



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIDAD EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO DE LA SECRETARIA DE SEGURIDAD
ALIMENTARIA Y DESARROLLO AGRARIO.**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al grado de
Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad**

Autor: Ing. Mejias Marilyn

Tutor: Dra. Acosta Morella

Mayo, 2011

Índice General

	Pág.
Portada	
Resumen	iv
Introducción	1
Capítulo I.	
1.1 El Problema	3
1.2 Objetivos de la Investigación	7
1.3 Justificación	8
Capítulo II.	
2.1 Antecedentes	9
Bases teóricas	
2.2 Motivación	11
2.3 Tipos de motivación	12
2.4 Teorías de la motivación	
2.5 Motivaciones frecuentes dentro del ámbito laboral	16
2.6 Clima organizacional	18
2.7 Factores de motivación y su relación con el desempeño laboral	19
2.8 Bases legales	25
Definición de términos	30
Capítulo III. Marco Metodológico	
3.1 Naturaleza y Diseño de la Investigación	32
3.2 Población y Muestra	
3.3 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	33
3.4 Validez y Confiabilidad	34
Capítulo IV	
4.1 Análisis e interpretación de resultados	37
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	
5.1 Conclusiones	79
5.2 Recomendaciones	82
5.3 Bibliografía	98
Capítulo VI. Propuesta	
6.2 Descripción del programa	
6.3 Presentación	85
6.4 Estructura del programa	86
6.5 Factibilidad del programa	
6.6 Estrategia metodológica	87
6.7 Factores intrínsecos y extrínsecos	91

A. Lista de Figuras

Figura 1. Pirámide de Maslow	13
Figura 2. Modelo programa	86

B. Lista de cuadros

Cuadro 1. Distribución de la población	
Cuadro 2. Distribución de la muestra	33
Cuadro 3. Relación coeficiente	36
Cuadro 4. Programa de Acción	88
Cuadro 5. Desarrollo de factores intrínsecos	89
Cuadro 6. Desarrollo de factores extrínsecos	90

C. Lista de Tablas

Tabla 1.	38
Tabla 2.	40
Tabla 3.	42
Tabla 4.	44
Tabla 5.	46
Tabla 6.	48
Tabla 7.	50
Tabla 8.	52
Tabla 9.	54
Tabla 10.	55
Tabla 11.	57
Tabla 12.	59
Tabla 13.	61
Tabla 14.	63
Tabla 15.	65
Tabla 16.	67
Tabla 17.	69
Tabla 18.	71
Tabla 19.	73
Tabla 20.	75
Tabla 21	77

D. Anexos

Operacionalización de variables	104
Instrumento	107
Formato de evaluación del instrumento	109

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIDAD DE GERENCIA EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO DE LA SECRETARIA DE SEGURIDAD
ALIMENTARIA Y DESARROLLO AGRARIO**

Autor: Ing. Marilyn Mejias

Tutor: Dra. Morella Acosta

Resumen

El tópico central de esta investigación tiene como objetivo el diseño de estrategias motivacionales para mejorar la productividad del empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario. Obteniendo como producto mejorar los planes de incentivos que ocasionan descontento y desmotivación por parte de los funcionarios de carrera en relación a su desarrollo laboral. Este trabajo estuvo sustentado por las teorías de la motivación de Maslow, teorías de los dos Factores de Herzberg, teorías de las necesidades de McClelland y la teoría de las Expectativas de Lawler. La metodología según las características y objetivos planteados se desarrollo según los lineamientos de la modalidad de proyecto factible, apoyándose en el diseño de campo y de tipo documental. El colectivo a investigar estuvo constituido por 62 personas que ejercen sus funciones en los distintos departamentos de la institución sujeto de estudio con una muestra representativa de 15 personas que equivalen al 24% de la totalidad. Se concluyo que existe un bajo nivel de motivación por parte de los trabajadores. Esta aseveración esta sustentada por los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento y análisis de los resultados. Recomendado para ello, brindar estrategias motivacionales que despierten el interés hacia su desempeño laboral y así ser más productivo en su labor.

Palabras claves: gerente, motivación, productividad, desempeño laboral, estrategias motivacionales, clima organizacional.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son entes sociales creadas con el fin de alcanzar objetivos específicos para ello, cuentan con recursos materiales y técnicos, los cuales son manejados por el recurso humano, por lo tanto, el mismo debe estar motivado, ya que este es un factor importante en el buen desempeño del trabajador, lo que se traduce que el personal sea más productivo en sus funciones y así alcanzar las metas de la organización

Una fuerza de trabajo motivada es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados. De allí que motivar a los demás debe convertirse en una habilidad esencial para cualquier gerente.

Por consiguiente, la motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un excelente desempeño en su trabajo, que tengan más iniciativa y creatividad, haciendo lo mejor en el menor tiempo posible, utilizando de manera adecuada los recursos que se tengan disponibles y de esta manera ser más productivo en su actividad laboral. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará.

Es por ello que la motivación del personal, debe ser el objetivo primordial de toda organización que desee alcanzar niveles altos de competitividad, y esta nunca debe de estar fuera del ambiente empresarial.

En tal sentido, la investigación que a continuación se desarrollará, pretende diseñar las estrategias motivacionales para mejorar la productividad del empleado de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario, adscrita a la Gobernación de Carabobo.

La investigación esta enmarcada dentro de la modalidad de un proyecto factible, en primer orden de campo, ya que los datos se recabaran directamente en la medida que se van produciendo los hechos y también es documental, en vista de que va estar apoyada de una revisión bibliográfica. En consecuencia, dicho estudio, ayudará a diseñar las estrategias motivacionales para aumentar el rendimiento del funcionario de carrera, mejorando así, el desempeño laboral, y así mismo se

establecerán acciones que permitan evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción y factores motivacionales que ayuden a fomentar un clima positivo y productivo para la organización.

El presente trabajo se estructuró en seis capítulos, el Capítulo I se refiere al Planteamiento del Problema, a la Justificación y posteriormente se señalan los objetivos de la investigación (general y específicos). El capítulo II, esta constituido por el marco teórico, que brinda soporte al estudio. El Capítulo III, describe el diseño de la investigación, se determina la naturaleza del estudio, la población, la muestra, técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad, para las cuales fueron validas las conclusiones. El Capítulo IV, reseña el análisis e interpretación de resultados, el Capítulo V da a conocer las conclusiones y recomendaciones dadas por el investigador y el Capítulo VI se refiere a la propuesta, en donde se explica las estrategias motivacionales, finalmente se presenta la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Las organizaciones a nivel mundial, han vivido muchos cambios, como la globalización de la economía y el impacto de la tecnología. Por ello, es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado, bajo un buen ambiente laboral para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

En la actualidad, uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan mas empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo. Muchos son los gerentes que desconocen el rol de la motivación, como activarla, de tal manera, que de paso a un clima organizacional positivo, en donde el rendimiento, desempeño, es el que se requiere para que la empresa alcance sus objetivos. Como lo señala, Joachim de Posada (2009):

El mensaje más importante a los supervisores y gerentes es que no existe una teoría de motivación que siempre funcione. La motivación es como una llave que abre una puerta. Hay que probar diferentes llaves hasta que se encuentra la que abre la puerta que usted deseaba. Otras llaves no van abrir esa puerta. La motivación es como una semilla. Y para hacer crecer la semilla debe proveer las condiciones y el ambiente propicio que contribuyan a su desarrollo y logre todo su potencial.

El citado autor considera que la motivación es factor determinante para mejorar el desempeño.

Según Schultz (1995) citado en Ramírez, Badii y Abreu (2008) señalan que “sean hechos progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados. Pero ninguna de las actuales lograra la

calidad del trabajo, a menos que el personal este motivado para rendir su máximo esfuerzo posible” (p. 146). De lo antedicho se desprende, que un personal altamente motivado es esencial para el logro de los objetivos de la empresa, ya que los mismos se esforzaran por tener un mejor desempeño en su actividad laboral.

Por consiguiente en Venezuela, muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional. Tal como lo señala Hagemann (2002): “En su primer día de trabajo la mayoría de la gente está motivada. Sin embargo, conforme el tiempo pasa, las condiciones en el lugar de trabajo hacen que pierda su entusiasmo” (p. 40).

Bien es cierto que una de las debilidades hoy en día, en las empresas venezolanas, es que los trabajadores no se sienten apreciados por la organización, no se sienten valorados; no debe sorprender que manifiesten expresiones como “Nadie se entera de lo que hacemos aquí”, lo cual esto crea que el personal se sienta desmotivado, sin rendir en sus labores. Sin embargo, algunas organizaciones dicen disponer de adecuados sistemas de reconocimiento, pero existe una discrepancia en el sentir de los trabajadores; esto puede deberse a varias causas, a que no se esta haciendo de un modo continuo, sus efectos son muy cortos, sobre todo cuando es de notar que el reconocimiento no es sincero. O también no son los métodos correctos para el reconocimiento, se debe disponer de una gran variedad de métodos para mostrar el aprecio de los trabajadores, lo que para uno puede ser un reconocimiento, puede serlo para otro.

En virtud de lo planteado, en la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario, adscrita al Gobierno de Carabobo, tiene como misión crear, establecer, promover, ejecutar y mantener políticas alimentarias sociales y agrarias para satisfacer las necesidades sentidas, de forma equilibrada en la población conformada por niños en edad escolar, adultos mayores, personas de escasos recursos

y productores agropecuarios que habitan en el Estado Carabobo, a través de programas de alimentación y estrategias agrícolas, coadyuvando a consolidar el bienestar social de nuestra población objeto. Cuya visión es ser una institución de referencia nacional y de amplia visión social, fundamentada en honestidad, respeto y responsabilidad que permitirán el logro de las políticas alimentarias, sociales y agrarias orientadas al bienestar de la población carabobeña, asimismo transformando y mejorando el estado nutricional de ellos y contribuyendo significativamente a lograr la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo Agrario del Estado Carabobo.

En esta organización, los empleados son poco estimulados con factores motivacionales, tanto económico, recreativo o de reconocimiento, se trabajan horas extras, las cuales no son remuneradas con dinero, se le da poca relevancia al trabajo que realizan los empleados; siempre cumplen con las mismas funciones, cayendo en la rutina; los paquetes salariales son bajos para los profesionales con cargos de supervisores, mientras que los jefes y altos gerentes son bien remunerados; algunos cargos gerenciales que se asignan a estos funcionarios, no siempre corresponden de acuerdo al nivel académico, mientras que existen empleados con un adecuado nivel de preparación y antigüedad, a los cuales no se les toma en cuenta para ascenderlo, hay poca capacitación para los empleados en el área en que se desempeñan; según Zerpa (2006) plantea: “que los trabajadores son el recurso mas valioso de la organización y corresponde invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades y a la vez satisfacer sus necesidades personales”(p.127).

Del mismo modo, Hagemann (2002), señala lo siguiente:

Desafortunadamente, aún existen gerentes que piensan que no vale la pena tomar en cuenta las necesidades de su personal. Muy pocas compañías y autoridades del sector público se toman la molestia de dar un seguimiento sistemático a la capacitación, experiencia y habilidades de sus empleados (p.41).

Por lo tanto, las autoridades deben entender que motivar es dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad y potencialidades en el bien del mismo y de la organización.

También se debe destacar, que dentro de la institución existe poca colaboración por parte de algunos superiores en el trabajo asignado a los empleados.

Aunado a ello, en la Secretaria hay falta de comunicación entre la alta gerencia y el empleado; por lo que los gerentes deben mejorar la comunicación ya que, es una de las herramientas más potentes para desarrollar la motivación de los colaboradores y miembros del equipo de trabajo y “es el único medio que mantiene unida una empresa” (Celis y Hernández, p.123). En el mismo orden de ideas dentro de la institución, algunos superiores no mantienen un buen trato hacia el trabajador, sintiéndose el mismo, desmotivado, creando un pésimo ambiente laboral, el cual repercute en un bajo desempeño laboral. Tal como lo menciona Bob Nelson citado en Celis y Hernández (2000), que “la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus gerentes y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente” (p.122). Obtener lo mejor de los empleados, es producto del buen trato que les ofrece la gerencia.

De allí que todas estas variables mencionadas anteriormente, hacen que el trabajador se sienta desmotivado, presentando los siguientes síntomas: Hay falta de interés en el trabajo o en la organización, indicando asimismo que no existe iniciativa y creatividad por parte del trabajador en sus labores. Los empleados comentan que están aburridos, se sienten desanimados y con intención de buscar otros empleos. Hasta las tareas más simples se complican. Empieza a llegar tarde pero siempre se va a tiempo o desea irse antes de tiempo. Se queja constantemente de todo. Siempre está mirando el reloj. Su comportamiento está contaminando a los demás. De repente más empleados se empiezan a quejar o se muestran infelices. Lo anteriormente expuesto trae como consecuencia, un bajo desempeño laboral.

Por otra parte, para que las organizaciones logren alcanzar el éxito es necesario contar con un personal que se sienta satisfecho e identificado con su puesto

de trabajo, destacando que los individuos son un factor fundamental para las organizaciones.

Es por ello, que se hace necesario que los empleados de una organización estén motivados para desempeñar su trabajo, para que esta acción no se convierta en una actividad opresora ni hostigadora. El estar motivado hacia el trabajo; además trae varias consecuencias psicológicas positivas como: la autorrealización, el sentirse competente y útiles y mantener y/o aumentar la autoestima.

Por esta razón, es importante plantearse algunas interrogantes que orientara el curso de este estudio, estas son:

¿Cuál es el estado motivacional presente en los empleados de la organización?

¿Cuáles son los factores motivacionales que ayudan a mejorar el desempeño laboral?

¿Cuáles son las estrategias motivacionales a sugerir, para mejorar la productividad del empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario?

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar las estrategias motivacionales para mejorar la productividad del empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario, adscrita a la Gobernación de Carabobo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado motivacional presente en los empleados de la organización.
- Describir los factores motivacionales que ayudan a mejorar el desempeño laboral.
- Diseñar las estrategias motivacionales para mejorar la productividad del empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario, adscrita a la Gobernación de Carabobo.

JUSTIFICACIÓN

El presente estudio pretende demostrar la relevancia de las estrategias motivacionales que surgen ante la necesidad de encontrar un medio apropiado para que el personal se sienta agradado y satisfecho; y así crear el ambiente propicio, aprovechando las oportunidades que él representa, que a la vez se convertirán en una de las mayores fortalezas con que contará la organización, ya que un buen clima organizacional propicia una mayor motivación y por ende, una mejor productividad por parte de los trabajadores, así como mejoras en las relaciones interpersonales, disminución del ausentismo laboral, puesto que los trabajadores se sienten a gusto con la labor que realizan y por ende sienten que están satisfaciendo sus necesidades principales, así como necesidades profesionales de desarrollo.

En virtud de lo antes expuesto, estas estrategias motivacionales son importantes por que no solo favorece a los trabajadores, sino que al mismo tiempo ayuda a la organización a contar con un empleado idóneo, agradado con sus remuneraciones y condiciones de trabajo; es preciso indicar que se ha demostrado que si existe motivación en los empleados, se logra eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice, ya que los mismos sienten que sus necesidades tanto personales y profesionales son satisfechas, dando origen a que el empleado sea más productivo en su actividad laboral, de la misma manera que sea más creativo y tenga más iniciativa en su trabajo.

Por tal motivo, el estudio servirá de aporte para la institución, mediante la concientización de su personal tanto directivo, empleados y obreros, sobre la importancia que reviste la incorporación de estrategias motivacionales como factor primordial para el mejoramiento de las condiciones del ambiente de trabajo y el incremento en el logro de los objetivos de la organización.

Además la investigación será de utilidad para este centro de estudios, así como también para otras organizaciones, y podrá servir de apoyo a estudios posteriores.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES

La motivación es un conjunto de estímulos que juega un papel importante en la vida de todos los seres humanos, de ello depende el mayor desempeño que pueda realizar el trabajador dentro del puesto de trabajo en el cual se desenvuelve, de allí la relevancia de que el gerente tenga presente en toda relación laboral este aspecto, ofreciendo los beneficios que realmente estimulen y conduzcan a establecer un clima organizacional satisfactorio y eficiente.

Dentro de este marco se presentan diversas teorías y conceptos que sirvieron como antecedente a la presente investigación los cuales se precisan a continuación:

Figuera y Ruiz (2007) en su trabajo de investigación titulado “Estrategias motivacionales que se aplican actualmente en la Corporación de Salud del Estado Aragua con el objeto de alcanzar un mejor desempeño laboral de los funcionarios de carrera”, teniendo como objetivo principal analizar las estrategias motivacionales que se aplican actualmente en la corporación de salud, cuya metodología utilizada fue de carácter descriptivo, con un diseño experimental , transaccional descriptivo, pues este tipo de diseño tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables en una determinada situación. Los objetivos planteados se lograron mediante la utilización de una escala de Lickert estructurado por 30 ítems, la misma fue aplicada a una muestra estratificada de 11 personas que labora en la institución. Teniendo como resultado, que no existen incentivos claros para los funcionarios; por lo que recomiendan promover planes de incentivos asimismo originar la participación del personal de carrera en la toma de decisiones que le permitan aumentar su nivel motivacional y por ende su desempeño laboral.

Estrada (2004), elaboró un estudio en el que presenta una guía de acciones motivacionales para mejorar el clima organizacional entre el personal operativo de los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Guatemala. Su instrumento fue compuesto por tres cuestionarios; el primero conformado por 16 preguntas cerradas y de selección múltiple diseñadas para el personal operativo, el segundo con 17 preguntas entre cerradas y abiertas estructurado para el nivel gerencial y por último una guía de observación con aspectos cualitativos del ambiente laboral. En esta investigación participó un universo de 4 hoteles cinco estrellas con una muestra de 4 profesionales y 3 puestos operativos. El objetivo de esta investigación fue realizar una guía detallando las acciones motivacionales que se usaban en ese momento en los hoteles para mejorar el clima laboral. Como resultado de este estudio, Estrada concluye principalmente que sí existen acciones motivacionales homogéneas entre los hoteles del estudio para mantener un clima laboral agradable y recomienda revisar los planes de prestaciones adicionales para cubrir las necesidades reales del personal.

Según Marino y Pírela (2003) en su trabajo de ascenso titulado “estrategias motivacionales para aumentar el nivel de satisfacción laboral en empleados. Caso estudio: Incisan Otipsa Instalaciones, C.A”, teniendo como objetivo general la propuesta del mencionado programa; bajo un diseño no experimental y enmarcado en una investigación en la modalidad de proyecto factible a nivel de campo descriptivo y los datos fueron tomados de la realidad, a través de la observación y de la aplicación de un instrumento tipo encuesta donde se plantearon 28 ítems con alternativas de respuesta tipo Lickert. Este instrumento se aplicó a 22 personas empleados de la empresa objeto de investigación. Dicho estudio concluyó un bajo nivel de satisfacción laboral en lo que respecta a las estrategias: satisfacción con el trabajo en sí, sistemas de recompensas justas y condiciones favorables de trabajo, acompañado de un bajo nivel motivacional de orden extrínseco.

Los estudios mencionados anteriormente, aportaran ideas en esta investigación, ya que se analizará las estrategias que fueron mejoradas en estos trabajos.

BASES TEÓRICAS

Motivación

La motivación es de gran importancia, ya que, se considera como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. Para Anzola (2002):

La motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades. Es decir, consiste en encontrar las necesidades de un trabajador y de ayudarlo a satisfacerlas, para que se sientan con ganas de trabajar (p.135).

Mientras que Solana, citado en Monfleur, 2008, señala que, la motivación es en síntesis:

Lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en que dirección se encauza (p.208).

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar un clima organizacional sólido y confiable.

Tipos de Motivación

Amstrong, 1990, señala que hay dos formas de motivar

– **Motivación intrínseca:** los factores autogeneradores que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.

– **Motivación extrínseca:** lo que uno hace con o por las personas para motivarlas (p.65).

La motivación intrínseca en si, es cuando la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El colaborador se siente totalmente automotivado. Es cuando su autoestima está totalmente elevada y no le afectan los problemas o circunstancias que se den alrededor de su entorno laboral para lograr sus metas.

Mientras que la motivación extrínseca, necesita de factores externos como un estímulo económico, de reconocimiento o social, para impulsarse a lograr sus objetivos.

Teorías de la motivación

Jerarquía de las Necesidades, según Maslow

Según Chiavenato (2000), la teoría motivacional mas conocida es la de Maslow, basada en la llamada Jerarquía de Necesidades Humanas, las cuales están distribuidas en una pirámide (p.72).

Las necesidades del ser humano, según esta teoría pueden agruparse en cinco categorías: Estando en la base de la pirámide las necesidades más elementales (necesidades primarias), en tanto que en la cúspide se hallan las más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias). En la fig. 1 ejemplifica esa distribución jerárquica.

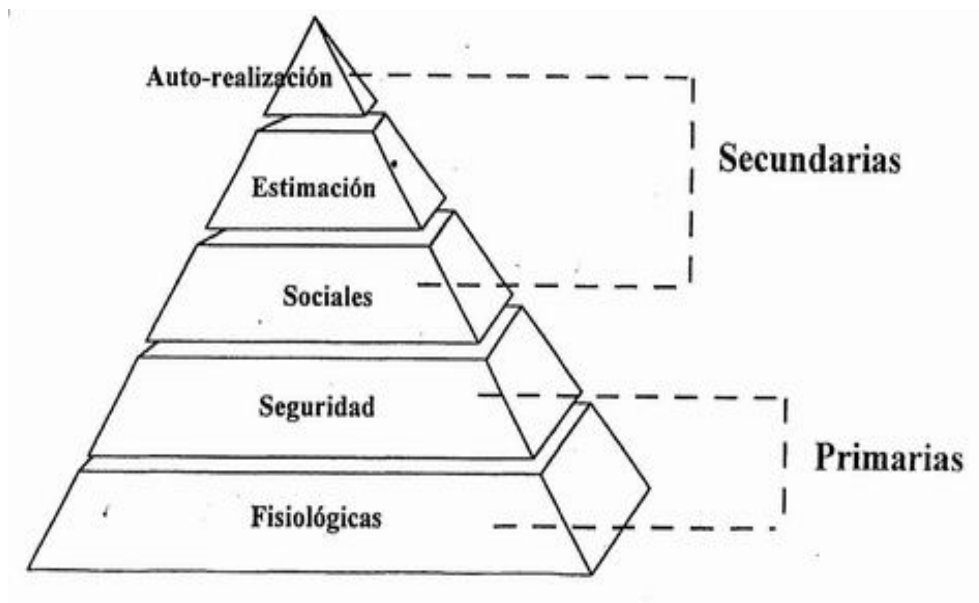


Fig. 1. Jerarquía de las necesidades

Necesidades fisiológicas: Son de vital importancia para el ser humano. Incluyen las necesidades de alimentación, de sueño, de reposo, de abrigo, el deseo sexual, entre otros. Estas necesidades nacen con el individuo, es decir, son innatas, las cuales deben ser satisfechas total o parcialmente. Según Romero, 2005, estas necesidades son satisfechas con incentivos como salario y beneficios socioeconómicos.

Necesidades de seguridad: Incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales, “serán satisfechas en la medida que haya estabilidad en el trabajo y protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo” (Romero, 2005).

Necesidades sociales: Necesidad de establecer relaciones afectivas con otros seres humanos. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor, estarán compensadas al momento en que el individuo forma parte importante de la organización.

Necesidades de autoestima: Esta relacionado con el respeto a uno mismo, como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluye la seguridad en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración, serán satisfechas cuando el

individuo logre algunas metas, que serán reconocidas y alcance una posición importante en el trabajo, es decir, que será indemnizadas en la medida que el empleado logre “reconocimiento y ascenso” (Romero, 2005).

Necesidades de autorrealización: Constituyen la tendencia del hombre a desarrollar sus propias potencialidades, de superarse cada vez más, por lo tanto “será satisfecha con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador” (Romero, 2005).

Teoría de los dos Factores de Herzberg

Herzberg citado en Chiavenato (2000; p. 76) enfoca que “la motivación depende de dos factores: factores higiénicos y motivacionales”.

a. **Factores Higiénicos:** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

Estos factores 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.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda el individuo.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profiláctico y preventivos evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción.

b. **Factores motivacionales:** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho mas profundo y estable, cuando son óptimos provocan la satisfacción.

Teorías de las Necesidades de McClelland

McClelland citado por Rodríguez (1996), señala que “un estudio de la motivación ha aportado conocimientos fundamentales para el avance del entendimiento de la motivación, identificando tres necesidades básicas las cuales son: la necesidad de poder, la necesidad de asociación y la necesidad de logro” (p.136).

Estos conocimientos contribuyen en gran medida con la evolución y el entendimiento del tema de la motivación, ya que las necesidades varían de un individuo a otro, por lo que cuando una necesidad es fuerte en una persona tiene el efecto de motivarla a desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de la misma. Entre estas necesidades se encuentran:

La Necesidad de Poder. Implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían. Por lo general, los individuos que presentan esta necesidad persiguen posiciones de liderazgo.

La Necesidad de Asociación: Se manifiesta cuando las personas les gusta ser apreciadas y reconocidas por un grupo social. Persiguen la amistad, estar prestos a conformar y auxiliar a quienes se ven en problemas.

La Necesidad de Logro: Es el deseo de superarse y tener éxito en una situación de competencia. Quienes tiene alta necesidad de logro poseen características tales como:

1. Les agrada asumir responsabilidades de solucionar problemas.
2. Tienden a fijarse metas moderadamente difíciles y a corregir riesgos.
3. Dan gran importancia a la retroalimentación que les indiquen como van y afrontan el triunfo o el fracaso.

Con base en ello, se puede decir, que algunas personas tienen una fuerza que las impulsa para obtener éxito, luchan por el logro personal y no tanto por la recompensa, sino por cumplir el deseo de hacer algo mejor o más eficiente que lo que han hecho antes.

Teoría de la Expectativa

Según Chiavenato (2000), Lawler III encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no solo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización (p.83)

Por otra parte, concluyó en su teoría que las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización. También fundamento que si las personas perciben y creen que su desempeño es al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible.

Motivaciones frecuentes dentro del ámbito laboral

Los empleados tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del ambiente organizacional en que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan la vida.

Salazar (2007), menciona las siguientes motivaciones que se desarrollan en el ambiente laboral: motivación por logro, motivación por competencia, motivación por afiliación, motivación por autorrealización, motivación por poder.

La motivación por logro: Es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos (Davis y Newstrom, 2002, p. 123). Una persona que presenta este impulso, vence desafíos, avanza y crece, logrando ascender en la escalera del éxito. Sin embargo, estos individuos trabajan más intensamente cuando sus superiores les proporcionan evaluaciones detalladas de su comportamiento en el trabajo.

La motivación por competencia: Salazar, 2007 señala que “es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional”.

Los empleados con este impulso consiguen la manera de realizar excelentes trabajos, percibiendo gran satisfacción interna por su triunfo.

La motivación por afiliación: “Es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente” (Davis y Newstrom, 2002; p 123). Las personas que tienen esta característica laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y por su colaboración. De igual manera obtienen satisfacción interna al tener una buena relación con sus compañeros de trabajos.

La motivación por autorrealización: Maslow, en su teoría de la jerarquía de las necesidades humana la define como “el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de las personas” (Chiavenato, 2000; p. 74). Esto hace que la persona se sienta motivada y no es afectada por alguna recompensa exterior.

La motivación de poder: McClelland en su teoría, destaca el de tener influencia, control sobre los demás y las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder de forma constructiva o destructiva. Los motivados por el poder son excelentes si sus impulsos son hacia el poder institucional, que busca influir en las

personas para el bien de la organización y no del poder personal, los cuales serán líderes exitosos.

Clima Organizacional

El estudio del clima organizacional de una empresa forma parte importante ya que constituye la percepción individual de las personas, las cuales se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio en el entorno laboral. En esta perspectiva, Tagiuri y Litwin citado en. Deninson, 1991, afirman que:

El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de la organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influyen en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización (p.23)

Un buen clima organizacional abarca aspectos emocionales, espirituales y morales, es por ello que de todos los enfoques del clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras que ocurren en su medio laboral. La importancia de este enfoque radica en que el comportamiento de un trabajador depende de las percepciones (actividades, interacciones y otras serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa) que él mismo tenga de los factores organizacionales existentes.

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad.

Factores de motivación y su relación con el desempeño laboral:

1. Reconocimiento por sus logros: consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo.

Para ello podemos recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo. “Cuando la gente percibe los estímulos, se interesan más en el trabajo y en la empresa. Hay mayor motivación y por lo tanto mejores resultados” (Bruce y Merle, 1996, p. 82).

Los reconocimientos son muy fundamentales en el trabajador, ya que esto les permite sentirse importante para la organización., aún cuando las personas son motivadas de forma distinta. Rodríguez, 2001 citado en Monfleur, 2008 manifiesta “que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato” (p. 50), ya que la motivación es tan compleja e individualizada que puede haber muchas técnicas motivacionales.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el gerente es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además que cosas valora el trabajador, tomando en cuenta “que los incentivos económicos, la promoción o el reconocimiento, son los más utilizados por los superiores, ya que los mismos son eficaces para atraer y mantener a las personas en las organizaciones” (Gil, Ruiz, y Ruiz, 1997 p. 189). Por esta razón una motivación en el momento indicado es fundamental para el éxito de la empresa y difundir los éxitos logrados por los trabajadores aumenta su autoestima.

2. Remuneración de las horas extras: Es importante que los superiores reconozcan materialmente la labor extra que realiza el trabajador y así se sentirá con ganas de trabajar, ya que “la remuneración en dinero sigue siendo la principal fuente de motivación para la mayoría de los trabajadores” (Gómez, 1994, p. 31).

3. **Se debe mencionar también el dinero (salario):** es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, el cual tiene significado distinto para las mismas.

Según Hagemann, 2002 señala que los salarios son importantes en más de un aspecto:

- _ un salario garantiza la supervivencia y de esta manera es un incentivo para trabajar.
- _ el monto del salario indica el estatus del empleado no solamente en la jerarquía interna de la compañía, sino también en relación con los vecinos, amigos y otros grupos sociales.
- _ un aumento en el salario confirma el éxito en su trabajo.
- _ por último, un aumento salarial puede compensar una vida carente de sentimientos y de una relación profunda con los demás. (p. 47)

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Mucho tiempo antes, Lawler III concluyó en su teoría de las expectativas “que las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización” (Chiavenato, 2000, p. 84).

En este caso es necesario que los paquetes salariales que ofrecen las organizaciones, sea el más adecuado para el personal, de acuerdo a su nivel de capacitación y responsabilidad, así tendremos trabajadores con mayores posibilidades que se automotiven y consecuentemente su respuesta inmediata será su productividad; aspecto que debe ser la orientación de toda empresa o institución.

4. Salario emocional: Es más que el trato que la persona recibe de parte de sus superiores. No obstante, el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo, todo lo contrario lo que alienta a los empleados es una felicitación, una palmada en la espalda o un presente por parte de sus superiores. “Hay estudios que aseguran que mientras mas se motiva emocionalmente a la persona para realizar sus labores mejor hace sus tareas, porque esta contenta en su lugar de trabajo” (Mora, 2007).

Sánchez de la Vega dice “que la retribución del trabajador no debe ser solamente económica sino también emocional, y esto afecta directamente en los resultados del trabajador y por ende en toda la organización”. Al mismo tiempo, se señala que un trabajador contento y con un estado de ánimo elevado, difícilmente dejará la organización y evitará perjudicar la gestión empresarial.

5. Debe considerarse también como factor de motivación la capacitación del personal:

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras. Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

También eleva su productividad. Esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir, empresa y empleado. Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recurso humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de las metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

6. Se considera también que aumenta la motivación al alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales).

Los gerentes deben lograr que sus empleados participen en la planificación, que proporcionen ideas, que colaboren en la toma de decisiones, ya que esto es un factor de motivación muy poderoso; el sentirse parte importante de la planeación y la toma de decisiones fomenta el dinamismo del personal y a su vez el empleado se sentirá comprometido con su trabajo.

Por lo general, los estudios encuentran que “la satisfacción del empleado se incrementa, cuando el supervisor inmediato escucha las opiniones de los empleados” (Robbins, 1996, p. 193).

Otra forma de motivar, consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros y sus superiores.

Para ello podemos crear grupos o equipos de trabajo (que además le darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

De modo similar, los superiores deben cooperar en el trabajo que se le asigna a sus subordinados, esto permitirá estrechar más la relación y aumentar la comunicación.

7. También el promocionar las condiciones físicas, ambientales, materia prima, las instalaciones y el ambiente general de una organización.

La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir. “Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos, desean trabajar en instalaciones limpias y relativamente modernas, y con instrumentos y equipos adecuados” (Robbins, 1996, p.192).

8. Darles variedad. Consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas.

Para ello podemos rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas para su puesto, etc. Tal como lo menciona Celis M y Hernández M (2000) “que si los trabajadores no pasan de cumplir las mismas tareas una y otra vez, van a estancarse. En cambio, los nuevos retos sirven para motivarlos y reavivar su entusiasmo” (p. 125).

9. **Comunicación.** Es importante destacar, que los gerentes deben intentar crear mecanismos de comunicación a todos los niveles, porque “es el único medio que mantiene unida una empresa” (Celis y Hernández, p. 123).

Por lo tanto, los mismos deben tener noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización, ya que “los directivos que tienen éxito en las áreas a su cargo son quienes tienen la capacidad de fomentar una relación de buena interacción y distinción con sus subalternos; aquellos que logran tener un ambiente de trabajo donde todos se sientan a gusto (Mora, 2007).

Todas estas razones, contribuyen que el personal se sienta estimulado en su lugar de trabajo, dando como resultado un buen desempeño laboral, lo cual trae como consecuencia una mejora en la productividad institucional.

Motivación para incrementar la productividad del empleado

Si bien es cierto, los empleados desean que la organización satisfaga toda sus necesidades para que así se sienta estimulado a realizar todas sus funciones, es decir, motivarlos para que tengan más iniciativa y creatividad en su trabajo, para que hagan lo mejor en el menor tiempo posible, utilizando mejor los recursos que se tengan disponibles, llegando de esta manera a ser más productivo. En este sentido se comprende, que el empleado debe trabajar inteligentemente en vez de más arduamente y que la empresa tenga menos pérdida en material y tiempo.

Es necesario por tanto, que la organización invite al personal a ser más productivo en su trabajo a través de la implementación de estrategias motivacionales, que lo impulsen a tener más ingenio y destreza para mejorar su desempeño, a fin de optimizar la productividad y calidad de sus funciones, ya que Schultz (1995) citado en Ramirez, Badii y Abreu (2008) hace referencia que “la calidad del trabajo se logra solo cuando el personal esta motivado” (p.146) porque rinde por su máximo esfuerzo posible.

Bases legales

Palela (2004), expresa que “la fundamentación se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones, decretos entre otros” (p.55). Toda investigación debe sustentarse en ciertas leyes, reglamentos y normas; en el caso específico de estudio, los aspectos legales se enfocan en el bienestar del trabajador con la finalidad de que el mismo se sienta motivado al desarrollo de su labor y se sienta satisfecho.

A los efectos del presente trabajo se utilizarán las siguientes leyes para soportar el contenido legal:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Capítulo V. de los derechos sociales y de las familias.

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p. 32).

De lo establecido en el artículo se puede indicar que todas las personas tienen el derecho de trabajar y de que el patrono le garantice condiciones laborales adecuadas, por lo que el estado aplicará medidas para controlar dichas condiciones previamente establecidas en la ley.

Artículo 185. El trabajo deberá prestarse en condiciones que:
a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal; b) les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita; c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias (p. 36).

En el anterior artículo se establecen las condiciones que debe proporcionarle el patrono a sus trabajadores, las cuales deben permitir su desarrollo físico y psíquico, además de asignarle tiempo para su descanso y protección entre otras, con la finalidad de brindarle un ambiente laboral armoniosos para que los mismo se encuentren satisfechos.

En el Reglamento General de la Ley de Carrera Administrativa (Gaceta Oficial N° 36630 de fecha 27-01-99), establece en el:

Artículo 146. Los funcionarios de carrera tienen derecho al ascenso sobre las bases de méritos que serán evaluados de acuerdo con las normas que dicte la Oficina Central de Personal. En igualdad de circunstancias entre dos o más funcionarios se tomará en cuenta la antigüedad.

Lo que antecede en el artículo permite deducir, que los funcionarios de carrera tienen derecho al ascenso, siempre y cuando se lo merezcan en base a sus conocimientos, habilidades y preparación, también tomando en cuenta su tiempo de servicio.

Artículo 198. Los funcionarios públicos están obligados a trabajar por necesidad de servicio fuera de los horarios establecidos si lo ordena la autoridad competente. Los funcionarios públicos a tiempo completo tendrán derecho a remuneración por horas extraordinarias trabajadas. El Ejecutivo Nacional establecerá las tarifas y el límite de remuneración.

En el mencionado artículo, establece que si la institución requiere de nuestros servicios extras, debemos trabajar, por lo tanto tenemos derecho a que las horas extras sean remuneradas por parte del patrono.

En el siguiente artículo de la Ley del Estatuto de la Función Pública (Gaceta Oficial N° 37522 de fecha 6 de septiembre de 2002), señala:

Artículo 45. El ascenso se hará con base en el sistema de méritos que contemple la trayectoria y conocimientos del funcionario o funcionaria público. Los reglamentos de la

presente Ley desarrollarán las normas relativas a los ascensos (p.22).

De la misma manera se puede decir sobre el artículo, que se debe ascender al personal, siempre y cuando se lo merezca con base a sus conocimientos, habilidades y preparación.

Artículo 55. El sistema de remuneraciones que deberá aprobar mediante decreto el Presidente o Presidenta de la República, previo informe favorable del Ministerio de Planificación y Desarrollo, establecerá las normas para la fijación, administración y pago de sueldos iniciales; aumentos por servicios eficientes y antigüedad dentro de la escala; viáticos y otros beneficios y asignaciones que por razones de servicio deban otorgarse a los funcionarios o funcionarias públicos. El sistema comprenderá también normas relativas al pago de acuerdo con horarios de trabajo, días feriados, vacaciones, licencias con o sin goce de sueldo y trabajo a tiempo parcial. (p. 25).

En el artículo 55, mencionado anteriormente señala la remuneración por servicios eficientes, que se le debe dar al trabajador público.

Artículo 63. El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

Artículo 64. El Ministerio de Planificación y Desarrollo diseñará, impulsará, evaluará y efectuará el seguimiento de las políticas de formación, capacitación y desarrollo del personal al servicio de la Administración Pública Nacional y será responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas de los distintos órganos y entes con el fin de garantizar el cumplimiento de dichas políticas.

En referencia a los artículos 63 y 64, establece que se debe capacitar al personal para que tenga un mejor desempeño laboral y habilitarlo para que asuma

nuevas responsabilidades; y además que el ministerio promueva, evalúe y ponga en ejecución, cursos de capacitación, formación y desarrollo del personal de la Administración Pública Nacional

En los artículos que se especifican a continuación de la Convección Colectiva de Trabajo Empleados Públicos “S.U.E.P.G.E.C.” 2008-2010. Oficina Central de Personal. Gobernación de Carabobo son:

Cláusula N° 20. El estado Carabobo conviene en reclasificar a todos los funcionarios que hayan obtenido títulos en diferentes profesiones, como técnicos superiores o universitarios, en cargos acordes a su nivel académico y la estructura de cargos de las unidades funcionales del ejecutivo regional (p.32).

Es conveniente destacar, que las autoridades estatales tienen derecho a reubicar a los funcionarios en cargos acorde con su nivel académico y así beneficiar a los profesionales, con títulos ya sean de técnicos superiores o universitarios.

Cláusula N° 21. El Estado Carabobo, se obliga en reconocer y respetar la estabilidad de sus funcionarios (as) como un derecho y un medio de propender a su seguridad social y económica y de contribuir a evitar el desempleo.

La cláusula mencionada anteriormente pone énfasis, en que el Estado tiene la obligación de ofrecerle a los empleados estabilidad laboral y contribuir de esta manera a evitar el desempleo.

Cláusula N° 28. Las funcionarias o funcionarios que ocupen cargos de carrera, tienen derecho al ascenso sobre la base de méritos, que serán evaluados de acuerdo con las normas que dicte la Ley del Estatuto de la Función Pública, igualdad de circunstancias. En caso de existir la posibilidad de ocupar una vacante por reclasificación o ascenso se considerará además de los méritos la antigüedad en el servicio, entre dos o más funcionarios (p.39).

El artículo 28, se refiere que los funcionarios (as) de carrera tienen derecho al ascenso de acuerdo a los méritos y antigüedad; y esto es posible también si existe una vacante.

Cláusula N° 31. El Estado Carabobo, conviene en desarrollar programas de formación y capacitación orientados al

mejoramiento y actualización de los funcionarios (as), capacitándolos para el uso de nuevas tecnologías y sus aplicaciones en el proceso de trabajo, optimizando de esta manera su desempeño en la prestación de servicio.

El entrenamiento y la capacitación dado al funcionario (as), será acreditada a los efectos de su promoción para desempeñar cargos de mayor nivel o grado de remuneración.

Asimismo, el Estado Carabobo conviene en respetar la estabilidad de las funcionarias y los funcionarios asistente a los cursos programados (p.40).

En lo antedicho en el artículo 31, conviene poner énfasis, que las autoridades estatales tienen derecho a capacitar al personal para el mejoramiento de su puesto, desarrollo profesional y personal, y también darle las oportunidades de ascender o recibir una mejor remuneración.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Ambiente laboral: Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean.

Autoestima: Es la base y centro del desarrollo humano. Es el marco de referencia desde el cual el hombre se proyecta; es una parte fundamental para que alcance la plenitud y autorrealización en la salud física y mental, productividad y creatividad, es decir, es la plena expresión de sí mismo.

Capacitación: Hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa.

Clima: Ambiente, conjunto de condiciones que caracterizan la situación o la circunstancia que rodea a una persona:

Comunicación: Es el medio que nos permite expresar nuestras necesidades, resolver problemas, alcanzar objetivos.

Desempeño: Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

Desempeñar: Llevar a cabo, realizar un trabajo o una función determinada.

Eficacia: Hacer las cosas acordadas en el tiempo acordado.

Eficiencia: Hacer las cosas con el menor número de recursos.

Estatus: Describe la posición social que un individuo ocupa dentro de una sociedad.

Estimulo: Sin. Excitación, ánimo, impulso, incentivo, acicate, aguijón

Estrategias: Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Plan de acción básico y amplio, con el cual una organización intenta lograr una o más metas.

Funcionario de carrera: Son aquellos que tienen acceso a un puesto de trabajo permanente en la administración pública. En virtud de nombramiento legal desempeñan servicios de carácter permanente, figuran en las correspondientes plantillas y perciben sueldos o asignaciones fijas con cargo a las consignaciones de personal de los Presupuestos Generales del Estado (de las Comunidades Autónomas o de la Administración Local).

Incentivo: Premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o en una actividad.

Motivación: Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.

Motivación en la empresa: Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración.

Motivación en el trabajo: Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo.

Motivar: Sin. Estimular, incitar, suscitar, impulsar, invitar, animar.

Prestigio: Es el realce, estimación, buen crédito.

Productividad: Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La productividad en término de empleados es sinónimo de rendimiento.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Esta sección comprende el conjunto de procedimientos que se llevaron a cabo para la realización de la investigación, señala tipo y naturaleza de la investigación, la delimitación resumida a través de la población y muestra, la técnica utilizada para la recolección de datos, la validación y confiabilidad del instrumento finalmente análisis de los datos.

Naturaleza de la investigación

La presente investigación esta enmarcada dentro de la modalidad de un proyecto factible, pues se trata de una propuesta que aplica directamente al campo de trabajo y además aportará soluciones a la organización.

En referencia a esta modalidad el Manual de trabajo de grado de especializaciones y maestría y tesis doctorales de la UPEL (2003) expone lo siguiente:

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

De tal manera, que el proyecto factible tiene como objetivo específico ofrecer una propuesta o una solución a un problema para satisfacer las necesidades que pueda tener una institución.

Diseño de la investigación

De acuerdo al contenido y forma en que se orienta el estudio, el proyecto se apoya en un diseño de campo, ya que la misma se realizará en los diferentes departamentos que pertenecen a la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario, respecto a esto señala Hurtado y Toro (2001 citado en Zerpa 2006)

“investigación de campo son las que se realizan observando el fenómeno en su ambiente natural” (p. 60). Dicho estudio se apoya en una investigación documental, en vista de que es apoyada bajo revisión bibliográfica de diferentes autores e investigadores que han abordado el tema en estudio con una mayor profundidad.

Población

De acuerdo a Palella (2003), definen la población de una investigación como “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p. 93).

Para diseñar las estrategias motivacionales para mejorar la productividad del empleado, se tomó como universo de estudio la totalidad de la población, el cual está representado por 62 personas que conforman la totalidad del personal.

Cuadro 1. Distribución de la población

Estrato	Población
Personas	62
Total	62

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario

Cuadro 2. Distribución de la muestra

Estrato	Total Personal	Muestra	%
Personas	62	15	24
Total	62	15	24

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario

Muestra

Tamayo y Tamayo (2006; p. 114) expresa que “cuando seleccionamos algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual están tomados, nos referimos a la muestra”. La muestra descansa en el principio

de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población.

En esta investigación se tomó como muestra el 24% de la población, lo que equivale a 15 personas, siendo la muestra un valor significativo de la población.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

“Las técnicas de recolección de datos son estrategias que permiten al investigador llevar a cabo el levantamiento de la información pertinente a fin de que sea posible determinar las necesidades existentes en la empresa objeto de la investigación” Mavares, Valera, Vargas (2007 p.59).

A efectos de la presente investigación se elaboro un cuestionario tipo Likert que consta de 30 afirmaciones con cuatro alternativas de respuestas que se comentan a continuación:

- De Acuerdo
- Medianamente de Acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo

Al respecto, la escala de tipo Likert “es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo)”.

El presente trabajo tendrá como fuente de soportes referenciales de obras de apoyo tales como: libros, prensa, documentos, trabajos de grado, adicionalmente se recopilará información en Internet, lo que permitirá alcanzar un nivel de conocimiento acorde con los objetivos de la investigación.

Validez y Confiabilidad

Según Méndez, (2003, p. 197) “la validez puede definirse como el grado en que una prueba mide lo que se propone medir. Dicho de otra manera, establecer la

validez de una prueba implica descubrir lo que una prueba mide”. Este aspecto de validez es importante y deseable en un trabajo de investigación, y garantiza al investigador que la información obtenida le podrá ayudar en su propósito.

La validez del instrumento utilizado fue la obtención de datos, en el presente estudio fue realizada mediante la técnica juicio de expertos, la cual “permite la optimización y corrección oportuna de los posibles errores presentes en el cuestionario ya elaborado, desde el punto de vista de metodología, de contenido y de diseño” (López 2002 citado en Cardozo y Luna 2010, p. 137); a los cuales se les entregó un formato de validación donde constataron la correspondencia entre los objetivos planteados, si hay congruencia en la manera de plantear las preguntas del cuestionario y si esta bien organizados los ítems.

En cuanto a la confiabilidad, según Hernández (1999), se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p. 242).

Al instrumento se le aplicó el grado de homogeneidad de las respuestas dadas por los sujetos de la muestra, a través del cálculo del coeficiente Alpha propuesto por Cronbach: la fórmula a utilizar fue:

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

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad

n = Número de ítems

$\sum S$ = Sumatoria de la varianza de cada ítems

St= Varianza de las calificaciones totales

$$\alpha = \frac{30}{30-1} \left[1 - \frac{597,81}{9618,92} \right]$$

$$\alpha = 89,8$$

Los valores obtenidos, se interpretaron de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 3. Relación coeficiente

Escala	Categoría
0 - 0,20	Muy baja
0,21 - 0,40	Baja
0,41 - 0,60	Moderada
0,61 - 0,80	Alta
0,81 - 1	Muy alta

Fuente: Flame (2001).

El índice de confiabilidad arrojado por el instrumento que se aplicó a las personas que laboran en la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario, fue de 89,8 indicando que tiene una confiabilidad de grado “Muy Alta”, los valores de los índices de confiabilidad alrededor de 89,8 son muy satisfactorio para mediciones realizadas empleando la escala de Likert, lo que confirma que de ser aplicado el instrumento en otros grupos los resultados serían similares por que la confiabilidad es de 75% de los casos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo contempla los análisis y resultados obtenidos de la información recabada, después de la observación directa y la aplicación del instrumento (cuestionario) a las personas del departamento de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario el cual se representó en diagramas de torta que permite realizar un diagnostico, el cual sirve de base para la propuesta de un programa de estrategias motivacionales que permitan mejorar la productividad del empleado. De igual forma la indagación que se obtiene mediante el instrumento de recolección de datos, son interpretados sobre la base de información suministrada por los sujetos muestrales, permitiendo evaluar en forma clara la situación actual en el departamento antes citado.

A continuación se presenta el análisis e interpretación por cada ítems señalando el porcentaje de respuestas emitidas por los empleados del departamento de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario (S.S.A.D.A).

Análisis de las preguntas realizadas en la encuesta

A continuación se detalla el resultado y análisis de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta

Tabla 1

Dimensión: Necesidad.

Indicador: Salario

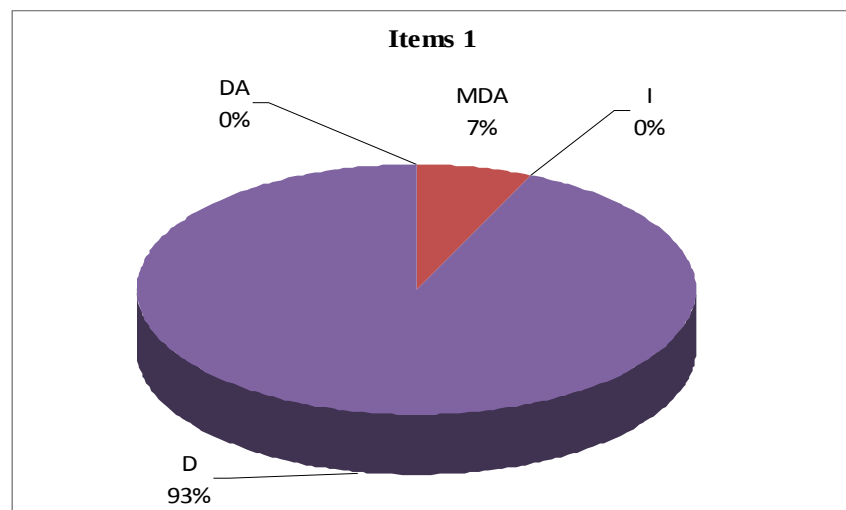
Items (1). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario

1. El salario es acorde con la responsabilidad del cargo

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 1	
	Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%
De acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	1	7
Indiferente	0	0
Desacuerdo	14	93
Total	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En la dimensión necesidad se pudo evidenciar, para el indicador salario en el ítems 1, que el 93 % de los encuestados están en desacuerdo con el

salario que perciben y solo un 7% se siente medianamente de acuerdo. Tal estudio demostró que en la organización existen paquetes salariales bajos para los trabajadores, siendo un factor desmotivante para realizar sus funciones y tener desempeños promedios, sin optar por destacarse ante los demás.

Según Hagemann 2002, considera: “que el salario es un incentivo para trabajar” (p.47). Además se debe considerar que “la remuneración debe estar claramente relacionada con el esfuerzo o nivel de responsabilidad y la gente no debe recibir menos dinero del que merezca en comparación con sus compañeros trabajadores, es decir, que este sistema debe ser justo y equitativo” (Amstrong, 1990, p. 82). De lo antedicho se desprende, que los empleados deben ser justamente pagados de acuerdo a sus responsabilidades.

Tabla 2

Dimensión: Necesidad.

Indicador: Remuneración.

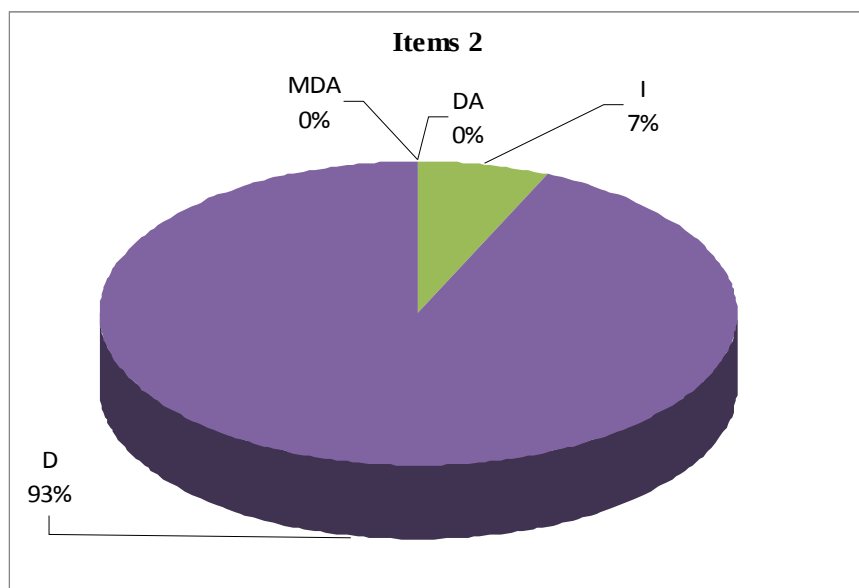
Items (2). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

2. Existe remuneración económica de las horas extras.

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 2	
	Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%
De Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	0	0
Indiferente	1	7
Desacuerdo	14	93
Total	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En la dimensión necesidad del indicador, remuneración al ítems 2, se demostró en un 93 % que el personal afirmó que no son remuneradas sus horas extras, sintiéndose el personal desanimado para cumplir con sus labores. Se debe considerar que “la gente trabaja por las retribuciones. Trabajaré duro si usted le paga bien, y trabajará más duro si le paga más”. (Amstrong, 1990, p.79), quedando claro que las personas desean ganar dinero por su labor extra y así dedicarse con más entusiasmo a la organización.

En tal ítems, se demostró que no se cumple el artículo 198 del Reglamento General de Carrera Administrativa, que en síntesis establece que los funcionarios están obligados a trabajar fuera de los horarios establecidos, si lo desea la autoridad competente, los cuales tienen derecho a que las horas extras trabajadas sean remuneradas.

Tabla 3

Dimensión: Necesidad.

Indicador: Capacitación.

Items (3, 4, 5). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

3. Existe cursos de capacitación y adiestramiento por parte de la empresa en relación a las labores que desempeña.

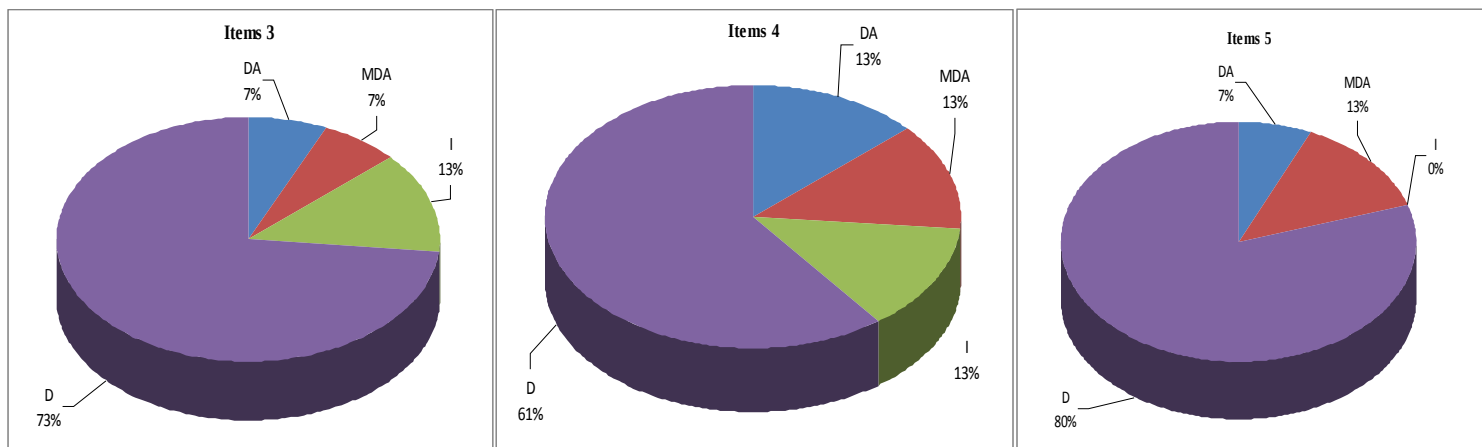
4. Su jefe esta capacitado en el cargo que ejerce

5. El cargo que ejerce esta acorde con su nivel académico

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 3, 4, 5					
	Personal de la S.S.A.D.A.		Personal de la S.S.A.D.A.		Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De Acuerdo	1	7	2	13	1	7
Medianamente de Acuerdo	1	7	2	13	2	13
Indiferente	2	13	2	13	0	0
Desacuerdo	11	73	9	61	12	80
Total	15	100	15	100	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.



Fuente: Mejías (2010)

Análisis: En la dimensión necesidad del indicador capacitación correspondiente al ítems 3, se pudo detectar que un 73% del personal contestó estar en desacuerdo de que se le brinda capacitación y adiestramiento en relación a las

labores que desempeñan, mientras que el 13% es indiferente ante esta situación de ser preparado o no por la empresa.

Estos resultados permiten afirmar, la falta de capacitación y adiestramiento que presenta el personal en la organización pública, cumpliéndose lo que expresa Hagemann (2002) “que muy pocas compañías y autoridades del sector público se toman la molestia de dar un seguimiento sistemático a la capacitación de sus empleados” (p.41). Por lo tanto se pudo evidenciar, que no se cumple la cláusula N° 31 de la Convención Colectiva de Trabajo Empleados Públicos “S.U.E.P.G.E.C” 2008-2010, ni lo que contempla la Ley de Estatuto de la Función Pública, que establece en el Artículo 64:

El Ministerio de Planificación y Desarrollo diseñará, impulsará, evaluará y efectuará el seguimiento de las políticas de formación, capacitación y desarrollo del personal al servicio de la Administración Pública Nacional y será responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas de los distintos órganos y entes con el fin de garantizar el cumplimiento de dichas políticas (p.14).

En el ítems 4, el 61% afirmó que su jefe no esta capacitado para el cargo que ejerce, sintiéndose el personal insatisfecho; por lo que los directores y jefes deben demostrar su competencia en cada oportunidad.

En relación al ítems 5, el personal reafirmo en un 80% que esta en desacuerdo que el cargo que ejerce no está acorde con su nivel académico. Tal resultado permite considerar que la organización no toma en cuenta el nivel académico del personal para ubicarlo en un mejor cargo, sintiéndose el empleado desinteresado en la labor que realiza, existiendo por parte del mismo poca iniciativa y creatividad en sus labores. Cabe destacar, que “los trabajadores quieren sentirse valorados y apreciados por su trabajo, sus conocimientos y habilidades” (Celis y Hernández, 2000, p. 122). Por lo que en este ítems se observa, que no se cumple la cláusula N° 20 de la Convención Colectiva de Trabajo Empleados Públicos “S.U.E.P.G.E.C” 2008-2010, en donde señala que “el Estado Carabobo, conviene en reclasificar a todos los funcionarios que hayan obtenido títulos en diferentes profesiones, como técnicos superiores o universitarios, en cargos acordes a su nivel académico” (p. 32).

Tabla 4

Dimensión: Necesidad.

Indicador: Seguridad en el empleo

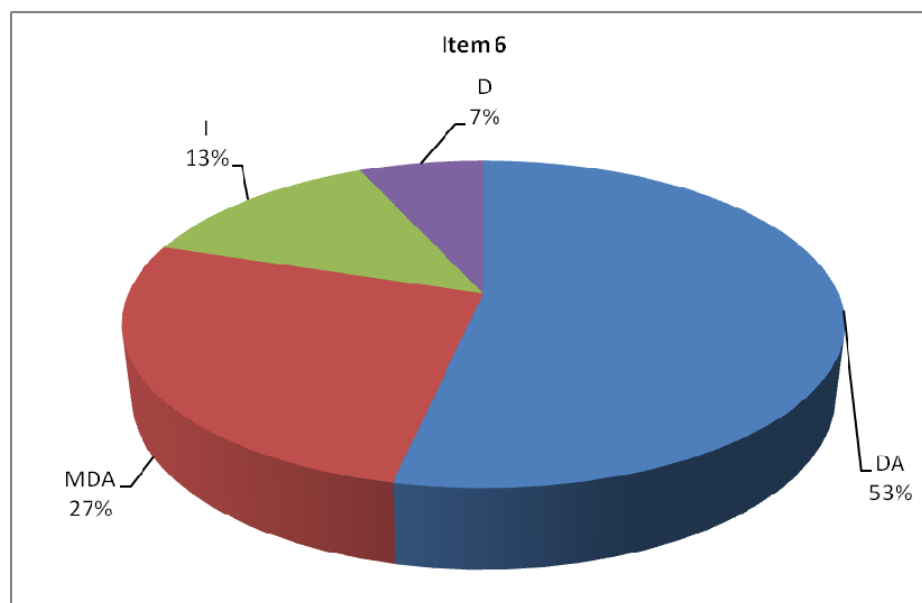
Items (6). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

6. Existe estabilidad laboral en la organización

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 6	
	Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%
De Acuerdo	8	53
Medianamente de Acuerdo	4	27
Indiferente	2	13
Desacuerdo	1	7
Total	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En la dimensión necesidad del indicador seguridad en el empleo, se pudo constatar que el 53% está de acuerdo que existe estabilidad laboral en la organización, al contrario el 7% está en desacuerdo, cumpliéndose así la necesidad de seguridad que menciona Maslow en su teoría, siendo esta de “gran importancia, ya que la vida organizacional de las personas dependen de la organización” (Chiavenato, 2000, p.73). De lo ante dicho se desprende, que la organización también cumple con la cláusula N° 21 de la Convención Colectiva de Trabajo Empleados Públicos “S.U.E.P.G.E.C” 2008-2010, que establece que el Estado Carabobo esta obligado en ofrecerle a sus trabajadores estabilidad, como un derecho y un medio para satisfacer su seguridad social y económica, y contribuir a evitar el desempleo.

Tabla 5

Dimensión: Necesidad

Indicador: Reconocimiento

Items (7, 8, 9). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

7. Recibe reconocimiento no monetario por una actividad bien hecha.

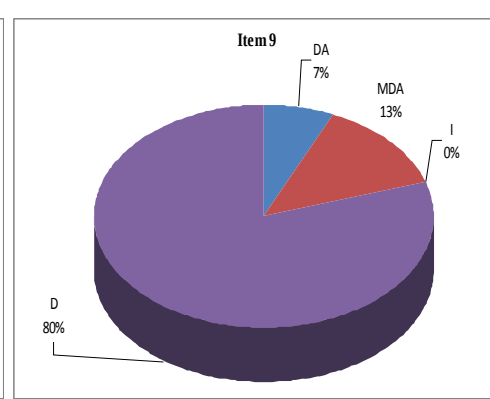
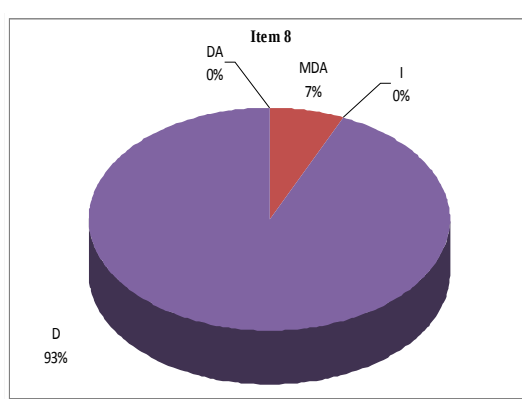
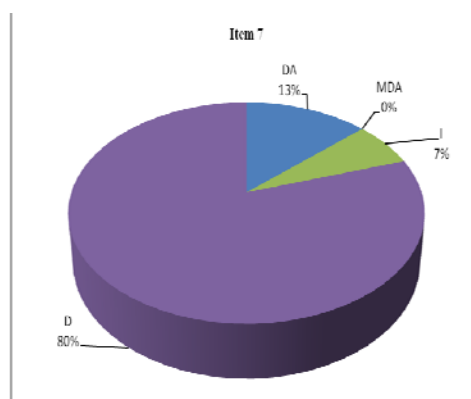
8. Esta satisfecho con el sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibe cuando realiza importantes aportaciones que benefician a la empresa.

9. Se reconoce sus actividades, capacidades y actitudes.

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 7, 8, 9					
	Personal de la S.S.A.D.A.		Personal de la S.S.A.D.A.		Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De Acuerdo	2	13	0	0	1	7
Medianamente de Acuerdo	0	0	1	7	2	13
Indiferente	1	7	0	0	0	0
Desacuerdo	12	80	14	93	12	80
Total	15	100	15	100	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En relación a la dimensión necesidad del indicador reconocimiento, se obtuvo del 80% de las respuestas emitidas estar en desacuerdo, puesto que no reciben reconocimiento no monetario por una actividad bien realizada, mientras que

el 13% afirmó que reciben reconocimiento por una labor bien hecha. Se debe destacar que el reconocimiento no monetario es de importancia vital, a través de el se puede mejorar el compromiso de los empleados hacia el trabajo establecido. “Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente gratificante” (Stephen, 1996, p.217).

En relación al ítems 8, el 93% del personal está totalmente en desacuerdo con el sistema de comisiones, premios económicos o incentivos que reciben cuando realizan importantes aportaciones que benefician a la empresa. Sin embargo, el 7% está medianamente de acuerdo. Cabe destacar que el reconocimiento es una grandiosa herramienta para motivar y retener al empleado. Gómez (1994), señala “que los incentivos económicos constituyen una sana fuente de motivación del trabajador y su costo queda ampliamente recompensado por la eficiencia y el rendimiento (p. 31).

Finalmente en el ítems 9 se observa, que el personal en 80% consideró estar en desacuerdo que son reconocidos sus actividades, capacidades y actitudes, por el contrario el 13% y un 7% afirmó estar medianamente de acuerdo y de acuerdo en que si se reconoce su labor. Tal como lo señala Celis y Hernández , (2000, p. 123) que “se debe dar importancia, destacar y reconocer el trabajo que realizan los empleados”, ya que si esto existe dentro de la organización, el empleado se sentirá bien y tiene posibilidades de comunicarse mejor con su jefe, hay confianza, lo cual contribuye en una labor eficiente y eficaz por parte del trabajador.

Tabla 6

Dimensión: Autoestima.

Indicador: Estimulo y Sentimiento de Pertenencia.

Items (10, 11). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

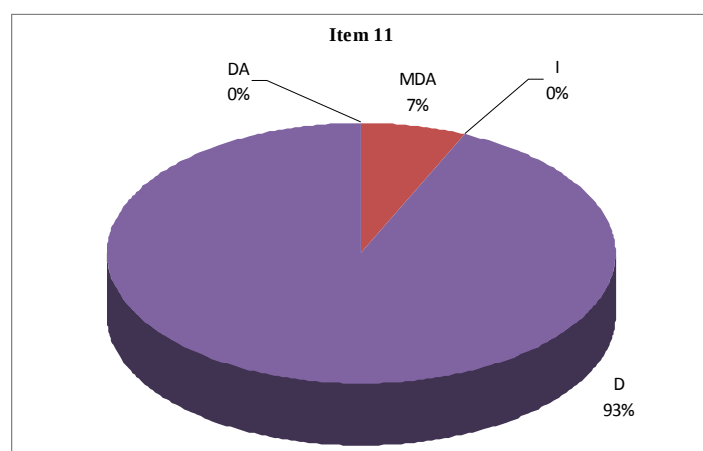
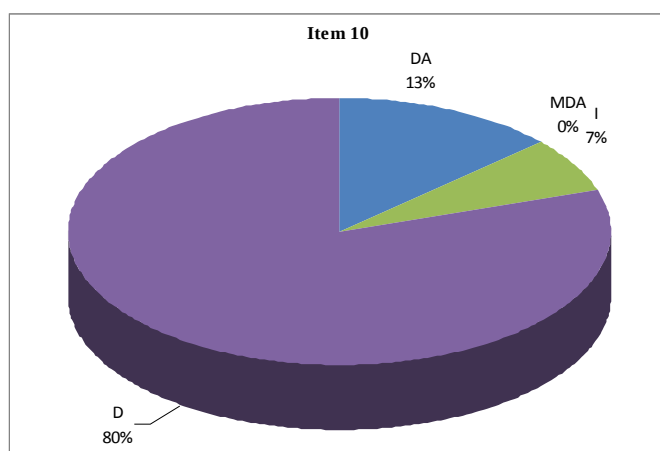
10. Existe alguien en el trabajo que estimula su desempeño

11. Se siente Ud. que forma parte de su organización.

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 10, 11			
	Personal de la S.S.A.D.A.		Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De Acuerdo	2	13	0	0
Medianamente de Acuerdo	0	0	1	7
Indiferente	1	7	0	0
Desacuerdo	12	80	14	93
Total	15	100	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En relación a la dimensión autoestima del indicador estimulo, ítems 10, se obtuvo como respuesta dada por el personal donde el 80% están en desacuerdo

de que existe alguien que motive y estimule su desempeño laboral, por su parte el 13% afirmo estar de acuerdo. Por lo que se puede entender entonces el poco estímulo que presentan los empleados para desempeñar sus funciones dentro de la misma. Según Bruce y Merle, 1996, señala “que las personas se interesan más por el trabajo cuando sienten que hay un estímulo; si no lo hay su ánimo disminuye por lo común (p. 82). Finalmente, “los estudios encuentran que la satisfacción del empleado se incrementan cuando el supervisor inmediato alaba el buen desempeño y muestra interés por ellos” (Robbins, 1996 p. 193).

En el ítems 11, el 93% del personal considero que se siente que no forman parte de la organización y solo el 7% afirmo que forman parte de la misma. De lo antedicho se desprende, que la mayoría de los empleados no se identifican con la organización y sus metas. Este efecto, se debe a la falta de motivación y disminución de profesionalismo del empleado; por esta razón, trae como consecuencia, de que algunos trabajadores estén en busca de otro empleo. En definitiva, “cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia” (Robbins, 1996, p. 182).

En conclusión, se puede decir, en los ítems mencionados anteriormente, que no se cumple la necesidad de autoestima y autorrealización que menciona Maslow en su teoría, ya que existe poca atención por parte de los superiores, en el buen cumplimiento de las funciones realizadas por los empleados y tampoco se les reconoce su nivel académico para que así alcance una posición importante en el trabajo. Siendo estas necesidades de autorrealización y autoestima, como las motivaciones frecuentes dentro del ámbito laboral, las cuales pueden afectarles a los empleados de manera positiva o negativa en su trabajo.

Tabla 7

Dimensión: Intrínseca

Indicador: Satisfacción

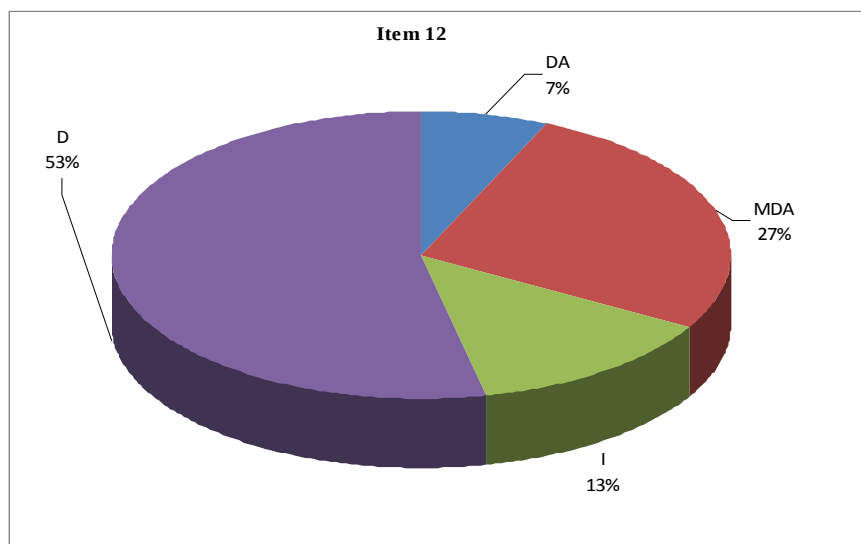
Items (12). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

12. Esta satisfecho con su puesto de trabajo y la labor que realiza.

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 12	
	Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%
De Acuerdo	1	7
Medianamente de Acuerdo	4	27
Indiferente	2	13
Desacuerdo	8	53
Total	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En la dimensión intrínseca del indicador satisfacción respecto al ítems 12 se obtuvo como respuesta que el 53% está en desacuerdo con su puesto de

trabajo y la labor que realizan, asimismo el 27% respondió estar medianamente de acuerdo. Lo que antecede permite deducir, que la mayoría de los encuestados no están de acuerdo con su puesto de trabajo y la actividad que ejecutan. De allí pues que “cuando una persona esta insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él” (Robbins, 1996, p. 181) y es muy probable que el individuo considere la renuncia.

Tabla 8

Dimensión: Intrínseca

Indicador: Autonomía

Items (13, 14). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

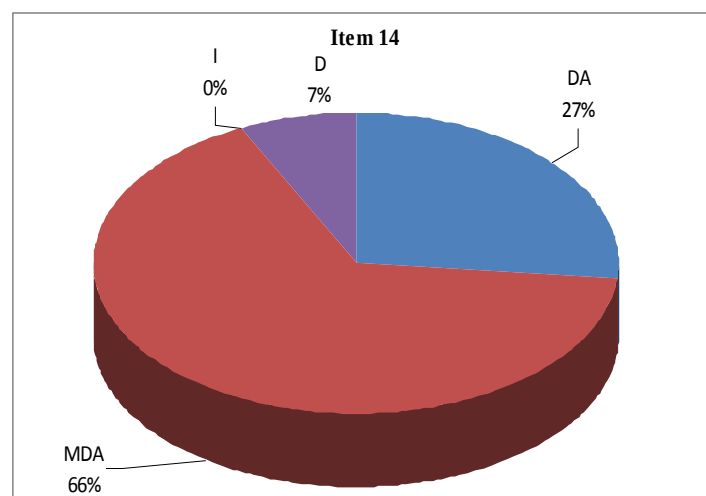
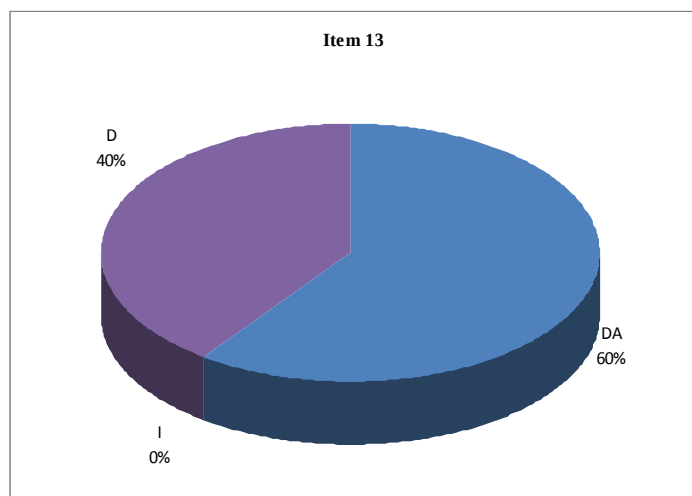
13. Su jefe le da libertad para realizar su trabajo.

14. El nivel de responsabilidades asignadas es equivalente con el cargo que desempeña.

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 13, 14			
	Personal de la S.S.A.D.A.		Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De Acuerdo	9	60	4	27
Medianamente de Acuerdo	0	0	10	66
Indiferente	0	0	0	0
Desacuerdo	6	40	1	7
Total	15	100	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En relación a la dimensión intrínseca del indicador autonomía en relación a los ítems 13 y 14, se obtuvo del ítems 13, que el 60% se siente de acuerdo

con la libertad dada por su jefe para realizar su trabajo, por el contrario el 40% afirmó estar en desacuerdo. Es preciso señalar que “facultar a los trabajadores, es decir, darles responsabilidad y autoridad para hacer las cosas a su “manera”, puede originar una gran oleada de energía en los trabajadores” (Celis y Hernández, 2000, p. 123).

En relación al ítem 14, evidentemente se observa en el gráfico que el 66% contestaron estar medianamente de acuerdo que el nivel de responsabilidad asignada es equivalente con el cargo que desempeña, asimismo el 27 % está de acuerdo; por lo tanto, esta respuesta regular que dieron la mayor parte de los empleados encuestados, quiere decir, que no se sienten muy satisfechos, porque a veces se le asignan tareas que no están acorde con la responsabilidad del cargo. Herzberg menciona que los “factores motivacionales tienen que ver con las tareas y deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia. Cuando estos factores son precarios, provocan la pérdida de satisfacción” (Chiavenato, 2000; p.77). El autor, hace énfasis que la actividad laboral debe estar relacionada con el cargo que ejerce el trabajador, ya que si esto no existe, el mismo no se sentirá satisfecho, dando como resultado un bajo desempeño laboral y por ende una menor productividad organizacional.

Tabla 9

Dimensión: Intrínseca

Indicador: Responsabilidad

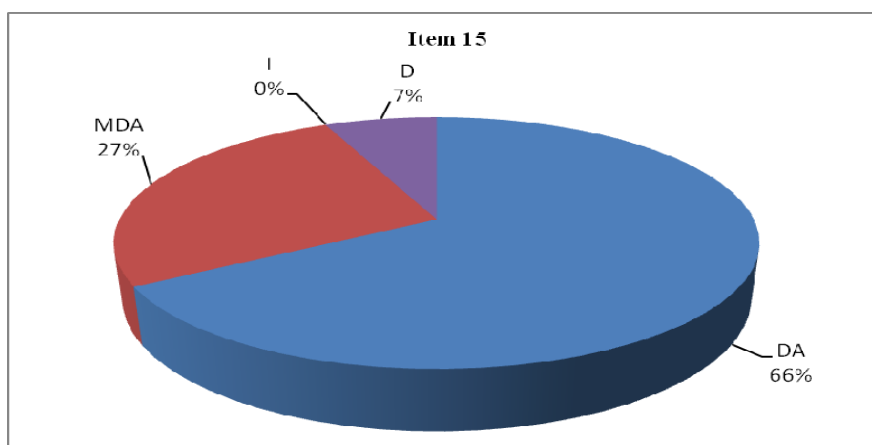
Items (15). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

15. Frecuentemente acata y acepta los principios, normas y disposiciones para lograr la realización armónica de las actividades

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 15	
	Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%
De Acuerdo	10	66
Medianamente de Acuerdo	4	27
Indiferente	0	0
Desacuerdo	1	7
Total	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (21010).

Análisis: En relación a la dimensión intrínseca del indicador responsabilidad del ítems 15, se pudo evidenciar que el 66% está de acuerdo en que frecuentemente acata y acepta los principios, normas y disposiciones para la realización armónica de las actividades.

Tabla 10

Dimensión: Intrínseca.

Indicador: Logros.

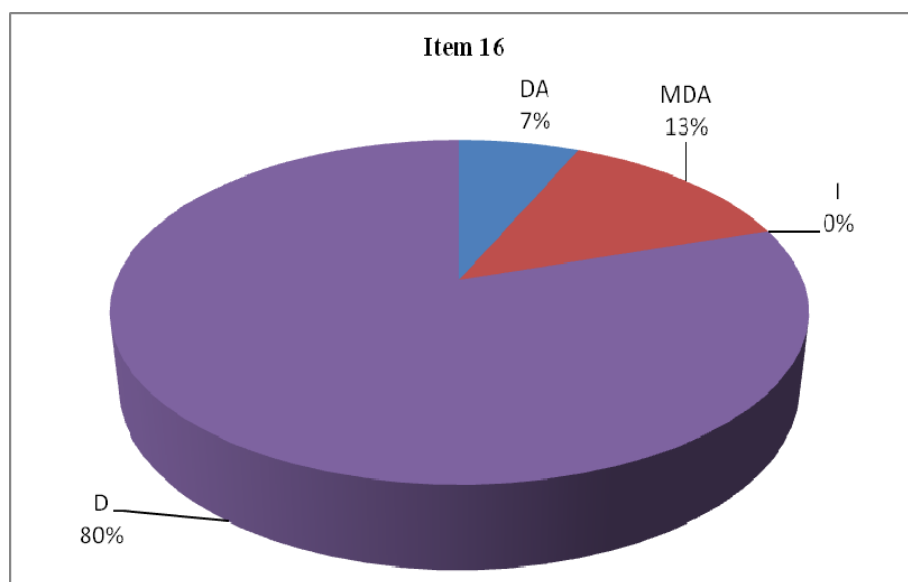
Items (16). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

16. La vida laboral le ha permitido desarrollar sus objetivos personales.

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 16	
	Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%
De Acuerdo	1	7
Medianamente de Acuerdo	2	13
Indiferente	0	0
Desacuerdo	12	80
Total	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En la dimensión intrínseca del indicador logros, se pudo detectar que un 80% del personal están en desacuerdo de que la vida laboral le ha permitido desarrollar sus objetivos personales, mientras que un 13% consideró estar medianamente de acuerdo, lo que representa un factor desmotivante para el empleado, por lo que es importante destacar, que las organizaciones deben motivar a su personal para que trabaje más y produzca mejor. Este estudio demostró que no está satisfecha la necesidad de logro del trabajador, ya que McClelland en su teoría dice, que “esta necesidad se manifiesta a través del comportamiento, caracterizado por la búsqueda de fijar metas y lograr objetivos (Cumberbatch, 2000 citado en Alvaro, Quevedo y Tovar, 2006, p. 24). Por lo tanto, si la vida laboral no le permite al empleado superarse y así alcanzar los objetivos propuestos, la organización conseguirá que el personal sienta apatía y falta de interés en el trabajo.

Tabla 11

Dimensión: Intrínseca

Indicador: Oportunidad de ascenso

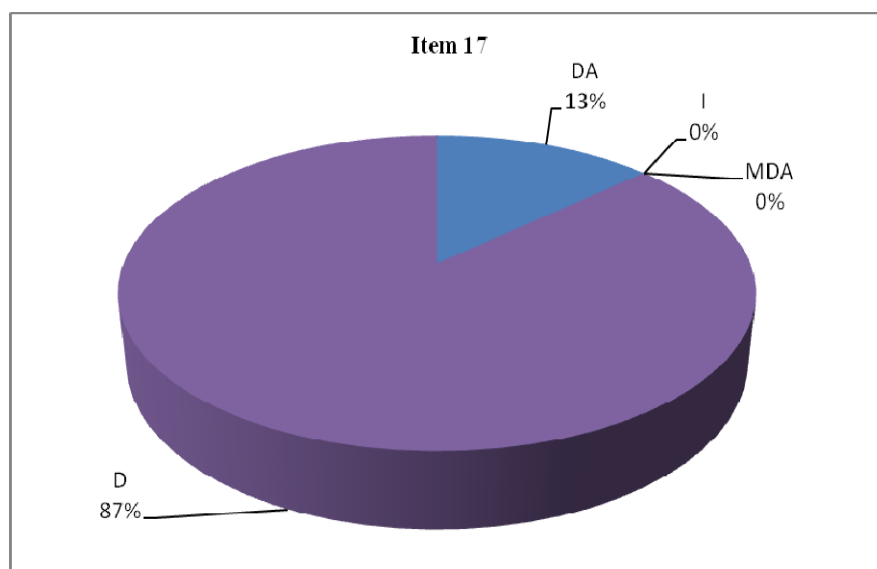
Items (17). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

17. Existe oportunidades de ascenso en la organización.

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 17	
	Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%
De Acuerdo	2	13
Medianamente de Acuerdo	0	0
Indiferente	0	0
Desacuerdo	13	87
Total	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En la dimensión intrínseca del indicador oportunidad de ascenso, se evidenció de acuerdo a las respuestas dadas por las personas encuestadas que el 87% esta en desacuerdo con que no existen oportunidades de ascenso en la organización siendo esto un factor desmotivante para el trabajador, ya que no se le reconoce sus conocimientos y habilidades para enfrentar nuevos retos. Si bien es cierto, “los empleados desean políticas y prácticas de ascenso justas. Los ascenso proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, mas responsabilidad y mejor estatus social” (Robbins, 1996, p. 92). Resulta claro, que si los empleados perciben que las decisiones en este sentido se realizan de manera equitativa y justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos de trabajo; pero si perciben todo lo contrario se sentirían desanimados en sus cargos, por lo tanto, la falta de oportunidad de ascenso, trae como consecuencia la falta de lealtad hacia la empresa.

Sobre la base de lo antes expuesto, se puede decir que la organización poco cumple con la Clausula N° 28 de la Convención Colectiva de Trabajo Empleados Públicos “S.U.E.P.G.E.C” 2008-2010 y la ley de ascenso que establece el Estatuto de la Función Pública, donde se señala en el Artículo 45: “El ascenso se hará con base en el sistema de méritos que contemple la trayectoria y conocimientos del funcionario o funcionaria público. Los reglamentos de la presente Ley desarrollarán las normas relativas a los ascensos” (p.11). Siendo evidente que se debe ascender al personal siempre y cuando se lo merezca en base a sus conocimientos y preparación, también tomando en cuenta su tiempo de servicio.

Tabla 12

Dimensión: Intrínseca.

Indicador: Trabajo en equipo.

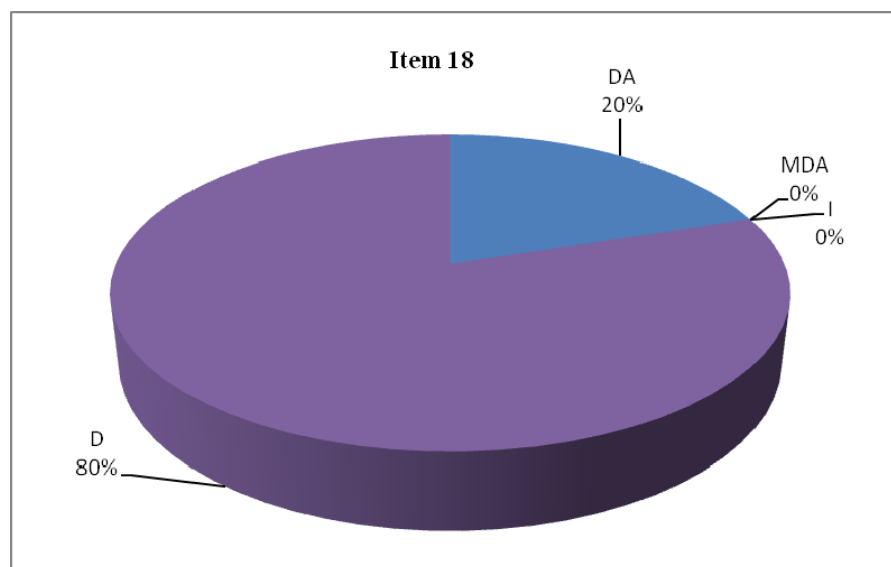
Items (18). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

18. Siente que forma parte de un equipo de trabajo

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 18	
	Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%
De Acuerdo	3	20
Medianamente de Acuerdo	0	0
Indiferente	0	0
Desacuerdo	12	80
Total	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: Con referencia a la dimensión intrínseca del indicador trabajo en equipo, correspondiente al ítems 18, opinó el 80% del personal que están en desacuerdo que no forman parte de un equipo de trabajo; por el contrario el 20% afirmó que están de acuerdo que forman parte de un equipo de trabajo. En este caso no se cumple la necesidad social que nombra Maslow en su teoría “que están relacionadas con la vida del individuo en sociedad junto a otras personas” (Chiavenato, 2000, p.73). Por lo tanto, cuando esta necesidad no esta suficientemente satisfecha las personas se tornan rebeldes, conflictivas con las personas que la rodean. Sin embargo, los gerentes deben fomentar el trabajo en equipo, ya que este tipo de necesidad son las principales fuentes de motivación, pues los individuos por lo general valoran un trabajo, cuando lo ven como una ocasión para entablar relaciones amistosas con los demás.

Tabla 13

Dimensión: Intrínseca.

Indicador: Crecimiento.

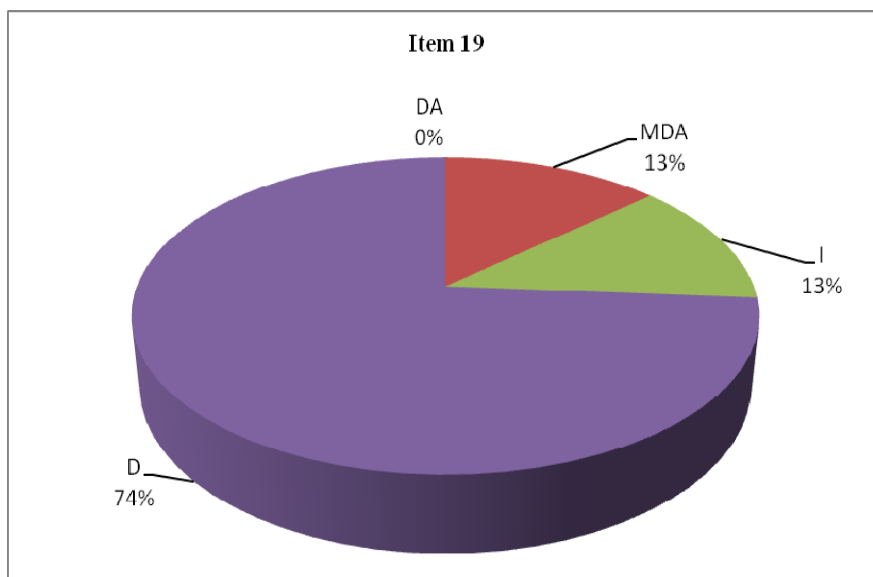
Items (19). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

19. Este último año tuvo oportunidad para aprender y crecer.

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 19	
	Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%
De Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	2	13
Indiferente	2	13
Desacuerdo	11	74
Total	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: Con respecto a la dimensión intrínseca del indicador crecimiento correspondiente al ítems 19, se apreciaron los siguientes resultados, el 74% del personal encuestado contestó estar en desacuerdo en relación a que este último año, tuvo oportunidades en el trabajo para aprender y crecer, sintiéndose el mismo desanimado, ya que siempre cumplen con las mismas funciones. Por esta causa, “los puestos que implican muy poco desafío causan aburrimiento” (Robbins, 1996 p. 192) Por el contrario, el 13% opino estar medianamente de acuerdo.

Según Herzberg, señala que “los factores de motivacionales incluyen sentimientos de realización y crecimiento, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando estos factores motivacionales son precarios provocan la pérdida de satisfacción” (Chiavenato, 2000 p. 77).

Cabe considerar, que los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Estas características hacen que el trabajo sea desafiante desde el punto de vista mental.

Tabla 14

Dimensión: Intrínseca.

Indicador: Participación.

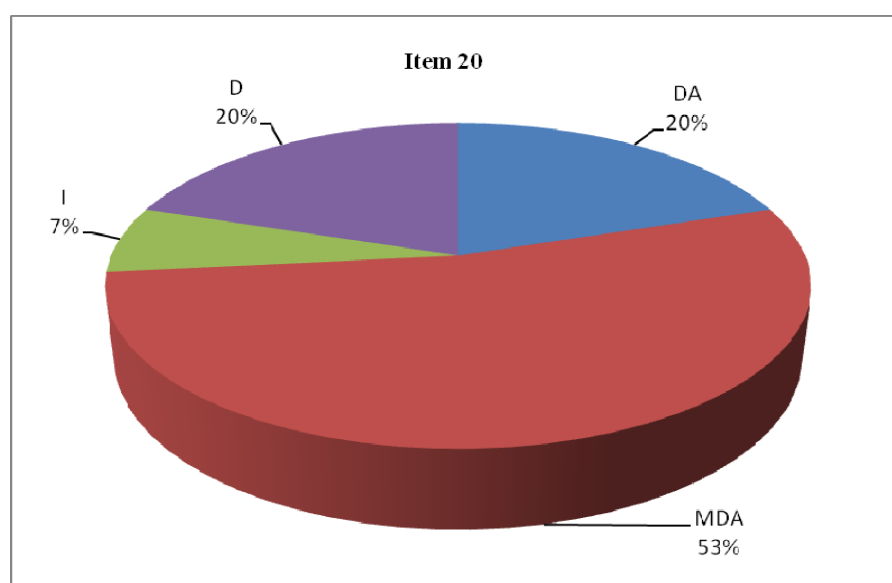
Items (20). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

20. Los superiores fomentan la participación, es decir, estimulan a que el empleado aporte sugerencias y opiniones, las cuales son tomadas en cuenta

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 20	
	Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%
De Acuerdo	3	20
Medianamente de Acuerdo	8	53
Indiferente	1	7
Desacuerdo	3	20
Total	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En la dimensión intrínseca del indicador participación, en relación al ítems 20, se observa que hubo un 53% de los encuestados que afirmó que esta medianamente de acuerdo que los superiores fomentan la participación, es decir, estimulan a que el empleado aporte sugerencias y opiniones, las cuales son tomadas en cuenta. Resulta claro que “los programas de sugerencias son útiles para lograr que los trabajadores participen en la organización y para mantenerlos motivados” (Celis y Hernández, 2000, p. 124). Por lo que es importante, que los supervisores inmediato escuche las opiniones de los empleados para que los mismos se sientan satisfechos.

Tabla 15

Dimensión: Extrínseca.

Indicador: Cumplimiento en las leyes laborales.

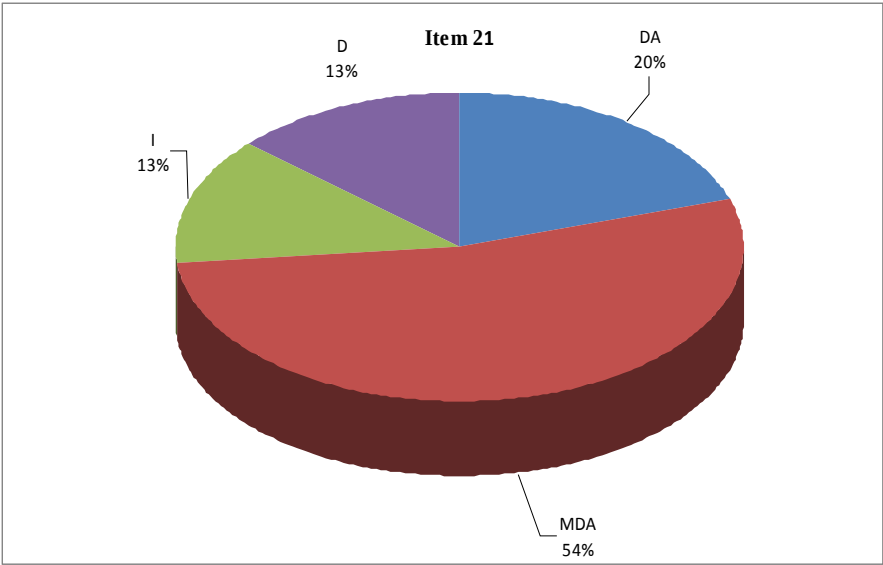
Items (21). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

21. Esta de acuerdo que la organización cumple con las leyes laborales

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 21	
	Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%
De Acuerdo	3	20
Medianamente de Acuerdo	8	54
Indiferente	2	13
Desacuerdo	2	13
Total	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En relación a la dimensión extrínseca, correspondiente al indicador cumplimiento en las leyes laborales del ítem 21, el personal entrevistado respondió en un 54% que esta medianamente de acuerdo que la organización cumple con las leyes laborales, por otra parte el 20% respondió estar de acuerdo y el 13% esta en desacuerdo. No obstante se puede deducir que la mayoría de los encuestados, no están muy acorde que la institución cumple con todos los reglamentos laborales. Herzberg en su teoría considera que:

Las condiciones que rodea el individuo cuando trabaja comprenden los reglamentos internos, entre otros; a estos se les denomina factores higiénicos y constituyen los factores que las empresas han utilizado para lograr la motivación en los empleados. Cuando estos factores son precarios producen insatisfacción (Chiavenato, 2000, p. 76).

El autor considera, que cuando la organización no cumple con toda las leyes dentro de la institución, el personal se sentirá insatisfecho o viceversa.

Tabla 16

Dimensión: Extrínseca.

Indicador: Relaciones Interpersonales.

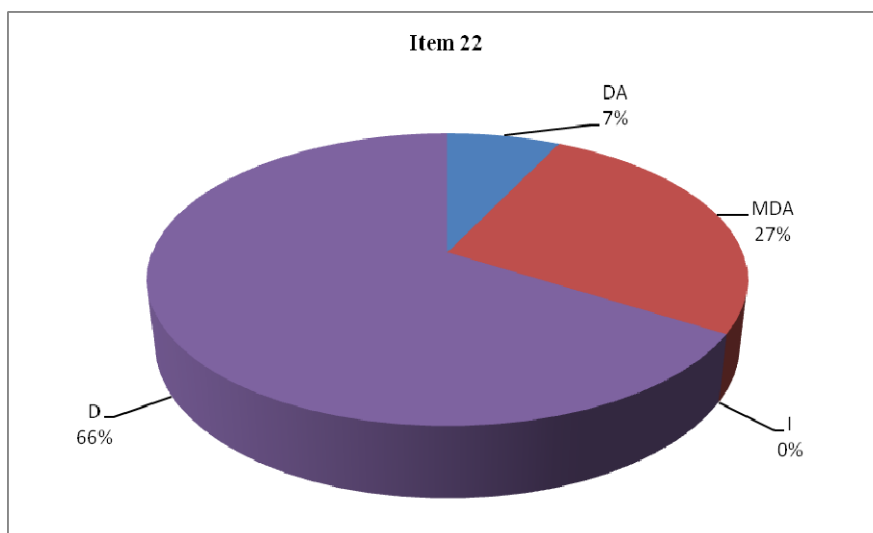
Ítems (22). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

22. La relación entre sus compañeros de trabajo y sus superiores es buena.

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 22	
	Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%
De Acuerdo	1	7
Medianamente de Acuerdo	4	27
Indiferente	0	0
Desacuerdo	10	66
Total	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: De acuerdo a la dimensión extrínseca en relación al indicador relaciones interpersonales del ítems 22, se obtuvo la siguiente respuesta, el 66% respondió estar en desacuerdo en que la relación entre sus compañeros de trabajo y sus superiores no es buena.

Conviene poner énfasis, que cuando no hay una excelente relación de trabajo entre los compañeros y sus superiores, el ambiente de trabajo es terrible, pues se trabaja con desanimo y definitivamente no se pueden alcanzar los objetivos de la empresa. Cabe resaltar, como lo señala Maslow en su teoría que los seres humanos tenemos “necesidades sociales, es decir, de asociación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Por consiguiente cuando esta necesidad social no esta satisfecha, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean” (Chiavenato, 2000, p. 73). Por lo tanto, esta actitud del trabajador no permite lograr alcanzar las metas de la organización. Sin embargo, “los estudios han demostrado que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es compresivo y amigable” (Robbins, 1996, p. 193).

Es importante destacar, que el trabajador se siente motivado cuando hay una buena relación con sus superiores, ya que se le esta satisfaciendo la necesidad de asociación que menciona McClelland en su teoría, dando como resultado un mejor clima organizacional y por ende el empleado se sentirá con ganas de trabajar.

Tabla 17

Dimensión: Extrínseca.

Indicador: Comunicación.

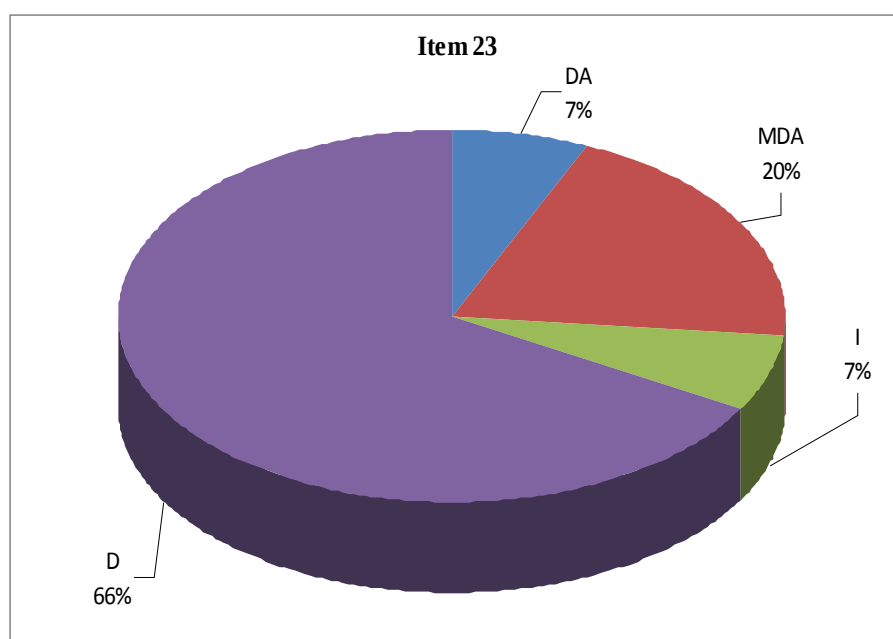
Items (23). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

23. Hay buena comunicación entre la alta gerencia y los empleados.

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 23	
	Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%
De Acuerdo	1	7
Medianamente de Acuerdo	3	20
Indiferente	1	7
Desacuerdo	10	66
Total	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En referencia a la dimensión extrínseca del indicador comunicación, se obtuvo respuesta de un 66% en desacuerdo de que existe buena comunicación

entre la alta gerencia y los empleados, el otro 13% contestaron de acuerdo y el 20% medianamente de acuerdo. Esta situación, genera falta de motivación en los empleados, ya que “la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus gerentes” (Celis y Hernández, 2000, p. 122). Por lo que los superiores deben fomentar la comunicación con sus subalternos, para que los empleados y el equipo alcance un alto grado de excelencia en su trabajo; y para que esto se produzca es necesario que se generen en los miembros del equipo unas determinadas sensaciones sobre su trabajo por medio del feedback.

Tabla 18

Dimensión: Extrínseca.

Indicador: Colaboración.

Items (24, 25). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

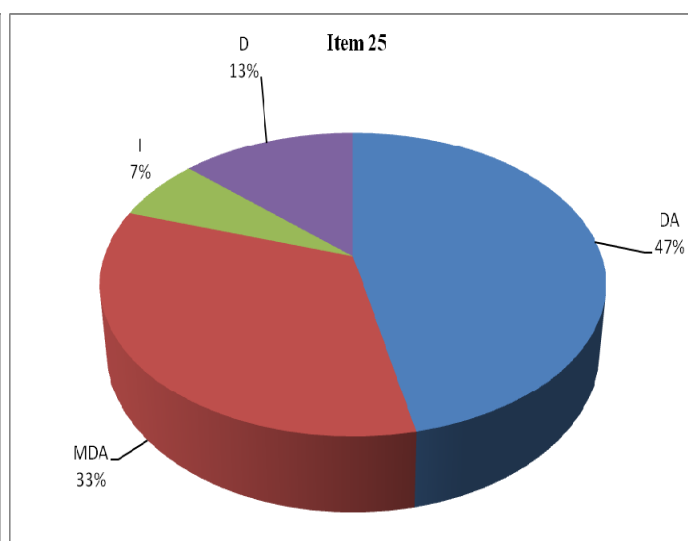
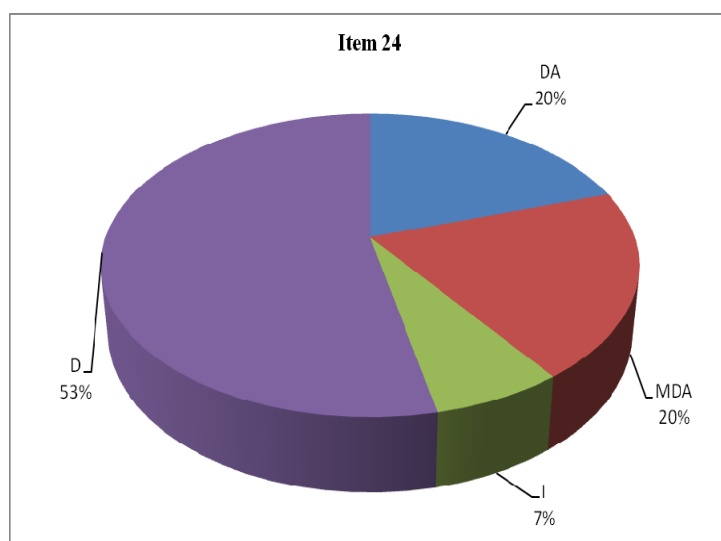
24. Existe colaboración por parte de su jefe en el trabajo asignado

25. Existe colaboración entre sus compañeros de trabajo

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 24, 25			
	Personal de la S.S.A.D.A.		Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De Acuerdo	3	20	7	47
Medianamente de Acuerdo	3	20	5	33
Indiferente	1	7	1	7
Desacuerdo	8	53	2	13
Total	15	100	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En cuanto a la dimensión extrínseca del indicador colaboración, ítems 24; se evidencio que el 53% considera estar en desacuerdo que existe colaboración por parte de su jefe en el trabajo asignado, pero el 20% opinó todo lo

contrario. En resumen, no existe por parte de los jefes la necesidad de afiliación, que menciona McClelland en su teoría, provocando esta situación desanimar al trabajador.

En el ítems 25, se observa que el 47% de los encuestados opinaron estar de acuerdo que existe colaboración entre sus compañeros de trabajo, mientras que el 33% estuvo medianamente de acuerdo de que existe dicha colaboración y el 13% consideró todo lo contrario. En este caso, se observa que se cumple la teoría de McClelland, en relación a la necesidad de afiliación, que poseen algunas personas, ya que dentro de la organización existe “cooperación y un alto grado de compañerismo” (Cumberbatch, 2000 citado en Alvaro, Quevedo y Tovar 2006, p. 24).

Tabla 19

Dimensión: Extrínseca.

Indicador: Beneficio.

Items (26, 27). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

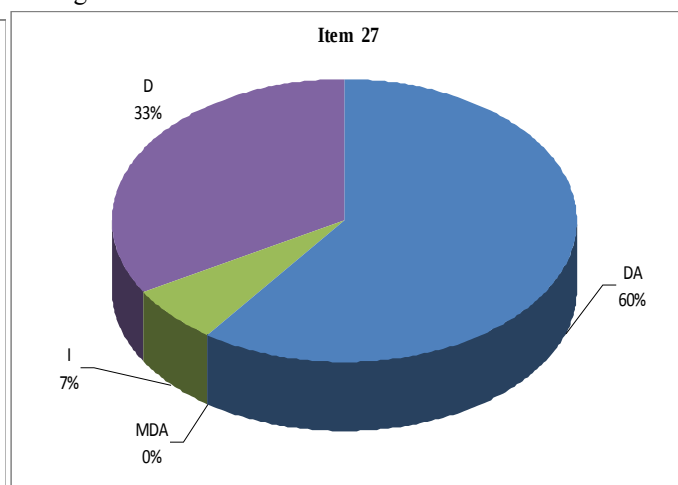
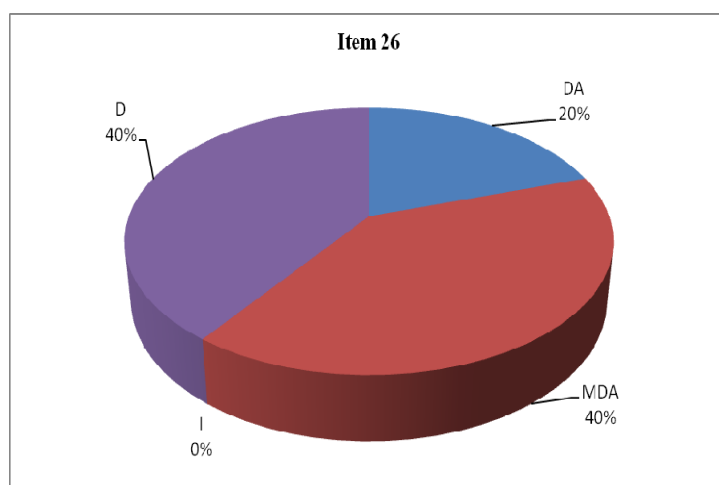
26. Esta de acuerdo con los permisos que puede obtener por razones personales.

27. Es adecuada la asistencia médica que ofrece la empresa.

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 26, 27			
	Personal de		Personal de	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De Acuerdo	3	20	9	60
Medianamente de Acuerdo	6	40	0	0
Indiferente	0	0	1	7
Desacuerdo	6	40	5	33
Total	15	100	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En relación a la dimensión extrínseca del indicador beneficio, correspondiente al ítems 26-27, se pudo constatar en el ítems 26 que un 40% está

medianamente de acuerdo con los permisos que puede obtener por razones personales y el otro 40% opino todo lo contrario.

En el ítems 27, se evidenció que el 60% opinaron estar de acuerdo con que es adecuada la asistencia médica que ofrece la organización. Es importante destacar que la mayoría de los trabajadores están conformes con el seguro que reciben por parte de la organización. En este caso, se satisface al empleado la necesidad de seguridad que señala Maslow en su teoría, en referencia a la protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

Tabla 20

Dimensión: extrínseca.

Indicador: Condiciones físicas del trabajo.

Items (28, 29). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

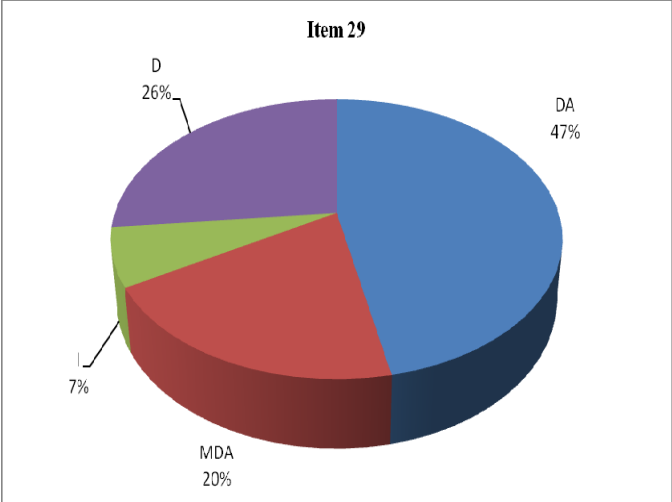
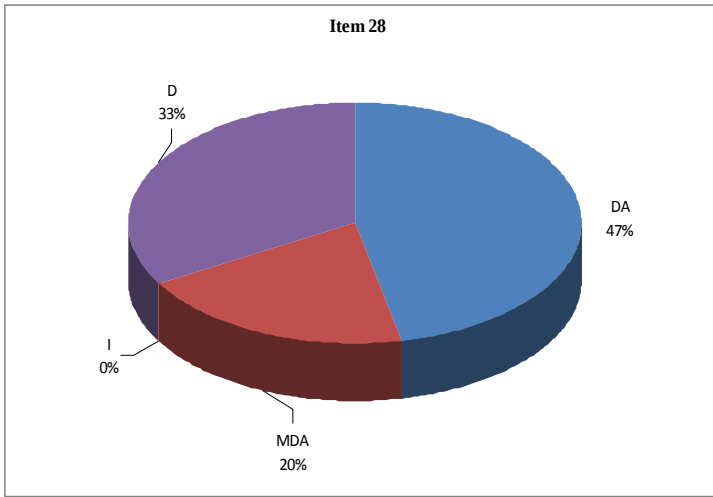
28. Posee la organización un acondicionamiento físico favorable para la realización de las actividades.

29. La organización tiene todos los materiales y equipos para hacer bien su trabajo.

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 28, 29			
	Personal de la S.S.A.D.A.		Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De Acuerdo	7	47	7	47
Medianamente de Acuerdo	3	20	3	20
Indiferente	0	0	1	7
Desacuerdo	5	33	4	26
Total	15	100	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010).

Análisis: En la dimensión extrínseca del indicador condiciones físicas del trabajo del ítems 28, se pudo comprobar a través de las respuestas emitidas que el

47% respondió estar de acuerdo con que posee la organización un acondicionamiento físico favorable para la realización de las actividades, por el contrario el 33% respondió estar totalmente en desacuerdo.

En el ítem 29, se evidencio que el 47% esta de acuerdo con que la organización tiene todo los materiales y equipo para hacer bien sus trabajos, un 20% contesto que esta medianamente de acuerdo.

Por lo tanto, es de notar, que la organización ofrece buenas condiciones físicas para que el empleado lleve a cabo su trabajo, ya que la alta gerencia tiene conciencia que “la mayoría de los empleados prefieren trabajar en instalaciones limpias y relativamente modernas y con instrumentos relativamente adecuados” (Robbins, 1996, p. 192).

Aunque se debe destacar, que ya no solamente es importante que las organizaciones tengan mejores recursos tecnológicos, materiales o financieros, sino los mejores empleados.

Tabla 21

Dimensión: Extrínseca.

Indicador: Estatus.

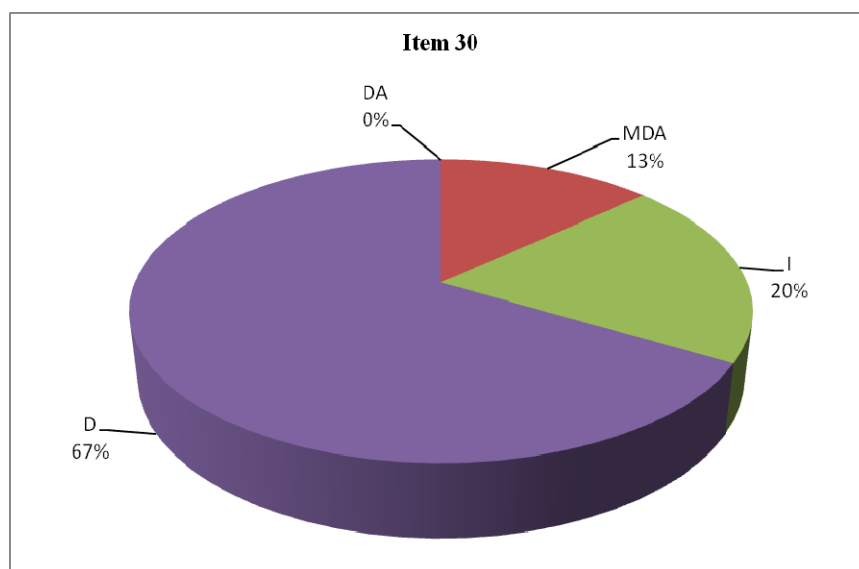
Items (30). Aplicado al personal de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

30. Su trabajo le permite recibir prestigio y estatus

Distribución porcentual de las frecuencias de las respuestas dadas por el empleado de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario.

Alternativas	Items 30	
	Personal de la S.S.A.D.A.	
	Frecuencia	%
De Acuerdo	0	0
Medianamente de Acuerdo	2	13
Indiferente	3	20
Desacuerdo	10	67
Total	15	100

Fuente: Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario



Fuente: Mejias (2010)

Análisis: La dimensión extrínseca del indicador estatus, correspondiente al ítem 30, con respecto a que su trabajo le permite recibir prestigio y estatus, el 67% respondió estar en desacuerdo y el 20% fue indiferente en su opinión. Este análisis permite determinar, que la mayor parte de los encuestados opinó que su trabajo no les da crédito y posición dentro de la organización, ya que existen profesionales universitarios con cargos que no están acorde con su nivel académico y preparación. Esta situación, trae como consecuencia que el empleado se sienta desinteresado en su trabajo porque considera que no es reconocido profesionalmente, causando baja autoestima y autosuperación. En este caso, no se cumple la Jerarquía de Necesidades que menciona Maslow en su teoría, en relación al estima y autorrealización que desean las personas. Los gerentes deben considerar que esta es una de:

Las motivaciones más frecuentes dentro del ámbito laboral. Todos los individuos las tenemos, unas con mayor intensidad que otras, pero normalmente ellas inciden en la productividad organizacional. Son variables independientes que afectan la calidad del trabajo, los resultados obtenidos, y el aporte que cualquier individuo está dispuesto a ofrecer a la empresa donde trabaja (Requerey).

Por lo que se debe entender entonces, que algunos empleados desean que se les asignen trabajos desafiantes, adaptados a las expectativas y capacidades del mismo y así incidir de manera positiva en su actividad laboral, dando como resultado una excelente calidad de trabajo y por ende una mejor productividad organizacional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de analizada e interpretada la información aportada por los empleados de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se diagnosticó, mediante la aplicación del instrumento y posterior análisis e interpretación de los datos, que los empleados están en desacuerdo con el salario, que perciben de su trabajo, por lo que los empleados sienten insatisfacción por la remuneración salarial, la cual en la mayoría de los casos no esta acorde con la labor que desempeña y su capacitación; al mismo tiempo están totalmente en desacuerdo que cuando se trabajan horas extras, las mismas no son remuneradas, siendo esto un factor desmotivante para el empleado.
- Se consideró que el personal esta en desacuerdo con la baja capacitación y adiestramiento por parte de la empresa en la labor que desempeñan, por lo que los gerentes deben buscar la manera de desarrollar el talento de las personas, que contribuyan con conocimientos actualizados a realizar las actividades de la mejor manera en la organización. Estudios han revelado que cuando a los empleados se les permite aprender y superarse esto puede animar al grupo que de lo contrario se estancaría.
- Se evidenció que dentro de la institución existen jefe que no están capacitado de acuerdo al cargo que ejerce, lo cual esto produce insatisfacción al empleado.
- En el mismo orden de ideas, los empleados opinaron estar totalmente en desacuerdo que dentro de la organización, no se toma en cuenta el nivel

académico del personal para ubicarlo en un mejor cargo, sintiéndose el trabajador poco valorado y apreciado por parte de la institución.

- En relación a la estabilidad laboral, la mayoría de los empleados opinaron que la organización les ofrece estabilidad en el trabajo y gracias a esto se cubre la necesidad de seguridad que menciona Maslow en su teoría.
- En referencia al reconocimiento no monetario por una actividad bien hecha y con la satisfacción que puede sentir el personal, por el sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibe cuando realiza importantes aportaciones que benefician a la empresa, la mayoría de los encuestados opino estar totalmente en desacuerdo, es decir, que no son estimulados con ningunos de estos factores mencionados anteriormente. Esto hace que el trabajador se desmotive, ya que tanto el reconocimiento y los incentivos, es una grandiosa herramienta para motivar y retener al empleado.
- Se determinó que al empleado no se le reconoce sus actividades, capacidades, actitudes y tampoco existe alguien en el trabajo que estimula su desempeño. Es importante destacar que la retribución del trabajo, no debe ser solamente económica, sino también emocional, y esto afecta directamente en los resultados del trabajador y por ende de toda la organización.
- Se consideró que el sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la institución es bajo y se debe considerar, que una empresa donde existe un bajo sentido de pertenencia nunca va a crecer, el ambiente interno es pésimo, pues se trabaja con desanimo y desconfianza.
- En cuanto a la satisfacción con el puesto de trabajo y a la labor que realiza, la mayoría de los encuestados señalaron que no están acorde con la actividad que desempeñan, desarrollando el empleado un bajo compromiso con la organización.
- Se pudo detectar, que la mayoría de los encuestados opinaron que están acorde con la libertad que su jefe les brinda para que realicen el trabajo asignado, mientras que la mayor parte esta medianamente de acuerdo con la responsabilidad que corresponde al cargo, ya que algunos empleados se

sienten insatisfecho porque se les asigna tareas que no están acorde a su responsabilidad.

- También se puede mencionar que la totalidad de los encuestados están en desacuerdo que la vida laboral, no le ha permitido cumplir sus metas personales, sintiéndose el personal desanimado para cumplir con sus labores.
- Se demostró que la mayoría de los encuestados están en desacuerdo que no existe oportunidades de ascenso en la organización, siendo esta una de las causas que provoca la falta de lealtad hacia la institución.
- Parte de los empleados estimo estar en desacuerdo que forman parte de un equipo de trabajo.
- Cabe mencionar, que la mayoría de los empleados opino que este último año, no tuvo oportunidad en el trabajo para aprender y crecer, cumpliendo siempre las mismas funciones, provocando esta acción desmotivar al trabajador.
- Al mismo tiempo mas de la mitad de los encuestados señalaron no estar muy de acuerdo que los superiores fomentan la participación, es decir, que no estimulan a que el empleado aporte sugerencias, es importante destacar que los trabajadores sepan que sus sugerencias se toman en serio y estas pueden marcar una gran diferencia.
- Asimismo, se demostró a través de las encuestas, que la relación entre los compañeros de trabajo y sus superiores no es buena. Igualmente se evidenció, que no existe una total comunicación entre la alta gerencia y los empleados. Todo esto trae como consecuencia un pésimo ambiente laboral, pudiendo influir esto en el logro de los objetivos organizacionales.
- Se debe destacar que los encuestados están medianamente de acuerdo que la organización cumple con las leyes laborales.
- Del mismo modo se detecto, que existe poca colaboración por parte del jefe en el trabajo asignado. Sin embargo, se evidenció cierta cooperación entre sus compañeros de trabajo, existiendo la necesidad de afiliación entre ellos.

- En referencia con la asistencia médica, la mayoría del personal esta de acuerdo con la misma; y parte de los empleados opinaron que no están muy de acuerdo y la otra parte acoto estar medianamente de acuerdo, con los permisos que obtienen por razones personales.
- Se evidenció que la mayor parte de los encuestados, esta de acuerdo que la organización posee un acondicionamiento físico favorable y tienen todos los materiales y equipos para llevar a cabo sus actividades.
- En otro caso, se demostró que un alto porcentaje de los empleados, esta en desacuerdo que su trabajo le da prestigio y estatus.

Recomendaciones

Tomando en consideración las condiciones anteriores, se recomienda:

- Mejorar los sueldos de los empleados, los cuales deben ser justos y equitativos.
- Reconocer materialmente las horas extras al trabajador, para que se dedique con más entusiasmo a la organización.
- Darle importancia, destacar y reconocer el trabajo que realizan los empleados. Es necesario que los gerentes expresen su agradecimiento a los trabajadores, ya que difundir los éxitos logrados por los trabajadores aumenta su autoestima.
- Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna a pensar que tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal; por ello se recomienda a la alta gerencia elaborar e implementar un conjunto de recompensas económicas y no económicas dirigidas al personal, con el objeto de hacerlos sentir parte importante de la organización.
- Ofrecer cursos de capacitación y adiestramiento a los empleados, en relación a las labores que desempeña. El hecho de salir de la rutina cotidiana es motivante de por sí, y cuando además se les permite al trabajador aprender

y superarse dentro de la organización esto puede animar a un grupo de individuos que de lo contrario, se estancarán.

- Colocar en los puestos gerenciales personas capacitadas, que demuestren su competencia en cada oportunidad.
- Ofrecer buenos cargos a los empleados, que mejores conocimientos y habilidades tengan, para que este se sienta valorado y apreciado por la institución.
- Mantener el trabajo tan variado como sea posible, para evitar desmotivar.
- Tener disposición a escuchar y mostrarse abierto a considerar las opiniones de los trabajadores, ya que las propuestas de los empleados, hacen algo mas que ayudar a la compañía.
- El gerente debe tener buenas relaciones interpersonales, ya que los que obtienen éxito en su organización son aquellos capaces de fomentar buena relación con sus subalternos, logrando tener un ambiente laboral donde todos se sientan complacidos.
- Hacer que el empleado se sienta comprometido con la organización. Para ello se debe hacer que se sienta a gusto trabajando en la empresa, y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta; se puede por ejemplo, otorgar mayores responsabilidades, brindar mayores facultades, mayor autonomía, limitar la supervisión, apoyarlos en sus metas personales.
- La alta gerencia debe ofrecer una buena comunicación con los empleados de la institución. Siendo evidente que el gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los trabajadores es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Los gerentes deben fomentar el trabajo en equipo, permitir a su gente tener oportunidades de relacionarse tanto con sus superiores, como con sus compañeros de trabajo.

- Brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan un empleo que les de prestigio y estatus, por lo tanto tendremos personas automotivadas y consecuentemente su respuesta inmediata será su productividad; aspecto que debe ser la orientación de toda empresa o institución.
- Finalmente, la gerencia debe hacer que el recurso humano se sienta identificados con la misma y con la institución, para que se sienta motivado, con ganas de trabajar, siendo más productivo en sus funciones.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

PROGRAMA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO DE LA SECRETARIA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y DESARROLLO AGRARIO 2010-2011.

Descripción del Programa

El programa se desarrolla como producto de los resultados obtenidos en la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario, adscrita al Gobierno de Carabobo, con el propósito de mejorar la productividad empleado dentro de dicha institución.

Presentación.

Hoy en día en las organizaciones públicas, se ha dado una serie de cambios negativos, ya que los directivos no han sabido motivar a su personal, porque carecen de estrategias claras y precisas que los conduzcan a incentivar y activar el proceso motivacional del personal que está a su cargo.

Por lo tanto, esta falta de conocimiento que tienen los gerentes, en cuanto a como motivar a los empleados en la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Agrario, adscrita al Gobierno de Carabobo; a traído como consecuencia falta de interés en el trabajo, sin tener iniciativa y creatividad, se sienten aburridos y desanimados y con intención de buscar nuevos empleos. Es tanta la desmotivación que las tareas mas fáciles se les convierten en las más difíciles y complicadas, existen quejas constante, siempre están mirando el reloj, con ganas de irse a tiempo o antes de tiempo, su comportamiento esta contaminando a los demás, es decir, que más empleados se empiezan a quejar o se muestran infelices; todo esto ha traído como resultado un bajo desempeño laboral

Es preciso señalar, que se espera que con la elaboración de esta propuesta, se induzca a formar conciencia en la alta gerencia y en cada uno de sus miembros de la organización, de manera que entiendan que el mejoramiento del clima organizacional

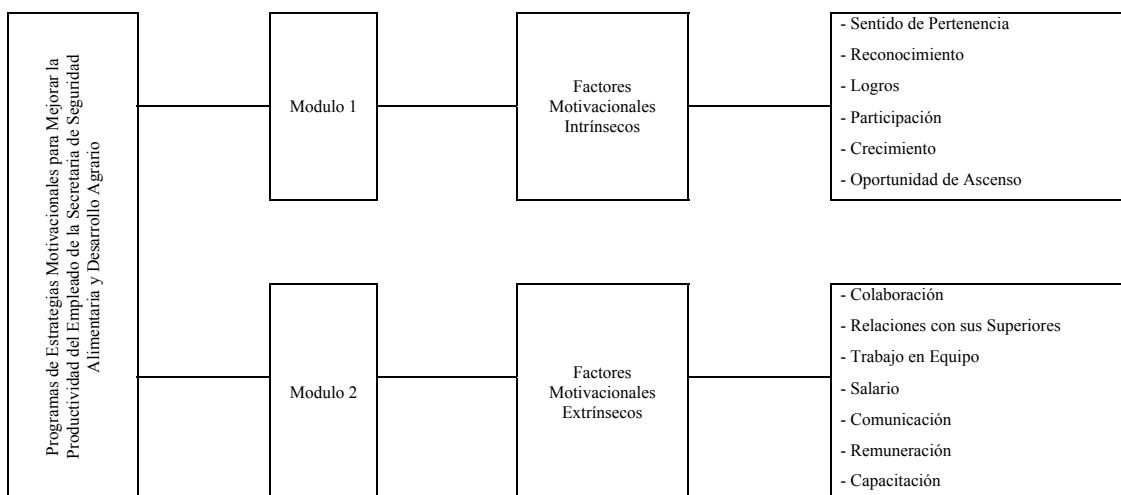
les permite obtener un verdadero éxito empresarial y laboral; es preciso indicar que se ha demostrado que si existe motivación en los empleados se logra eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice, sea cual sea la modalidad de la empresa.

Para que esto se cumpla se debe mejorar los factores intrínsecos tales como: sentido de pertenencia, reconocimiento, logros, participación, crecimiento, oportunidad de ascenso y los factores extrínsecos como: colaboración, relaciones con sus superiores, trabajo en equipo, salario, comunicación y remuneración de horas extras; y así tener un personal satisfecho con su labor con mayores posibilidades de que se automotiven y consecuentemente su respuesta inmediata será su productividad; aspecto que debe ser la orientación de toda empresa o institución.

Estructura del Programa

Una vez identificada la necesidad de establecer estrategias al personal que permita mejorar su rendimiento. A continuación se presenta un modelo para llevar a cabo el programa a seguir (ver Modelo Programa figura. 2) el mismo quedó estructurado en dos módulos. El primero que contempla el desarrollo de los Factores Intrínsecos y el segundo el desarrollo de los Factores Extrínsecos. Se fundamenta en teorías motivacionales; constituyendo una de las alternativas de solución a la necesidad detectada en el diagnostico realizado.

Fig. 2. Modelo Programa (citado por Flames 2001, p. 90)



Factibilidad del Programa

Partiendo de esta estructura se realizarán talleres, así como acciones que promuevan la motivación e incentivo en los empleados donde el gerente sea capaz de aportar alternativas que fomenten de ambas partes (empleado - gerente) las condiciones óptimas para mejorar el desempeño laboral. Cabe señalar que se tomaron dentro de los aspectos a ser considerados en el análisis de la factibilidad los recursos humanos y materiales.

Recursos Humanos: Se cuenta con especialistas que brindarán los talleres tanto al personal como al gerente a fin de que ambos aprendan a desempeñar su rol y mejorar el clima organizacional en el cual conviven.

Recursos materiales: Se cuenta con los recursos mínimos para la puesta en marcha de la misma.

Estrategia Metodológica

Se implementará el programa desarrollado a través de talleres como estrategia metodológica, estableciendo una relación entre lo teórico y lo práctico estimulando el desarrollo de habilidades creativas, adquiriendo conciencia de su compromiso y rol dentro del desempeño de su labor tanto del personal como del gerente desde una apertura ante los cambios y mejoras, enmarcados dentro de un ambiente lleno de beneficios motivacionales que los conduzcan a sentirse a gusto con el desarrollo de su trabajo.

Este tipo de estrategia en relación a talleres es considerado por Mucherino (1998), “como efectiva y la concibe como la técnica de organización del ambiente de trabajo, que facilita el desarrollo de las actividades y acciones” (p. 121).

Cuadro 4. Programa de Acción

Objetivo General: Implementar Estrategias Motivacionales a través de un programa de acción que permita mejorar la productividad del empleado y el gerente en sus labores.					
Estrategias: Desarrollo de dos módulos a través de talleres dirigidos al empleado y gerente.					
Estrategia Motivación	Tiempo	Metas	Responsables	Recursos	Limitación
Taller 1 Desarrollo de los Factores Motivacionales Intrínsecos Taller 2 Desarrollo de los Factores Motivacionales Extrínsecos	3 meses	.-Aplicar los procesos de comunicación. .-Motivar al personal y gerente. .-Practicar cada uno de los factores tanto Intrínsecos como Extrínsecos. .-Establecer las relaciones humanas y trabajo en equipo y la práctica diaria para su motivación.	Personal del departamento de, el gerente y los facilitadores especialistas	Retroproyector, transparencia, música, CD, material impreso, ambiente agradable	.-Falta de participación. .-Falta de motivación. .-Resistencia a la mejora. .-Desinterés por parte del gerente. .-Falta de compromiso por parte del gerente y empleado.

Cuadro 5. Desarrollo de Factores Intrínsecos

Taller 1. Desarrollo de los Factores Motivacionales Intrínsecos.			Fecha:	Hora:
Objetivos: Fortalecer los conocimientos de los factores intrínsecos para mejorar el rendimiento del empleado.				
Contenido Modulo 1	Estrategia	Recurso	Limitación	Evaluación
✓ Sentido de pertenencia ✓ Reconocimiento ✓ Logros ✓ Participación ✓ Crecimiento ✓ Oportunidad de ascenso	✓ Charlas referente a espíritu de compañerismo y compenetración. ✓ Entrega de certificados por año de servicio, desempeño en su labor y por colaboración. ✓ Premiaciones y reconocimiento en público. ✓ Brindar oportunidad de cumplir los objetivos personales con éxitos. ✓ Participación en la planeación y planificación con una misión y visión compartida, así como aportar su criterio en la toma de decisiones. ✓ Incentivar actividades interesantes y estimulantes que inviten a realizar todo el trabajo con agrado. ✓ Cuando ocurra una vacante se le asignará a un trabajador interno que reúna las condiciones mínimas requeridas.	.- Humanos: Todo el personal, gerentes y facilitadores. .- Materiales: Todos los recursos necesarios para el desarrollo de los factores motivacionales	✓ No se abran a los cambios y nuevos conocimientos. ✓ Tiempo ✓ Recursos ✓ Cumplimiento de los aspectos motivacionales	Seguimiento y continuidad de las tareas y acciones a seguir en el cumplimiento de su labor.

Cuadro 6. Desarrollo de Factores Extrínsecos

Taller 2. Desarrollo de los Factores Motivacionales Extrínsecos.			Fecha:	Hora:
Objetivos: Fortalecer los conocimientos de los factores extrínsecos para mejorar el rendimiento del empleado.				
Contenido Modulo 2	Estrategia	Recurso	Limitación	Evaluación
✓ Colaboración ✓ Relaciones con superiores ✓ Trabajo en equipo ✓ Salario ✓ Comunicación ✓ Remuneración de horas extras ✓ Capacitación	✓ Prestar apoyo a sus subordinados en sus labores. ✓ Fomentar un excelente trato hacia el trabajador. ✓ Estimular el trabajo en equipo, para lograr un ambiente de trabajo. ✓ Establecer mejoras en los salarios y cancelarlos en virtud de su nivel académico y profesionalización. ✓ Aplicar la comunicación efectiva, afectiva y asertiva con los empleados. ✓ Utilizar los mejores canales en la comunicación a fin de que se produzca una verdadera retroalimentación. ✓ Entregar a tiempo y bien calculada las horas extras. ✓ Desarrollar programas de formación y capacitación orientados al mejoramiento y actualización de los funcionarios.	.-Humanos: Todo el personal, gerentes y facilitadores. .- Materiales: Todos los recursos necesarios para el desarrollo de los factores motivacionales	✓ Tiempo ✓ Recursos ✓ Ejecución de las acciones por parte del gerente ✓ Apatía por parte de los empleados ✓ No abierto al cambio	Seguimiento y continuidad de las tareas y acciones a seguir en el cumplimiento de su labor.

Factores Intrínsecos y Extrínsecos

Factores Intrínsecos

Alcance y Repercusiones del Sentimiento de Pertenencia:

El sentimiento de pertenencia, es cuando el empleado se siente identificado con la organización, es decir, que siente que forma parte de la misma.

Aunque en algunas ocasiones, el compromiso e identificación con los empleados hacia la empresa pueda estar deteriorado, los gerentes deben optimizarlo ya sea a través de actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional, ya que esto es una de las bases del continuo mejoramiento del ambiente laboral y es efectivo para aumentar el sentido de pertenencia en una organización.

El poseer el personal un alto sentimiento de pertenencia se sentirá más comprometido con la organización, en donde se esforzará en realizar bien su trabajo con entusiasmo y dedicación, dicho comportamiento repercutirá para bien del mismo y de la institución, ya que el trabajador esta convencido que la organización es buena y que le da beneficios, por lo que luchara en pro de las metas de la empresa.

Alcance y Repercusiones del Reconocimiento:

El reconocimiento, es ser agradecido con el empleado por la buena labor que realiza, ya sea de manera informal, como por ejemplo, entregarle al trabajador una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento en público inesperado; o se puede hacer de manera formal, utilizándolo para felicitar al empleado por sus años en la institución, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho. El reconocimiento formal es la base de una estrategia que, conduce hacia la retención de nuestros empleados.

La falta de reconocimiento genera disconformidad, resentimientos, rencores y desmotivación. Por ello es imprescindible que se reconozca la labor de quien se

esfuerzo por hacer bien su trabajo, cumple con las expectativas y además hace esfuerzos extra.

El reconocer económica y emocionalmente la buena labor que realizan los empleados, ayudan a que ellos se sientan bien en su lugar de trabajo, lo cual repercute en un mejor desempeño laboral, lo que trae como consecuencia una mejora en la productividad institucional.

Alcance y Repercusiones de Logros:

Logros, se define como llegar a obtener lo que se pretende.

Por consiguiente, los deseos de las personas varían según circunstancias y cultura pero a nivel de empresas tienen algo en común y es que desean un trabajo que le den la oportunidad de cumplir los objetivos personales con éxito, para así compensar algunas necesidades individuales del trabajador, cumpliéndose lo que dice McClelland en su teoría, que todos los individuos poseen necesidad de logro.

Además, el hecho de que el trabajador tenga posibilidades de desarrollo dentro de la empresa es otro factor importante, pues si existe la oportunidad de proyección y avance, la persona va ser muy agradecida con la organización y también va a ser mucho más productiva; y por lo tanto difícilmente dejara a la compañía.

Alcance y Repercusiones de la Participación:

La participación, se define como la intervención de los miembros de una organización en la gestión empresarial, proporcionando ideas y colaborando en la toma de decisiones.

Las autoridades deben lograr que sus empleados participen en la planeación, que proporcionen ideas, que colaboren en la toma de decisiones; a mayor participación mas comprometidos estarán en el logro de resultados positivos.

Las gerencias participativas son una buena alternativa, pues en este tipo de administración el empleado es escuchado y es considerado no solo como una persona que se dedica a ejecutar una tarea, sino también como un generador de ideas y una fuente de aportes para mejorar los procesos con base en la experiencia.

“Estudios han comprobado que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato, escucha las opiniones de los empleados” (Robbins, 1996, p. 193).

Alcance y Repercusiones del Crecimiento:

El crecimiento, es brindarle al empleado la posibilidad de incrementar sus conocimientos y desarrollo profesional dentro de la institución.

El trabajo debe darle oportunidad al empleado de aprender y crecer. Por lo que los gerentes deben incentivar actividades interesantes y estimulante, ya que si los trabajadores no pasan de cumplir las mismas tareas una y otra vez, van a estancarse. En cambio los nuevos retos sirven para motivarlos y reavivar su entusiasmo. Según Robbins, 1996, señala que “los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Estas características hacen que el trabajo sea desafiante desde el punto de vista mental. Los puestos que implican muy poco desafío causan aburrimiento” (p. 192).

Alcance y Repercusiones de la Oportunidad de Ascenso:

La oportunidad de ascenso, es la posibilidad del que el empleado avance a un puesto mejor dentro de la compañía.

Si el gerente logra implementar políticas de ascenso justas sobre la base de méritos y conocimiento del funcionario, lograra que el mismo se sienta satisfecho con su puesto de trabajo y este agradecido con la organización, lo que traerá como

consecuencia que se esfuerce para realizar bien sus funciones y tener desempeños promedios, destacándose ante los demás.

Una buena manera es la política que si surge una nueva vacante esta sea ocupada por un trabajador interno siempre y cuando cumpla con los requerimientos y capacitación mínima. Esta es una excelente forma de motivar al empleado, ya que se le esta brindado la oportunidad de desarrollar su capacidad y potencialidad, en bien del mismo y de la organización.

Definitivamente, “los empleados desean políticas y prácticas de ascenso justas. Los ascenso proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social” (Robbins, 1996 p.192).

Factores Extrínsecos

Alcance y Repercusiones de la Colaboración:

La colaboración, es contribuir con el propio esfuerzo a la consecución o ejecución de algo en lo que trabaja otro u otros.

Los superiores deben prestar apoyo a sus subordinados en sus labores, ya que esto reforzará las buenas relaciones y se obtendrán excelentes resultados. “Los estudios demuestran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato muestra un interés personal en ellos (Robbins, 1996, p.193), prestando la debida colaboración en el trabajo asignado; y si esto ocurre dentro de la institución su respuesta inmediata será más rentabilidad en la labor del trabajador.

Alcance y Repercusiones en las Relaciones con sus Superiores:

Los resultados obtenidos en el estudio, resulto que mas de la mitad de los encuestados opinaron, que la relación de los empleados con sus superiores no es buena, creando un pésimo ambiente laboral y por ende un bajo desempeño laboral. Es

importante destacar que “los seres humanos tenemos necesidades de afiliación, es decir, el deseo de relacionarse con las demás personas, de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización, así lo señala McClelland en su teoría. Por lo tanto, los gerentes deben fomentar un excelente trato hacia el trabajador, ya que este espera que los traten como seres humanos y a la larga esto crea un ambiente grato de trabajo.

Celis y Hernández (2000) dice que “obtener lo mejor de los empleados es ante todo producto del aspecto blando de la gerencia (cómo los trata, los inspira y los estimula para que hagan un trabajo óptimo) y del apoyo, los recursos y la orientación que brindan los gerentes para que el desempeño excepcional de los trabajadores sea una realidad” (p. 122). Al mismo tiempo, algunos estudios han demostrado que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es compresivo y amigable.

Alcance y Repercusiones del Trabajo en Equipo:

El trabajo en equipo, es la realización de una tarea por medio de un grupo de personas, que integran los esfuerzos individuales, capacidades diversas de cada integrante, dividiendo el trabajo de acuerdo a funciones específicas, así logrando los objetivos deseados. Es primordial en el trabajo en equipo, la unión y empatía entre los integrantes.

Los gerentes deben estimular el trabajo en equipo, para que haya mejor compenetración, comunicación entre el grupo de trabajo, siendo evidente “que dentro de las organizaciones los empleados rinden más haciendo el trabajo en equipo que individualmente, pues se mezclan las habilidades, juicios y experiencias” (Arias, Fernando y Heredia citado en Franco, 2004, p. 26), tomando en cuenta que los equipos son la base fundamental para cualquier negocio, y hoy día son parte esencial de las organizaciones. Poniendo énfasis, que cuando hay compenetración en el grupo de trabajo y compañerismo habrá mayor rentabilidad y esto va repercutir en mejoras para la productividad de la empresa.

Alcance y Repercusiones del Salario:

El salario es la remuneración, en dinero o en especie, por un trabajo o servicio.

Desde la perspectiva más general, el dinero es uno de los motivos por la cual trabaja la mayoría de la gente, ya que Lawler III en su teoría de las expectativas concluyo “que no solo este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización” (Chiavenato 2000, p. 84). Por lo tanto, los gerentes deben mejorar siempre los salarios, considerando que “las personas quieren dinero, e igualmente cierto es que en la mayoría de las organizaciones tiene que pagárseles la suma adecuada para poder engancharlas y retenerlas” (Amstrong, 1990, p.81); ya que “el dinero es el incentivo crucial para la motivación en el trabajo” (Robbins, 1996, p. 239) y este ayuda a mejorar el desempeño laboral; si se encuentra por debajo del promedio.

Alcance y Repercusiones de la Comunicación:

La comunicación, es manifestar o hacer saber a uno alguna cosa e igualmente es tratar o conversar con el personal, ya que es el medio de unión que se establece entre ciertas cosas.

Este punto es primordial para que toda empresa pueda mejorar en todos los ámbitos y esta debe funcionar a todo nivel de la empresa, empezando desde el nivel más alto. Siendo evidente que el gerente debe comprometerse en mantener una buena comunicación con los empleados, es decir, tratar y ser cordial con el trabajador, manifestarle como ha evolucionado en su trabajo; ya que la misma “fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio” (Robbins, 1996, p. 378); consecuentemente la comunicación es esencial para el logro de las metas de la organización y al mismo tiempo genera un ambiente donde los miembros de la institución se sientan valorados

como personas, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía. Lo ideal es tener un buen líder como jefe, capaz no sólo de mejorar la comunicación directa sino también de propiciar la interacción entre los trabajadores.

Alcance y Repercusiones de la Remuneración de Horas Extras:

La remuneración de horas extras, se entiende como el pago en dinero que se le da al empleado por su actividad laboral fuera del horario de trabajo establecido.

Se debe considerar los trabajos extras que realiza el empleado, ya que una bonificación en dinero es un estímulo real y significativo. Según Gómez (1994), señala que los incentivos económicos constituyen una sana fuente de motivación del trabajador y su costo queda ampliamente recompensado por la eficiencia y el rendimiento” (p. 31). Tenemos pues, que si las autoridades reconocen económicamente los servicios extras que realiza el empleado, los mismos tendrán ganas de trabajar y su respuesta inmediata es ser más productivo para la organización.

Alcances y Repercusiones de la Capacitación:

La capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

La empresa debe desarrollar programa de formación y capacitación orientados al mejoramiento y actualización de los funcionarios, en las nuevas tecnologías y sus aplicaciones en el proceso del trabajo, optimizando de esta manera en la prestación de servicio. Esto equivale, a que el empleado se sienta motivado, ya que es tomado en cuenta por sus superiores, para que mejore sus habilidades y su desempeño laboral, siendo esta una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Bibliografía

- Amstron, M. (1990). *Gerencia de recursos humanos*. Legis Fondo Editorial. Colombia.
- Alvaro, M; Quevedo, A; Tovar, M. (2006). Estrategias motivacionales y desempeño laboral en la empresa Fundiciones H.S. C.A. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. 2da edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Bruce, H y Merle, Y. (1996). *Más reflexiones para los gerentes*. Nueva colección de sabiduría e inspiración. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Campos, A (1996). *El clima organizacional y la motivación al logro en la empresa Vornado de Venezuela*. Trabajo de grado, no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Cardozo, P y Luna, A. (2010). *Estrategias gerenciales orientadas a la motivación para el mejoramiento de la gestión que ejecuta el personal que labora en empresa de servicio de comida. Caso estudio: Corporación Continental de Venezuela, C.A. Ubicado en el municipio San Diego. Estado Carabobo*. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo.
- Celis, M y Hernández M (2000). *El comportamiento organizacional. Un enfoque teórico-práctico en el contexto venezolano*. 1era edición.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. 2da edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. 5ta edición Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Chichi Páez. (2001). *¿Qué es la motivación?* Extraído el 29 de Junio de 2009 desde <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/102001negocios.html>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta oficial extraordinaria. N° 5.453. Caracas (2000).
- Convección Colectiva de Trabajo Empleados Públicos “S.U.E.P.G.E.C.” 2008-2010. Oficina Central de Personal. Gobernación de Carabobo.

- Davis, K y Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill. Undécima edición. México.
- Deninson, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia. Editorial Legis.
- Fernández Rosanna Silva. *Monografías informe para empresarios*. Extraído el 26 de junio de 2009 desde <http://hosting.globalcorporativa.com/empresa/general/monografias/monograf%C3%ADa164.pdf>
- Figuera, A y Ruiz C. (2007). *Estrategias Motivacionales que se Aplican Actualmente en la Corporación de Salud del estado Aragua con el Objeto de Alcanzar un Mejor Desempeño Laboral de los Funcionarios de Carrera*. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. F.A.C.E.S.
- Flames, A. (2001). *Como elaborar un trabajo de grado*. Editorial Fundación Abel Flames Calabozo. Estado Guarico-venezuela.
- Franco, K. (2004). *Analizar el nivel de efectividad de los equipos de trabajo dentro del departamento de recursos humanos de Banesco*. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. F.A.C.E.S.
- Gil, I; Ruiz L y Ruiz J, 1997. *La nueva dirección de personas en la empresa*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- Gómez, F. (1994). *Administración de personal en Venezuela*. Ediciones Frigor. Nueva edición amplia.
- Hagemann, G. (2002). *Motivación. Manual de implementación*. Editorial Limusa. Grupo Noriega. México.
- Hernández. (1999). *Estrategia metodológica*. 6ta edición. México.
- Chichi Páez, 2001. *¿Qué es la motivación?* Extraído el 29 de Junio de 2009 desde <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/102001negocios.html>
- Joachim de Posada. *Motor de cambio. ¿Cómo podemos motivar a nuestros empleados?* Extraído el 20 de Mayo de 2009 desde http://espanol.pfinance.yahoo.com/motor_de_cambio/26/cmo-podemos-motivar-a-nuestros-empleados
- Reglamento General de la Ley de Carrera Administrativa. Gaceta Oficial N° 36.630 de fecha 27-01-99. Extraído el 20 de Mayo de 2009 desde suscerte.gob.ve/index.php/...ley-de-carrera-administrativa/download

- Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522 del 06 de Septiembre.
- Ley Orgánica del Trabajador. (2005). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela (extraordinario).
- López, M y Schmelke, C. (2002) *Diseño de cuestionarios*. Extraído el 20 de Mayo de 2009 desde <http://www.monografias.com/trabajos15/disenio-cuestionarios/disenio-cuestionarios.shtml>
- La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero Daena*: International Journal of Good Conscience. 3(1) : 143-185. Octubre 2007 – Marzo 2008. ISSN 1870-557X.
- Marino, J y Pirela, L. (2003). *Estrategias motivacionales para aumentar el nivel de satisfacción laboral en empleados. Caso estudio: Incisan Otipsa Instalaciones*, C.A. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. F.A.C.E.S. Valencia. Estado Carabobo.
- Marquéz, M. (2004). *Estrategias motivacionales para alcanzar un mejor desempeño laboral. Organización YMCA*. Valencia. Estado Carabobo. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. . Valencia. Estado Carabobo.
- Mavares, L; Valera, R; Vargas N. (2007). *Estrategias motivacionales destinadas a elevar el nivel de satisfacción del personal que labora en el departamento de coordinación de proyectos de red de acceso (COPRA) de la empresa CANTV. Región central. Ubicada en Maracay- Estado Aragua*. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. . Valencia. Estado Carabobo.
- Méndez, C. (2003). *Metodología*. 3ra edición. Editorial Mcgraw-hill. Bogota. Colombia.
- Monfleur, D. (2008). *La motivación como elemento fundamental en el desempeño laboral de las promotoras de central Banco Universal*. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. Valencia. Estado Carabobo.
- Mora. (2007). *Repercusiones negativas de la ausencia de reconocimiento del desempeño*. Extraído el 07 de Mayo de 2009 desde www.gestiopolis.com/canales8/ger/gerencia-frente-al-reconocimiento-laboral.htm
- Motivación Laboral*. Extraído el 21 de Mayo de 2009 desde <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- Mucherino, A. (1998). Proyecto de investigación. Guía de estrategia. Editorial Trilla.

- Palela, S. (2004) *Metodología de la investigación cuantitativa*. Editorial Fedupel. México.
- Palela, S y Martins F. (2003) *Metodología de la investigación cuantitativa*. Editorial Fedupel, Caracas.
- Ramírez, R., M. H. Badii., y J. L. Abreu. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. International Journal of Good Conscience. 3(1): 143-185. Octubre 2007 – Marzo 2008. ISSN 1870-557X. Extraído el 20 de Abril de 2009 desde [http://www.spentamexico.org/revista/volumen3/numero1/3\(1\)%20143-185_2008.pdf](http://www.spentamexico.org/revista/volumen3/numero1/3(1)%20143-185_2008.pdf)
- Requerey, M. Área de Recursos Humanos. La motivación: factor clave para mejorar la productividad. Dpto: Asesoramiento en orientación y tutorización de los recursos humanos de las EIs. E. I. D. A. Extraído el 20 de Abril de 2009 desde <http://eida-andalucia.com/boletin1/pilar.pdf>
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica*. 7ma edición. México: Printice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, J. (1996). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. Editorial Alfa. Mérida. Venezuela.
- Romero, D. (2005). *Diez teorías sobre motivación en el trabajo*. Extraído el 20 de Abril de 2010 desde <http://trabajoymotivacion.blogspot.com/>
- Salazar, A. (2007). *Gerencia y motivación clave del éxito*. Extraído el 01 de Junio de 2009 desde http://www.degerencia.com/articulo/gerencia_y_motivacion_clave_del_exito/imp
- Sánchez, F y Otros (1998). *Psicología Social*. McGRAW HILL. Madrid. Extraído el 22 de Junio de 2009 desde http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert
- Espinoza, R (2005). *Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos* Extraído el 1 de Mayo de 2009 desde <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional2.shtml>.
- Tamayo, M y Tamayo. (2006). *El proceso de la investigación científica*. Noriega. Editores México.

Torrecilla, Oscar D. *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Extraído el 18 de Abril de 2009 desde <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>

Zerpa, I. (2006). *Diagnostico Motivacionales en el Rendimiento Laboral*. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. F.A.C.E.S. Valencia. Estado Carabobo.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de investigación y postgrado. (2003). *Manual de trabajo de grado de especialización de maestría y tesis doctorales*. FEDE-UPEL- Caracas. Venezuela.

ANEXO A. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO DE LA SECRETARIA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y DESARROLLO AGRARIO

OBJ. ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INTRUMENTO	FUENTE	
DIAGNOSTICAR EL ESTADO MOTIVACIONAL PRESENTE EN LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN	ESTADO MOTIVACIONAL	NECESIDAD	SALARIO	1	ESCALA DE LIKERT	EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA SECRETARIA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y DESARROLLO AGRARIO	
			REMUNERACIÓN	2			
			CAPACITACIÓN	3,4,5			
			SEGURIDAD EN EL EMPLEO	6			
			RECONOCIMIENTO	7,8,9			
		AUTOESTIMA	ESTIMULO	10			
			SENTIMIENTO DE PERTENENCIA	11			
DESCRIBIR LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE AYUDAN A MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL	FACTORES MOTIVACIONALES	INTRÍNSECA	SATISFACCIÓN	12			
			AUTONOMÍA	13,14			
			RESPONSABILIDAD	15			
			LOGROS	16			
			OPORTUNIDAD DE ASCENSO	17			
			TRABAJO EN EQUIPO	18			
			CRECIMIENTO	19			
			PARTICIPACIÓN	20			
		EXTRÍNSECA	CUMPLIMIENTO EN LAS LEYES LABORALES	21			
			RELACIONES INTERPERSONALES	22			
			COMUNICACIÓN	23			
			COLABORACIÓN	24,25			
			BENEFICIOS	26,27			
			CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	28,29			
			ESTATUS	30			
DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO DE LA SECRETARIA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y DESARROLLO AGRARIO	ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES	FACTORES INTRÍNSECOS	SENTIDO DE PERTENENCIA				HERRAMIENTAS
			RECONOCIMIENTO				
			LOGROS				
			PARTICIPACIÓN				
			CRECIMIENTO				
			OPORTUNIDAD DE ASCENSO				
		FACTORES EXTRÍNSECOS	COLABORACIÓN				
			RELACIONES CON SUS SUPERIORES				
			TRABAJO EN EQUIPO				
			SALARIO				
			COMUNICACIÓN				
			REMUNERACIÓN DE HORAS EXTRAS				
			CAPACITACIÓN				



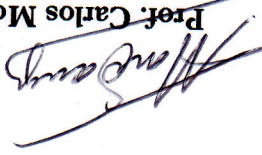
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
Programa de Especialización en Gerencia de Calidad y
Productividad

Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de Grado

La Comisión Coordinadora del Programa de Especialización en Gerencia de Calidad y Productividad, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Trabajo de Grado titulado: "DISEÑO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO DE LA SECRETARIA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y DESARROLLO AGRARIO", adscrito a la línea de investigación "Comportamiento Organizacional en Calidad y Productividad" presentado por el ciudadano(a) MEJIAS F, MARILYN. Titular de la cédula de identidad N°:12.525.036, y elaborado bajo la dirección del (la) Tutor(a): MORELLA ACOSTA, cédula de identidad N°:7.035.996, Considera que el mismo reúne los requisitos y en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los 09 días del mes de Febrero de dos mil once.

Por la Comisión Coordinadora:


Prof. Carlos Mora
Coordinador Del Programa
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Sección de Grado

POST GRADO
FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DEL TRABAJO DE ESPECIALIZACIÓN

En atención a lo dispuesto en los Artículos 127 al 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"DISEÑO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO DE LA SECRETARIA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y DESARROLLO AGRARIO"

Presentado para optar al grado de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD** por el (la) aspirante:

Mejías F., Marilyn y.
C.I.: V-12.525.036

Realizado bajo la tutoría de el (la) Dra. Acosta Morella, cédula de identidad N° 7.035.996

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

Aprobado

En Barbuza, a los once días del mes de Mayo del año dos mil once.

Prof. **Magda Cejas (Pate.)**
C.I.: 5846102

Fecha:

Prof. **Jose Paez**
C.I.: 1377420
Fecha: 11.05.11



Prof. **Ana Perlasca**
C.I.: 4195228
Fecha: 11-05-2011

.....FACES en Constante Innovación

UNIVERSIDAD DE CARABOBO/DIRECCIÓN DE POSTGRADO

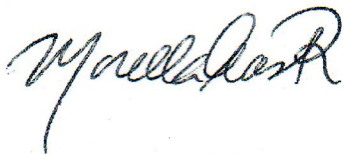
AV. SALVADOR ALLENDE BARBUZA. EDIFICIO ANEXO A FACES. MUNICIPIO, NAGUANAGUA- ESTADO CARABOBO. VALENCIA-VENEZUELA

AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dra. Morella Acosta Rodríguez, titular de la cédula de identidad N° 7.035.996, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización titulado: **“DISEÑO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO DE LA SECRETARIA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y DESARROLLO AGRARIO”**

Presentado por el (la) ciudadano (a) Marilyn Yasmin Mejias Fonseca Titular de la cédula de identidad N° 12.525.036, para optar al título de Especialista de Gerencia en Calidad y Productividad, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los quince días del mes de febrero del año dos mil once.



Firma

C.I: 7.035.996