

PLAN ESTRATÉGICO MOTIVACIONAL COMO ALTERNATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL

Autora: Damara Montoya
damaramontoya@hotmail.com

PALABRAS CLAVE

Plan, estrategia, motivación desempeño laboral

RESUMEN

Este artículo es producto de una investigación orientada al diseño de una propuesta relacionada a un plan estratégico motivacional como alternativa para el mejoramiento del desempeño laboral en el personal de la Unidad de Proyectos Mayores de PDVSA. Caso estudio: División Centro Sur del municipio Barinas, estado Barinas. Investigación de naturaleza cuantitativa, en la modalidad proyecto factible, apoyada en un diseño de campo; la cual se desarrolló en tres fases: diagnóstica, factibilidad y diseño de la propuesta. Se consideró para la muestra el cien por ciento (100%) de la población, treinta y ocho (38) trabajadores pertenecientes a la Unidad. Como instrumento, se utilizó un cuestionario tipo encuesta, estructurado con escala tipo likert, presentándose tres (3) alternativas de respuesta. Para la confiabilidad se aplicó la fórmula estadística de Alpha de Cronbach, y, la validez a través de juicio de expertos. Como conclusiones se presenta que: no hay comprensión en cuanto al alcance del proceso motivacional en el desempeño laboral y, la institución no tiene definido un plan estratégico que permita atender al personal. La propuesta se desarrolla atendiendo a: Planear acciones que promuevan el mejoramiento de la motivación en la Unidad de Proyectos Mayores; Organizar la estructura física de la Unidad de Proyectos Mayores para la satisfacción en el desempeño laboral de sus empleados; por tanto se concluye en la necesidad de establecer lineamientos que faciliten el desempeño de la Unidad de Proyectos Mayores e Implementar la evaluación de manera que se fortalezca la motivación en el Desempeño Laboral.

STRATEGIC PLAN MOTIVATIONAL AS AN ALTERNATIVE FOR THE IMPROVEMENT OF JOB PERFORMANCE

Author: Damara Montoya
damaramontoya@hotmail.com

KEYWORDS

Plan, strategy, motivation work performance

ABSTRACT

This article is the product of a research oriented to the design of a proposal related to a motivational strategic plan as an alternative for the improvement of the work performance in the personnel of the Major Projects Unit of PDVSA. Case study: South Central Division of Barinas municipality, Barinas state. Research of a quantitative nature, in the feasible project modality, supported by a field design; which was developed in three phases: diagnosis, feasibility and design of the proposal. One hundred percent (100%) of the population was considered for the sample, thirty-eight (38) workers belonging to the Unit. As an instrument, a survey type questionnaire was used, structured with a likert scale, with three (3) response alternatives. For reliability, the statistical formula of Cronbach's Alpha was applied, and the validity through expert judgment. As conclusions, it is presented that: there is no understanding as to the scope of the motivational process in the work performance and, the institution has not defined a strategic plan that allows to attend to the personnel. The proposal is developed in response to: Plan actions that promote the improvement of motivation in the Major Projects Unit; Organize the physical structure of the Major Projects Unit for the satisfaction of the work performance of its employees; Therefore, the need to establish guidelines that facilitate the performance of the Major Projects Unit and to implement the evaluation in order to strengthen the motivation in the Work Performance is concluded.

INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos, alcanzar metas de manera universal; de gran trascendencia para el individuo y la sociedad; en la búsqueda continua de mejores alternativas hacia el rendimiento, valoración del desempeño laboral en un ambiente empresarial donde las personas que trabajan en grupo se sientan identificadas de manera tanto satisfactoria como efectiva con el trabajo que realizan.

Al respecto, Robbins (1999) expresa que: “la motivación ejerce altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales y empresariales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p.168); por tal razón es necesario un ambiente laboral donde las personas que trabajan en grupo se les valore su desempeño de manera individual sin violar su dignidad, tratándolos con respeto en el cargo de la organización

empresarial donde cumple sus funciones.

En este sentido, las organizaciones empresariales tienen la responsabilidad de realizar acciones tendientes a planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar el funcionamiento de las mismas; tomando en cuenta las habilidades y destrezas de los empleados para poder alcanzar los objetivos personales, necesidades y valores en el transcurso de su permanencia, donde se les reconozca su labor y se sientan satisfechos con su trabajo. Por tal razón Martínez (2006) expresa:

La motivación laboral en la empresa tiene que ser un asunto prioritario en la estructura organizacional; debe saber cómo integrar a sus trabajadores, como hacer que se sientan parte de la sociedad y de esta forma una organización obtendrá mejores resultados (p. 28).

Es conveniente el reconocer y valorar el desempeño laboral de los grupos de trabajos; puesto que forman

parte de las organizaciones; como la estrategia que puede proporcionar un clima favorable para poder operar dentro de ellas. Cuando un trabajador se siente satisfecho con su labor es capaz de realizar las tareas más exigentes y complicadas; porque ha adquirido una nueva actitud hacia el trabajo, lo valora, lo respeta y lo más importante es que hace crecer a la empresa para la que trabaja. Por ello, la motivación laboral en las organizaciones debe realizar una gama de remuneraciones motivacionales tales como: el reconocimiento al trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa, las posibilidades de promoción, atención por parte de los mandos a la sugerencia del empleado, estabilidad, posibilidades de aprendizaje y formación, implicación del empleado en la empresa, horario y comunicación vertical y horizontal. Según Walmart (2006), opina que:

En la era empresarial, la motivación es una herramienta que emplea el capitalista para obtener mayores beneficios de sus trabajadores; por lo tanto

no debe causar inquietud o desconfianza en las organizaciones; pues no es más que una estrategia para hacer crecer su productividad, sus ingresos y hacerle la vida más grata a los empleados (p. 35).

De acuerdo a lo citado, es necesario mediar estrategias motivacionales en una empresa como herramienta corporativa de gestión y cambio relacional para el mejoramiento de las interrelaciones y tareas a realizar como equipos de trabajo; utilizando como actitud complementaria o protagonista la celebración de incentivos como fórmula que establece técnicas de comunicación operacional; a objeto de lograr un sustancial incremento de rendimiento en las empresas generando procesos eficaces en el desempeño de sus habilidades.

De lo anteriormente señalado, se ha podido vivenciar a través de observaciones y conversaciones directas con los trabajadores de la Unidad de Proyectos Mayores de PDVSA. Caso de estudio: División Centro Sur Barinas, que no se está generando un proceso de motivación

adaptado al ambiente de trabajo; de tal manera que al promover las funciones de una empresa, entre ellas la planeación, organización, dirección y control, estas repercuten en forma directa en los empleados al no ver satisfechas sus necesidades individuales y colectivas mediante el reconocimiento o la recompensa: verbales, escritas, promoción de ascensos, entre otra; con respecto a obtener un rendimiento eficaz y eficiente que permita el logro de los objetivos y las metas propuestas; igualmente se observa que la empresa asigna múltiples tareas a los empleados sin prever la culminación de algunas que han sido delegadas con anterioridad.

Así mismo, el ambiente de trabajo no está debidamente distribuido de acuerdo a las necesidades de los trabajadores. Por otra parte, la evaluación implementada carece de criterios confiables de manera objetiva, entre ellos: calidad, puntualidad, ritmo de avance o de trabajo, conocimiento, cooperación y juicio práctico, causando desequilibrio emocional,

cansancio físico, incomodidad, estrés y desmotivación, lo cual trae como consecuencia la inseguridad laboral, desordenes e incumplimiento en las actividades a realizar; desequilibrio emocional y presencia de errores ocasionando la baja productividad de la organización.

Ante esta situación surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el nivel de conocimiento motivacional como alternativa para el mejoramiento del desempeño laboral que posee el personal de la Unidad de Proyectos Mayores de PDVSA Centro Sur Barinas? ¿Cuáles estrategias motivacionales emplea el gerente para el mejoramiento del desempeño laboral en la Unidad de Proyectos Mayores de PDVSA Centro Sur Barinas?; ¿Será factible la propuesta de estrategias motivacionales como alternativas para el mejoramiento del desempeño laboral del personal de PDVSA Centro Sur Barinas?; ¿Será necesario diseñar un plan estratégico motivacional como alternativa para el mejoramiento del desempeño laboral del personal de PDVSA Centro Sur Barinas?

Objetivo de la Investigación

Proponer un plan estratégico motivacional como alternativa para el mejoramiento del desempeño laboral del personal de la Unidad de Proyectos Mayores de PDVSA de la División Centro Sur del municipio Barinas, estado Barinas.

Antecedentes de la Investigación

Entre los antecedentes del estudio se tiene a Guerrero (2016), con su investigación "El Desempeño Laboral en los trabajadores desde un enfoque relacionado por la motivación gerencial de la empresa CADELMA C.A del municipio Barinas, estado Barinas. La metodología utilizada fue cuantitativa apoyada en una investigación de carácter descriptiva-explicativa y el tipo de diseño utilizado fue el No Experimental, descriptivo y de campo. El universo poblacional estuvo conformado por tres (03) directivos, veinte (20) trabajadores, para un total de veintitrés tres (23) sujetos, tomándose como muestra la totalidad de los mismos, por ser finita.

En relación a las conclusiones, refleja el logro de los objetivos propuestos, determinándose que el

desempeño laboral en los trabajadores viene dado por el comportamiento individual y colectivo de los trabajadores a través de las actitudes, percepciones y valores asumidos; así como la motivación personal y profesional que son inherentes al desempeño logrado con la motivación gerencial de la empresa CADELMA C.A. Además, se observa, que los empleados están vinculados a las actividades laborales.

De allí, que resulta pertinente capacitar y motivar a los trabajadores en la adquisición de conocimientos, mediante jornadas formación sobre los elementos y dimensiones laborables para que lo pongan en práctica durante el desempeño laboral. En consecuencia, el estudio guarda pertinencia con el presente, por cuanto ambos se enfocan en el desempeño laboral en las empresas, proceso que es fundamental en el rendimiento que estos deben mantener en cuanto al compromiso adquirido.

Por su parte, Coronel (2015), presenta "Estrategias para la Evaluación del Desempeño Basado

en Competencia Laborales de los Empleados de la División al Servicio del Personal de la Dirección Administrativa Regional Barinas”. Propuso en su investigación de diseño de campo, descriptiva, planteó estrategias de acción gerencial, para mejorar el desempeño laboral tomando en cuenta las competencias de los empleados de la División de Servicios al Personal de la Dirección Administrativa Regional Barinas.

La población – muestra estuvo conformada por veintisiete (27) trabajadores. El autor concluyó que uno de los medios determinantes para conocer la efectividad del talento humano son los sistemas de evaluación de desempeño, necesarios para que los individuos pertenecientes a una organización ejerzan sus funciones hacia un elemento novedoso como son las competencias laborales y así garantizar el éxito organizacional. Por lo que dicha estudio aportó herramientas de abordaje teórico y metodológico que clarificaron la ruta epistemológica y el camino recorrido para alcanzar satisfactoriamente los resultados.

Teorías y Conceptos

Plan Estratégico

El plan estratégico permite orientar la toma de decisiones, mediante una serie de acciones programadas a ejecutar en el futuro; al plantearse las metas a seguir; así mismo establece la comunicación de las expectativas y aspiraciones de los grupos en las organizaciones fijando los recursos necesarios para el logro de los objetivo Álvarez (1988). Por otra parte, se convierten en una herramienta indispensable para el proceso de planificación, el cual consiste en una serie de acciones meditadas, encaminadas hacia un fin determinado. Estas acciones, se pueden describir de la siguiente manera: organizan la reflexión y el análisis de situaciones, consideran las relaciones entre los actores sociales y reconocen la realidad como un conjunto complejo de intenciones, voluntades y actos diversos. Por consiguiente, Álvarez (ob. cit.) expresa que el plan estratégico es:

Un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y

planes detallados para alcanzarlos; establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismo de retroalimentación para el inicio de un nivel ciclo de planificación. Es una forma concreta de la toma de decisiones que abarca el futuro específico que los gerentes aspiran para sus empresas (p.116).

De allí, el plan es un componente de los procesos de gestión, entendiendo por gestión, la conducción del funcionamiento, desarrollo de un sistema, sea éste una organización o parte de ella; la planificación tiene que ver con lo que se debe hacer (fines); como se debe hacer (medios). Aunado a esta aseveración, se ha convertido en una herramienta básica para el Estado y sus instituciones como para todo tipo de organización o empresa pública o privada que desee un proceso de cambio situacional; a fin de buscar la integración, el procedimiento normativo estratégico; donde la norma se refiere fundamentalmente a la dirección del plan, en el cual lo

estratégico formula las acciones de manera entrelazada con el propósito de afianzar, difundir la misión-visión empresarial. Partiendo de estas afirmaciones, el plan estratégico intenta guiar a las organizaciones empresariales hacia el éxito, con un servicio de calidad que contribuya a la formación, al desenvolvimiento del individuo que la sociedad requiere.

Motivación

La motivación es un elemento imprescindible para lograr los objetivos que se proponen las organizaciones, Stephen (2000), la define como “el deseo de hacer esfuerzos por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (p.46). En tal sentido, se concibe como un sistema de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia de la energía y voluntad de un individuo por conseguir una meta. De allí que el empleado amerita estar motivado; puesto que cada individuo se plantea sus propios alcances y, busca los caminos para hacerlo realidad.

En este sentido, Solana (1993), señala que la motivación “es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide en una situación dada, con qué vigor se actúe y, en qué dirección se encauza la energía” (p. 208). Con relación a la cita anterior se deduce que la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. De igual manera, Daris y Newstrom (1999), sostienen que “la motivación requiere del descubrimiento y comprensión de los impulsos y necesidades de los empleados, los cuales tienen origen en los individuos” (p. 79); con relación a esta afirmación se deduce que a los empleados se les deben satisfacer sus necesidades y deseos de acuerdo a los diferentes tipos de impulsos.

De acuerdo a las conceptualizaciones citadas anteriormente; es necesario destacar que la motivación es un elemento imprescindible para lograr los objetivos que se propone la organización. De allí que resulte

compleja su interpretación, aún más si se considera que es un fenómeno que no se puede medirse directamente, no se observa, sino más bien a través de los comportamientos ya actitudes personales, entendiéndose de esta manera como un atributo cualitativo. Sin embargo, Daris y Newstrom (1999), sostienen que los elementos motivacionales se obtienen buenos resultados cuando:

A los empleados motivados se les da la oportunidad (como capacitación adecuada) de desempeñarse y los recursos (como los instrumentos apropiados) para hacerlo; la presencia de metas y el conocimiento de los incentivos para satisfacer las propias necesidades son poderosos factores motivacionales que inducen a la realización de esfuerzos, cuando un empleado es productivo y la organización toma nota de ello, se le retribuirá y; si la naturaleza, oportunidad y distribución de estas retribuciones son las adecuadas, las necesidades e impulsos originales del empleado se verán satisfechos. Al mismo tiempo, es probable

que surjan nuevas necesidades y el ciclo vuelva a iniciarse (p.89).

De allí que el punto importante es la comprensión de las necesidades de los empleados, para ayudar a los gerentes a comprender la influencia de las necesidades internas de éstos en sus conductas subsecuentes. Por consiguiente, la responsabilidad gerencial involucra no sólo, a la adecuada administración de un organismo social y, a la calidad de las decisiones que se tienen que adoptar para solucionar los problemas, sino a una función de gran trascendencia social: el liderazgo, esto implica la responsabilidad de conducción de un grupo; por lo que en el éxito y funcionamiento de una organización, la motivación es un aspecto de significativa importancia.

Desempeño Laboral

Se entiende por desempeño a toda acción realizada por un individuo en respuesta de lo que se le ha designado como responsabilidad y, que será medido en base a su ejecución. Según Serrano (2002) destaca que el mismo se concibe

como “un proceso de construcción y reconstrucción de conocimientos a partir del entrenamiento de las dimensiones de la realidad en un tiempo y un espacio determinado” (p.89). De esto se entiende que va reforzándose a través de la experiencia que el trabajador va adquiriendo en su trabajo cotidiano.

Por otra parte, es conveniente que se entienda que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes que pueden ser: motivacionales, ampliamente conocidos o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño Serrano (ob. cit.). Cuando son ambientales muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador, entre otros. De esta manera, se entiende la existencia de factores que

contribuyen al desempeño laboral, así indica el autor (ob. cit.):

La asignación de trabajos que no están de acuerdo con las capacidades, presiones del grupo de trabajo, adaptación a las exigencias del trabajo por razones físicas o emocionales, supervisión no eficiente, problemas en el proceso de operación-herramientas, materiales o equipos inadecuados, conflicto en los procedimientos, entre otros (p.112).

En tal sentido, se requiere que la gerencia genere procesos de seguimiento y control que permitan avalar los factores internos y externos que impactan el desempeño del trabajador. De igual manera, se hace mención a la necesidad de desarrollar la respectiva evaluación del desempeño laboral en busca de conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin.

Evaluación del Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo

a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano en las diferentes actividades y tareas que se realiza; sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución. En este sentido, Molina (2003), sostiene que:

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar (p.10).

Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, las empresas utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos.

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser validado y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Dentro de las ventajas de la evaluación del desempeño Molina (2003), identifica:

Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y operaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto; necesidades de

capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado; planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas; imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal; errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto y, desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, que pueden ser identificados en las evaluaciones (p.115).

De tal manera que, el objetivo de la evaluación es propiciar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser

prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

Factores de Motivación y su relación con el Desempeño Laboral

Estos factores aplicados por la gerencia en el personal para elevar los niveles de disposición y esfuerzos en el logro de las metas organizacionales, son denominados también motivadores intrínsecos Berrios (2010), la motivación intrínseca, no se fundamenta en el contexto externo, señala Cárdenas (2012), que “en general, se relaciona a la necesidad de utilizar todo el potencial, el deseo de las personas por investigar, triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades” (p.34). En consecuencia, las personas están más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento. D’Sousa (2010), indica los siguientes factores motivantes de la acción gerencial a saber:

El Reconocimiento: Referido a la gratitud que los individuos reciben por sus realizaciones, se suele asociar con las realizaciones, definidas como los logros de las personas. Los beneficios que reporta el reconocimiento destaca: Crea un impacto en el significado que se da al trabajo, es una de las fuentes que tienen las organizaciones para involucrar y comprometer a sus empleados, juega un papel clave en el cambio organizacional, en lo que se denomina aprendizaje organizacional, impacta también en la satisfacción del trabajador y, por ende, en la productividad y rendimiento de la organización. Su ausencia constituye el segundo factor de riesgo psicosocial en el trabajo, ya que influye sobre la habilidad para gestionar el estrés y las situaciones profesionalmente complicadas.

Logros de Metas: Este representa el objetivo que el sujeto quiere alcanzar, por lo tanto, el logro de las mismas, en el ámbito laboral, incluye realizar con éxito las metas relacionadas con el propio trabajo o algún aspecto del mismo. La cadena

de acciones que permite alcanzar la meta puede estar compuesta de etapas. Bajo este enfoque, Díaz (2009), señala que “la fijación de metas, como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos: aceptación de la meta, la especificidad, el reto y la retroalimentación” (p.89). En consecuencia, estas se establecen desde la necesidad de instaurar metas realistas, persistir productivamente y, exigirse excelencia en la evaluación de los resultados.

Por otra parte, el autor de la cita refiere que las personas con motivación al logro, presentan las siguientes características: Luchan por el logro personal más que los premios en sí, sienten deseos de lograr algo mejor o más eficientemente, deseos de hacer mejor las cosas, buscan situaciones para asumir la responsabilidad personal de solucionar problemas, necesitan recibir información inmediata sobre su rendimiento, saben establecer metas de dificultad moderada y evitan tareas fáciles o demasiados difíciles; por otra parte, las mismas probabilidades de

éxito o fracaso les permite experimentar sentimientos de logro y satisfacción por los mismos esfuerzos.

Capacitación: ésta consiste en el aprendizaje de las aptitudes que se pueden tener para cumplir con la realización de un trabajo. La capacitación y el adiestramiento que los líderes de una institución deben darle a sus empleados son constantes en lo que respecta a los nuevos métodos de enseñanza y los adelantos tecnológicos que pueden facilitar las tareas y mejorar la forma en la que se realiza la misma, este factor es necesario e importante. Soto (2011), afirma que “selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero” (p.3), es decir, es significativo que los gerentes brinden capacitación y entrenamiento a su personal de acuerdo a las áreas de interés del trabajador.

Mayorca (2010), por su parte, señala los beneficios que logra una organización que se capacita “altas tasas de innovación y adaptabilidad, asegura a las personas que en la organización trabajan, disponer de altos niveles de competencias, es una

fuerza de motivación para el individuo” (p.23). La capacitación es una herramienta fundamental que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la organización, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

Desde este punto de vista, es definitivo que la capacitación motiva intrínsecamente al individuo, por lo cual, es imprescindible buscar vías, crear planes que realmente tomen en cuenta que se está capacitando de acuerdo a las necesidades profesionales e institucionales.

La Autonomía: Se conceptualiza como la independencia y la libertad de la que disfruta la persona que trabaja, así como sus posibilidades de decidir qué procedimientos utiliza, cómo organizar su tiempo, siempre y cuando respete los objetivos que le hayan sido asignados. De acuerdo a esto un individuo que asume poder de toma de decisiones en sus tareas y es proactivo, tiene una sensación de responsabilidad personal por los resultados y se siente motivado a

obtener un mejor desempeño. Por consiguiente, la autonomía permite libertad, independencia y competencia al empleado en su área y, una toma de decisiones en la forma de realizar el trabajo, entre otras.

Habilidades y competencias: En referencia, D'Souza (2010), la determina como el grado hasta donde las personas deben usar sus habilidades para llegar a niveles elevados de satisfacción en el trabajo, incluye el nivel de interés, los desafíos, la variedad y las oportunidades para la realización del trabajo. Por su parte Cruz (2011), subraya que “el empleado se sentirá más motivado si el puesto de trabajo tiene una serie de características esenciales” (p.53).

Para el autor (ob. cit.), estas características son: (a) *Variedad de tareas*: Grado para realizar diferentes tareas, y la utilización de conocimientos, habilidades y talentos distintos. (b) *Identidad del trabajo*: Grado en que se realiza un trabajo de principio a fin con resultados visibles. (c) *Significación del trabajo*: Grado en que las tareas tienen un impacto significativo en los demás. (e)

Retroalimentación: Es el grado de actividad desarrollada, capaz de proporcionar al empleado una información clara y directa sobre los resultados de su trabajo y rendimiento.

En consecuencia, el gerente educativo que logre la motivación y la atención de estos factores, es decir, que haya variedad en las tareas, que se sienta identificado con lo que hace, que vea lo significativo de su labor, tanto para él como para la organización, que tenga cierto grado de autonomía para el desempeño y, que pueda medir los resultados de éste, contribuirá con la motivación del personal y elevará los niveles de disposición y esfuerzos en el logro de las metas organizacionales.

METODOLOGÍA

Naturaleza, Método, Tipo y Diseño del Estudio

La investigación está ubicada en el paradigma cuantitativo, el cual a juicio de Hernández, Fernández y Baptista (2010), se caracteriza porque “ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente,

otorga el control de los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de estos” (p.81). En función de las variables el tipo de investigación fue proyecto factible, la Universidad Fermín Toro (2016), señala que consiste en “la elaboración de una propuesta, de un modelo operativo o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer las necesidades de una institución o grupo social” (p.21).

Por lo que la propuesta está relacionada con la proposición de un plan estratégico motivacional como alternativa para el mejoramiento del desempeño laboral en el personal de la Unidad de Proyectos Mayores de PDVSA. Caso estudio: División Centro Sur del Municipio Barinas estado Barinas. En cuanto al diseño se consideró de campo, de allí que, los datos fueron tomados directamente de los trabajadores de la institución. Además, se plantearon tres fases estratégicas, tal como lo refiere Palella y Martins (2010), a saber:

Fase I: Diagnóstico: Esta etapa se refiere propiamente a la investigación a realizar, se centra en la

observación, registro, descripción de la situación problemática para lograr visualizar la situación actual, mediante la aplicación de un instrumento a los trabajadores, determinando el nivel de conocimiento motivacional en el desempeño laboral que posee el personal de la institución objeto de estudio. Fase II Estudio de Factibilidad: Esta estuvo referida a la posibilidad de la realización de la propuesta considerando los aspectos institucional, económico y técnico. Fase III: Elaboración de la Propuesta: Constituye la etapa de diseño para el plan estratégico motivacional, en función de las necesidades expresadas en el diagnóstico.

Población y Muestra

La población estuvo definida por treinta y ocho (38) trabajadores pertenecientes a la Unidad. Para la muestra no se consideraron criterios de cálculos, considerando lo argumentado por Palella y Martíns (2010), para las poblaciones finitas, quedando ésta igual a la población.

Técnicas e Instrumento de Recolección de datos

Asimismo, como técnica de recolección de datos, se utilizó la encuesta, defina por Arias (2012), como “una técnica que pretende analizar, obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos a cerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular” (p.72) y; como instrumento un cuestionario, estructurado con treinta (30) ítems, con tres (3) alternativas de respuesta: siempre, algunas veces y nunca, el cual fue aplicado a la muestra considerada para el estudio a manera en autoadministración.

Validez y Confiabilidad

Para la validez se utilizó el juicio de expertos, con la intervención de especialista en metodología y en gerencia empresarial, para la confiabilidad se aplicó la formula estadística de Alpha de Cronbach, generando como resultado 0.86, definido por Hernández, Fernández, y Baptista (2010), como “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto producen los mismos resultados” (p.212). Es así como luego

de aplicado el instrumento definitivo a la muestra, se le determinaron las frecuencias y porcentajes, los cuales fueron representados en cuadros y gráficos, para la interpretación de resultados se utilizó el análisis descriptivo, basado en la interpretación porcentual, mientras que el análisis cualitativo permitió la confrontación de la relación con el marco teórico general establecido.

RESULTADOS

En cuanto a la aplicación del instrumento se logró verificar que no hay la presencia de un plan estratégico motivacional como alternativa para el mejoramiento del desempeño laboral en la institución objeto de estudio; de esta manera se presentó que el 53% de los encuestados expresaron que algunas veces se sienten motivados por el trabajo que realizan en la Unidad de Proyectos. De igual manera, el 79% manifestaron que las necesidades individuales algunas veces son satisfechas. Asimismo, el 68% contestaron que nunca han recibido

incentivos o reconocimientos a su labor por parte de la gerencia de la institución.

De la misma manera el 71% de los encuestados expresaron que algunas veces la empresa le ofrece capacitación de acuerdo al trabajo que desempeña y, además el 47% contestaron que algunas veces es tomada en consideración el consenso de los trabajadores en la coordinación de actividades que programe la empresa y; el 84% opinó que la Unidad nunca ha contado con un plan estratégico motivacional que oriente el desempeño laboral de sus trabajadores.

Sobre esto, los resultados del diagnóstico favorecen la viabilidad de la investigación, considerando que se requiere proveer las estrategias, herramientas y recursos necesarios para el desarrollo de una propuesta gerencial innovadora y creativa que favorezca el desempeño laboral.

CONCLUSIONES

En relación el nivel de conocimiento motivacional en el

desempeño laboral que posee el personal de la Unidad de Proyectos Mayores de PDVSA. Centro Sur Barinas, se diagnosticó que no hay comprensión en cuanto al alcance de los proceso comunicacionales y, la institución no tiene definido un plan estratégico motivacional que permita atender y fortalecer el desempeño laboral del personal.

Lo concerniente a la factibilidad desde el estudio de mercado, técnico y financiero en el diseño del plan estratégico motivacional se valoró que ésta tiene viabilidad; además se suma que, inicialmente, existe la motivación y deseo de participación, tanto de los trabajadores como gerentes, esto es un factor que favorece el clima institucional para el desarrollo de la propuesta.

La fundamentación de la propuesta está sustentada en las teorías de la motivación según Maslow el cual hace mención a las necesidades del individuo tales como fisiológicas, seguridad, protección, sociales y de autorrealización del individuo; de igual forma Herberg, señala que las personas dependen de

dos factores: higiénicos y motivadores; en cuanto a los primeros factores, se involucran las condiciones físicas ambientales, el salario, los beneficios entre otros; con respecto a los segundos factores, se incluye la delegación de responsabilidades, la libertad para decidir cómo realizar el trabajo, la formulación de objetivos y la evaluación.

De acuerdo a Mc Clelland (1980), describe la motivación en necesidades de logro, poder y afiliación; por otro lado la teoría de la equidad y la recompensa gerencial (ERG) se esfuerza por alcanzar jerarquías y necesidades de crecimiento en el individuo a través del proceso de la motivación, el establecimiento de metas y evaluación cognoscitiva. Por otro lado la propuesta cuenta con aportes teóricos de autores como Robbins (1999), Stephen (2000) y, Dorsch (2001) manifestando que la motivación es un conjunto de razones que explican los actos de un individuo. Seguidamente, en cuanto al desempeño se asume la perspectiva de Quintero (1995), quien lo conceptualiza como el efecto neto

del esfuerzo de un individuo en respuesta a lo que se le ha designado como responsabilidad; destaca que se concibe como un proceso de construcción y reconstrucción de conocimientos que se va reforzando a través de la experiencia que el trabajador adquiere en su trabajo cotidiano.

En referencia al desarrollo de la propuesta esta definió como propósito a través del plan promover estrategias motivacionales mediante los procesos administrativos que permitan el desempeño Laboral de los Empleados de la Unidad de Proyectos Mayores de PDVSA Centro Sur Barinas. La propuesta se desarrolla atendiendo a: Planear acciones que promuevan el mejoramiento de la motivación en la Unidad de Proyectos Mayores; Organizar la estructura física de la Unidad de Proyectos Mayores para la satisfacción en el desempeño laboral de sus empleados; Establecer lineamientos que faciliten el desempeño de la Unidad de Proyectos Mayores e Implementar la evaluación de manera que se fortalezca la motivación en el Desempeño Laboral.

REFERENCIAS

- Álvarez, C. (1988). **Planificación Instruccional**. Universidad Ezequiel Zamora. Editorial Unellez. Barinas estado Barinas.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación**. (6ta. Ed.). Caracas: Episteme.
- Berrios, E. (2010). **Escala de Motivaciones Psicosociales**. Madrid: Editorial Tea.
- Cárdenas, P. (2012). **La Motivación Laboral: Aspectos Generales**. Editorial Luz. Colombia.
- Coronel, I. (2015). **Estrategias para la Evaluación del Desempeño Basado en Competencia Laborales de los Empleados de la División al Servicio del Personal de la Dirección Administrativa Regional Barinas**. Trabajo de Grado de Maestría, Universidad Fermín Toro, Cabudare-Barquisimeto.
- Cruz, R. (2011). **El Autoconocimiento como Estrategia para un Cambio en el Desempeño de los Docentes del Instituto Tecnológico de Tepic, para el ciclo 2005-2006**. Tesis de Maestría en Educación Superior. Universidad Autónoma de Nayarit, Tepic, Nayarit.
- Daris, V. y Newtrom, S. (1999). **La Motivación y sus Elementos**. Editorial Rioplatense. Argentina.

- Díaz, P. (2009). **Efectividad en el Desempeño**. Disponible en: <http://www.gerenc.com/organizacion-talento/efectividad-desempeno.htm>. [Consulta 2017, junio 20].
- Dorsch, P. (2001). **La Motivación Estratégica**. Editorial Legis. Bogotá. Colombia.
- D'Sousa, G. (2010). **Éxito en tu Liderazgo**. Colombia: Celam.
- Freytez, M. (2004). **Competencias Profesionales de los Gerentes de la Empresa Montalbán**. Tesis de Grado. Municipio Iribarren Estado Lara.
- Guerrero, L. (2016). **El Desempeño Laboral en los Trabajadores un Enfoque Relacionado por la Motivación Gerencial de la Empresa CADELMA C.A del Municipio Barinas, Estado Barinas**. Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Fermín Toro, Cabudare.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**. 5ª edición. México: McGraw-Hill.
- Martínez, L. (2006). **El Líder Comunicacional**. Editorial Urbano. España.
- Mayorca, J. (2010). **Liderazgo Visionario**. Barcelona (España): Granica.
- Molina, P. (2003). **Evaluación del Desempeño Laboral**. II Edición. Caracas. Venezuela.
- Parella, S. y Martíns, F. (2010). **Metodología de la Investigación cuantitativa**. 3ª edición. Caracas: FEDUPEL.
- Quintero, S. (1995). **El Trabajo y la Eficacia Laboral**. Editorial Manantial. Ediciones Prentice. México.
- Robbins, J. (1999). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Macisa de Anta. México.
- Rojas, M. (2005). **Diseño de un Programa Gerencial para Superintendentes de Empresas Secundarias**. Tesis de Grado sin Publicar. Iquitos. Perú.
- Serrano, T. (2002). **El Desempeño como Proceso Laboral**. Versión Socio Cultural. España.
- Solana, U. (1993). **Gerencia y Planeación Estratégica**. Editorial Norma. Bogotá-Colombia.
- Soto, A. (2011). **La Dirección, el Liderazgo y la Supervisión Escolar**. Editorial Fondo Editorial Ipasme: Caracas.
- Stephen, W. (2000). **La Motivación y el Éxito Organizacional**. Editorial Sagola. Buenos Aires.

Universidad Fermín Toro (2016).
**Normas para la Elaboración y
Presentación de Trabajos de
Investigación.** Cabudare,
Venezuela.

Walmart, E. (2006). **Creatividad y
Motivación.** Caracas. Venezuela.