2	1	2	1
7	1	3	1	3	2	1	2	3	2	1	3	1	2	2	3	3	3	2	1	2	2	1
8	3	2	2	1	3	2	3	1	3	1	2	3	3	3	3	3	1	1	2	2	3	3
9	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	2	2	1	2	1	3	1	3	1	1	2
Suma	14	18	15	18	17	12	15	17	15	13	27	15	18	17	23	16	16	13	19	14	19	13
X	1,4	1,8	1,5	1,8	1,7	1,2	1,5	1,7	1,5	1,3	2,7	1,5	1,8	1,7	2,3	1,6	1,6	1,3	1,9	1,4	1,9	1,3
S2	0,64	0,76	0,65	0,56	0,61	0,16	0,45	0,81	0,65	0,41	0,41	0,45	0,76	0,81	0,41	0,64	0,84	0,41	0,69	0,44	0,69	0,41

Sumatoria St² 27759

Formula de alpha de Crombach =>

$$1 - \frac{\sum S^2}{\sum St^2} = 0 - 1 \frac{30}{29(1 - (48,7/487/27759))}$$

Resultado de la Confiabilidad => 0,912719

Este es el resultado de la confiabilidad para los ítems del Instrumento de Evaluación del 1 al 30, se le aplicó el Alpha de Crombach y se obtuvo un resultado de 0,91 de Confiabilidad

El instrumento contaba con tres posibilidades de respuesta, las cuales fueron calificadas con una puntuación, de la manera siguiente:

DE ACUERDO 3
INDECISO 2
EN DESACUERDO 1

www.bdigital.ula.ve