



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES BASADAS EN EL PERFIL POR
COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DE LOS
TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES
LABORALES DE LA FUNDACIÓN INSTITUTO CARABOBEÑO PARA
LA SALUD (INSALUD) UBICADA EN VALENCIA EDO. CARABOBO**

EMPRESA: Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD).

Autora: Naybic Lozada
C.I: V-11.697.733

San Diego, Junio de 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES BASADAS EN
EL PERFIL POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL
RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE
RELACIONES LABORALES DE LA FUNDACIÓN INSTITUTO
CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD) UBICADA EN VALENCIA
EDO. CARABOBO**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

_____ Lcda.
Mary Emilce Gelvez, C.I. V-8.842.219 Tutor Académico

_____ Lcda. Norelkys Silva, C.I. V-16.872.391 Tutor Empresarial

Autora: Naybic Lozada
C.I: V-11.697.733

San Diego, Junio de 2017

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO pp.
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I LA EMPRESA	
1.1. Ubicación de la Empresa.....	3
1.2. Reseña Histórica.....	3
1.3. Misión.....	3
1.4. Visión.....	4
1.5. Principios.....	4
1.6. Actividad Principal.....	4
1.7. Organigrama Estructural.....	6
1.8. Organigrama del Departamento.....	7
1.9. Actividades Realizadas.....	8
II EL PROBLEMA	
2.1 Planteamiento del Problema.....	13
2.2 Objetivos de la Investigación.....	17
2.2.1 Objetivo General.....	17
2.2.2 Objetivos Específicos.....	17
III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
3.1. Antecedentes.....	19
3.2. Bases Teóricas.....	23
3.3. Definición de Términos.....	45

IV	FASES METODOLÓGICAS	
	4.1 Tipo de Investigación.....	47
	4.2. Fases Metodológicas.....	48
	4.2.1 Fase I.....	48
	4.2.2 Fase II.....	51
	4.2.3 Fase III.....	51
V	RESULTADOS	
	5.1 Análisis y Presentación de los Resultados.....	53
	5.2 Cumplimiento de la Fase I.....	53
	5.3 Cumplimiento de la Fase II.....	75
	5.4 Cumplimiento de la Fase III.....	76
	CONCLUSIONES	83
	RECOMENDACIONES	85
	MATERIAL DE REFERENCIA	87
	ANEXOS	90

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	p.p
1 Estructura del Departamento.....	54
2 Normas y Procedimientos Actuales.....	55
3 Procedimiento para la Selección del Perfil por Competencia.....	56
4 Charlas de Inducciones.....	57
5 Eficiencia en los Procesos.....	58
6 Personal Suficiente.....	59
7 Satisfacción Laboral.....	60
8 Satisfacción en Remuneración.....	61
9 Metas.....	62
10 Importancia de Productividad.....	63
11 Métodos de Trabajo.....	64
12 Reconocimiento de Metas Obtenidas.....	65
13 Promoción dentro de la Institución.....	66
14 Reuniones.....	67
15 Programas Motivacionales.....	68
16 Oportunidades de Capacitación.....	69
17 Esfuerzos Empresariales.....	70
18 Programas Recreacionales.....	71
19 Desempeño Laboral.....	72
20 Implementar Estrategias.....	73

DEDICATORIA

A mi madre, quien con su amor, dedicación, confianza, paciencia y mucha bondad me ha hecho crecer como ser humano de bien, Te Amo Mamá.

A mis dos hermosos hijos Ender Javier y María Fernanda y a mi nieta Sophia Valentina, quienes son la luz de mis ojos, la razón de mi vida y que me han regalado gigantes momentos de felicidad, quiero decirles que lo logré y lo conseguí..

A Oscar Velásquez, por creer en mí y apoyarme durante toda mi carrera, en mis momentos buenos y malos. Te quiero mucho y gracias.

A mi querida Amiga Marlene D'Amelio quien aprecio mucho, porque fuiste pilar fundamental en este logro, como una segunda madre para mí y mi ejemplo a seguir como tu pupila, te quiero mucho y siempre te llevare en corazón.

A todos mis amigos, por creer en mí y apoyarme siempre. Gracias a todos.

Naybic Lozada

AGRADECIMIENTO

En principio a **Dios** por darme la oportunidad de vivir y en especial este momento por el que estoy pasando.

Quisiera agradecer de manera sincera a tres personas que me guiaron en cada paso de esta investigación, estas son la **Lcda. Mariela Palacio, Lcdo. Edgar Sanabria y la Lcda. Norelkys Silva**, muchas gracias...

A la **Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD)** por su apoyo y colaboración brindada durante toda mi carrera.

A mi Madre: **Ninoska Salazar** y Padre: **Víctor Lozada** por su apoyo constante, incondicional y paciencia, me ayudaron a encontrar este logro que obtengo y por creer en mí.

A mis hermanos: **Víctor Luis y Naylin Anais** por estar conmigo en todo momento.

A mis hijos: **Ender Javier y María Fernanda** y a mi nieta: **Sophia Valentina**, por su amor que siempre me llena de esperanza.

A **Oscar Velásquez**: por estar presente en todo momento, por su apoyo y pilar fundamental en mi vida y carrera.

A mis Amigos: **Lcda. Marlene D'Amelio, Samuel Osorio, Lcda. Norelkys Silva, Lcda. Neida Piñero y Nubia Araujo**, por su colaboración y apoyo inmediato cuando más los he necesitado.

A la **Universidad José Antonio Páez**, que me formó y me entregara una licencia para desarrollarme como profesional en Relaciones Industriales.

A mis **profesores**, en especial a la profesora **Mary Emilce Gelvez** por su paciencia y colaboración prestada.

Gracias a todos y cada una de las personas que estuvieron a mi lado brindándome su apoyo sincero.

Naybic Lozada

INTRODUCCIÓN

Las empresas dependen en gran medida del capital humano que las conforma, por lo cual estos constituyen un activo vital para su funcionamiento, pero con el transcurso del tiempo y debido al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, así como la necesidad de aumentar la eficiencia y competitividad en ellas poco a poco se han ido dejando de lado las necesidades de estos, lo que ha generado descontento de parte de estos y por consiguiente la labor es realizada con deficiencia.

De allí, que en los últimos años se hayan generado una serie de teorías orientadas al estudio de su comportamiento y determinación de sus necesidades, con el propósito de lograr un mayor nivel de satisfacción, desarrollando al máximo las capacidades y el desempeño de las funciones del recurso humano, beneficiando a la empresa a través de objetivos comunes.

Por consiguiente, los gerentes deberían tener como principal preocupación, lograr que los grupos de trabajo sean más productivos, eficientes y estén motivados a realizar las tareas para alcanzar los objetivos establecidos, logrando la satisfacción laboral y al mismo tiempo el beneficio de la organización.

Además, deben servir de guías para ayudar a los empleados a canalizar mejor sus áreas de competencia para que así estos puedan captar e internalizar más toda la información que manejan relacionada con el cargo que desempeñan.

Es por ello, que el propósito de la investigación es Proponer Estrategias Motivacionales Basada en el Perfil por Competencias para Optimizar el Rendimiento de los Trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), ubicada en Valencia Estado Carabobo. En este sentido este informe de pasantías consta, de cinco (05) capítulos estructurados con el propósito de integrar los elementos que son congruentes con el objeto de estudio, en los cuales se explican por separados las etapas que lo conforman

El capítulo I, la definición de la empresa, se estableció la descripción general de la misma y de cada uno de sus departamentos en el área de Recursos Humanos.

El capítulo II, comprende el problema, planteamiento del problema, formulación del problema, objetivo general y objetivos específicos, la justificación de la investigación.

El capítulo III, se refiere al marco referencial conceptual, antecedentes de la investigación, bases teóricas, así como también la definición de términos básicos que sirven de apoyo a la ejecución de la investigación.

El capítulo IV, muestra las fases metodológicas, tipo y diseño de la investigación que se utilizara en el desarrollo de la investigación, por lo que se menciona la modalidad en la que se enfoca el proyecto. Igualmente se mencionan las técnicas de recolección de información e instrumentos de datos y cada una de las fases metodológicas.

Y el capítulo V, muestra los resultados, donde se desarrollan cada una de las fases metodológicas que constituyen el presente informe de acreditación, en las cuales se evidencian cuáles son los resultados producto de la aplicación de la encuesta a la muestra considerada, las debilidades y fortalezas producto derivadas del estudio diagnóstico y las estrategias motivacionales a cumplir.

Para finalizar, se presenta la conclusión, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos que recogen la información considerada de interés para la recopilación e interpretación de los datos.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1. Ubicación de la Empresa.

La Fundación Instituto Carabobeño para la Salud se encuentra ubicada en la Avenida Carabobo entre Calles Colombia y Libertad diagonal al Teatro Municipal, Sector Don Bosco, Municipio Valencia, Estado Carabobo.

1.2. Reseña Histórica.

La Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), es un instituto autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del fisco estatal, el cual está adscrito a la Gobernación del Estado Carabobo, como ente descentralizado del Sistema Nacional de Salud, y tiene por objeto la prestación de dicho servicio, a través de la atención médica integral de carácter preventivo-curativo, mediante acciones de saneamiento sanitario ambiental, que tendrá carácter de utilidad pública e interés social, a través de todas las acciones de educación, prevención, fomento y humanización de la salud y por acciones relativas a la rehabilitación y dotación de la red de servicios y de programas de salud.

1.3. Misión.

Ejercer las políticas públicas establecidas dentro del sistema nacional de salud, para contribuir con el bienestar social de los carabobeños, optimizando la atención integral y la promoción de la salud con la participación efectiva de las comunidades, logrando condiciones ambientales saludables que permitan mejorar la calidad de vida

y el control de los factores de la salud en la población.

1.4. Visión.

Ser la institución que garantice el cumplimiento de las políticas públicas de salud, ofreciendo al ciudadano carabobeño un servicio eficiente y oportuno, ajustado a las necesidades propias de las comunidades, con instalaciones adecuadas, dotadas y equipadas.

1.5. Principios.

- ÿ **UNIVERSALIDAD:** La salud debe ser para todos, sin discriminaciones de ninguna naturaleza.
- ÿ **EQUIDAD:** Los servicios de salud deben ser de igual calidad para todos.
- ÿ **INTEGRALIDAD:** Los programas deben aplicarse en función de la promoción de la salud y prevención de las enfermedades.
- ÿ **PARTICIPACIÓN SOCIAL:** Las comunidades deben ser protagonistas en la ejecución.
- ÿ **EFICIENCIA Y EFICACIA:** El mayor número de objetivos debe alcanzarse en el menor tiempo posible.

1.6. Actividad Principal.

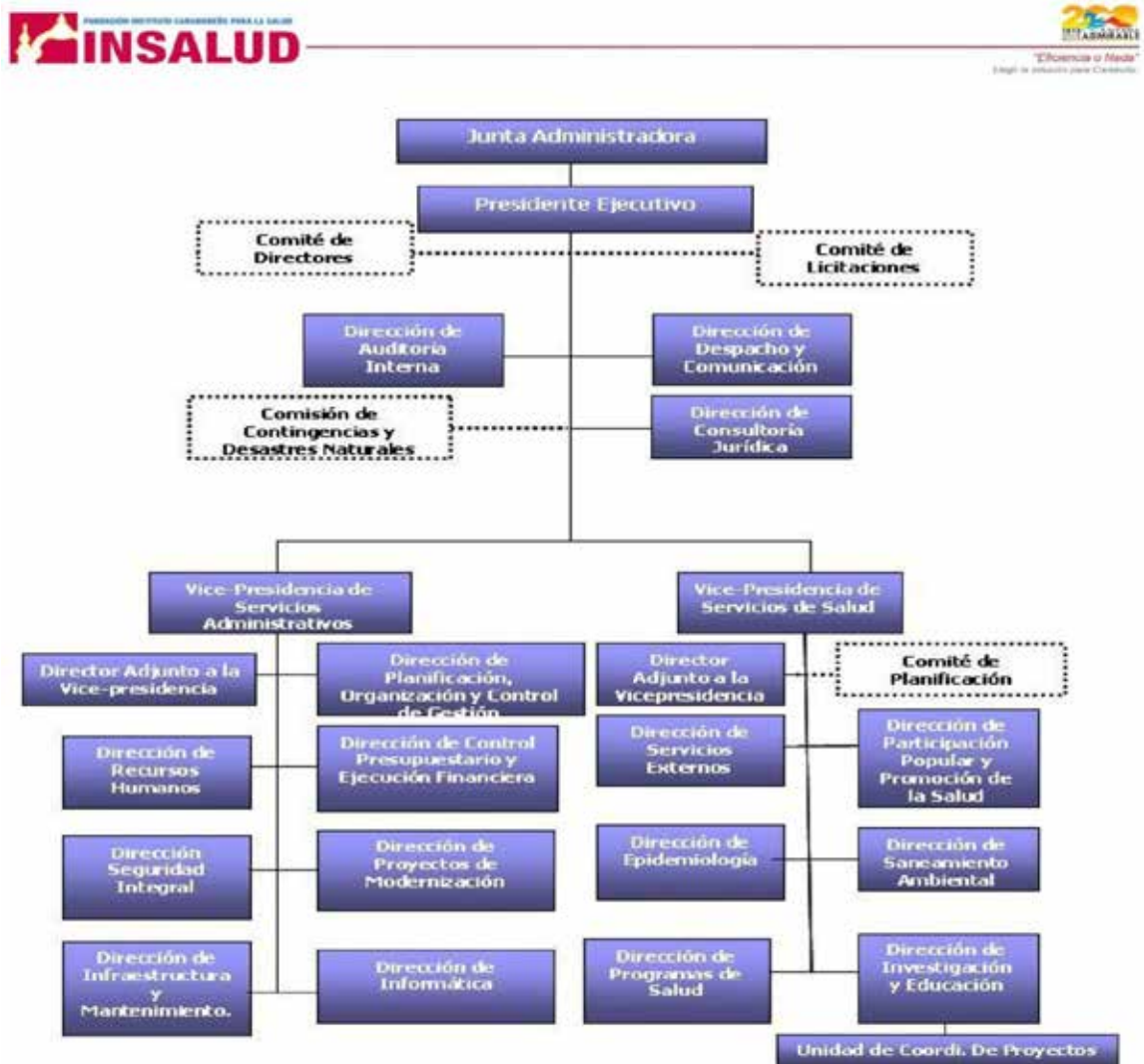
- ÿ Servir de órgano operativo y financiero del Sistema Regional de Salud del Estado Carabobo.
- ÿ Administrar por delegación del Gobierno del Estado Carabobo los recursos humanos y financieros del Sistema Regional de Salud.

- ÿ Ejecutar todos los programas de salud pública según se describen en el Convenio de Transferencia aprobado y suscrito entre el Ejecutivo Nacional y el Estado Carabobo, en fecha 3 de diciembre de 1993.
- ÿ Administrar y mantener las instalaciones médico asistenciales del Estado Carabobo, cuidando de su conservación, ampliación y adecuación a los requerimientos de la población.
- ÿ Promover la participación activa de la comunidad organizada en la elaboración y supervisión del Plan de Salud Regional.
- ÿ Desarrollar y ejecutar el programa regional de construcción, equipamiento, dotación y mantenimiento de la infraestructura médico –asistencial para atender las necesidades del Sistema Regional de Salud, contratando los servicios correspondientes.
- ÿ Administrar, conservar y custodiar las dotaciones básicas de los equipos e instalaciones de la estructura médico-asistencial adquiridas y que le sean transferidos.
- ÿ Establecer y organizar un sistema de adquisición, control y almacenaje de insumos para garantizar la debida existencia de los mismos en los centros médicos asistenciales del Estado.
- ÿ Consolidar el sistema de recuperación de costos por los servicios y actividades realizadas.

1.7. Organigrama Estructural de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

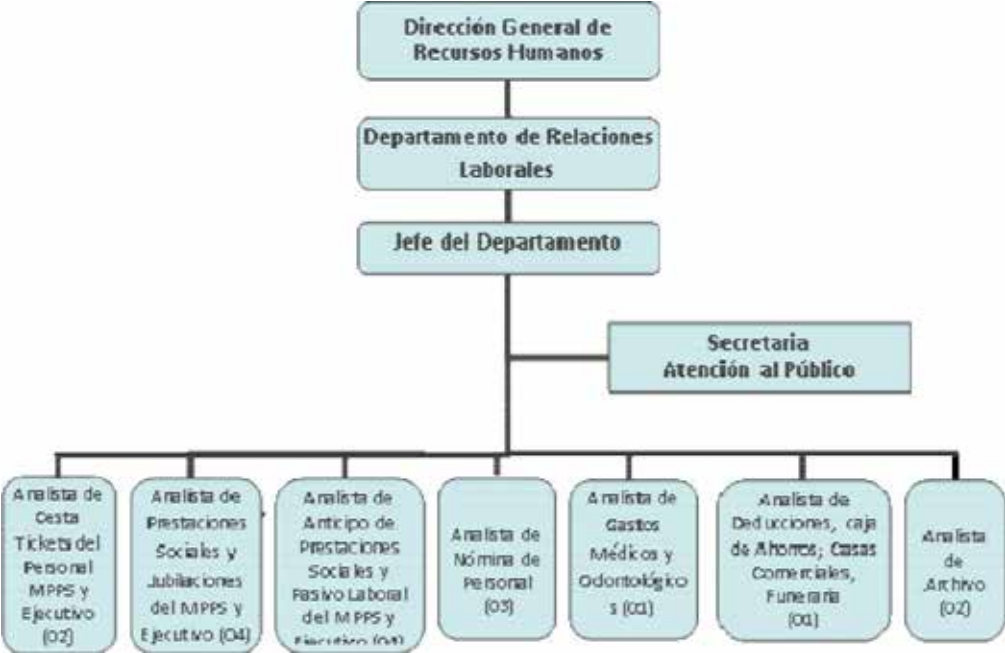
Figura N° 01: Organigrama General de la Institución



Fuente: INSALUD, (2016)

1.8. Organigrama del Departamento de Relaciones Laborales de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD).

Figura N° 02: Organigrama del Departamento de Relaciones Laborales.



Fuente: Lozada (2017)

En la actualidad el Departamento de Relaciones Laborales de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud INSALUD, está conformado por un Jefe de Departamento, 02 Analistas de Cesta Tickets del Personal MPPS y Ejecutivo, 04 Analistas de Prestaciones Sociales y Jubilaciones del Personal del MPPS y Ejecutivo, 04 Analistas de Anticipo de Prestaciones Sociales y Pasivo Laboral del Personal del MPPS y Ejecutivo, 03 Analistas de Nómina de Personal, 01 Analista de Gastos Médicos y Odontológicos, 01 Analista de Deducciones, Caja de Ahorro, Casas Comerciales, Funeraria, 02 Analistas en Archivo.

Identificación del Cargo:

ÿ Analista de Personal.

Propósito General del Cargo:

Bajo supervisión general, realiza trabajos de dificultad promedio en una de las áreas técnicas de personal o puede ser responsable por las actividades de una unidad regional o local, encargada de la aplicación y desarrollo de los sistemas de personal y realiza tareas afines según sea necesario.

1.9 Actividades realizadas durante el período de acreditación por experiencia laboral en el cargo de Analista de Personal.

- ÿ Recepción, análisis, manejo y control de la información necesaria para la tramitación del beneficio de Cesta Ticket a los trabajadores adscritos a la Fundación (MPPS y Ejecutivo).
- ÿ Detectar las desviaciones o variaciones presentadas en la recepción de los pedidos de Cesta Ticket y rendiciones de los mismos, a fin de efectuar las correcciones necesarias.
- ÿ Aplicar las normas y procedimientos inherentes a la División.

- ÿ Atención de solicitudes del personal.
- ÿ Chequeo de los ingresos emitidos por Selección y Contratación.
- ÿ Enviar al cierre del mes la información de egresos del personal ejecutivo al departamento de administración para H.C.M.
- ÿ Presentar informes de las actividades realizadas.
- ÿ Control de los egresos en el sistema SIQUEL.
- ÿ Efectuar la recepción de los documentos enviados por las diferentes dependencias para el trámite de liquidación y adelantos de prestaciones sociales, vigilando el cumplimiento de los requisitos exigidos para tal fin.
- ÿ Realizar el análisis y cálculo de prestaciones sociales y llevar el control de las mismas, tales como nóminas, anticipos, intereses.
- ÿ Ingresar cada uno de los cálculos en el sistema, a fin de mantener actualizada la base de datos.
- ÿ Vigilar por el cumplimiento del proceso de firmas de las liquidaciones.
- ÿ Garantizar que los soportes que queden en la Unidad, sean debidamente archivados en el expediente correspondiente.
- ÿ Suministrar información requerida por las diferentes dependencias, con relación al estado de las liquidaciones de prestaciones sociales.
- ÿ Elaborar y presentar al finalizar el mes, dentro de los cinco días hábiles subsiguientes, informes y cuadros estadísticos de las actividades realizadas.
- ÿ Análisis, Registro y Control de la información del pasivo laboral del personal empleado y obrero adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Salud.

- ÿ Análisis Registro y Control de la información relativa al pasivo laboral del personal Alto Nivel del Ejecutivo Regional para las aperturas de cuentas de Fideicomisos.
- ÿ Realizar los abonos mensuales de Prestación de Antigüedad del Personal Ministerio del Poder Popular para la Salud, así como también del personal Alto Nivel del Ejecutivo Regional
- ÿ Análisis Registro y Control de la información relativa al pasivo laboral del personal Empleado y obrero adscrito al Ejecutivo Regional para aperturas de cuentas de Fideicomisos.
- ÿ Tramitar la documentación necesaria para efectuar las aperturas las cuentas del personal que tiene una antigüedad superior a 3 meses para enviar información a 100% Banco.
- ÿ Recepción y trámite de adelantos de prestaciones de todo el personal transferido del Ministerio del Poder Popular Para la salud, considerando los lineamientos entregados para el mismo.
- ÿ Recepción, análisis, manejo y control de documentos inherentes al proceso de jubilación e incapacidad.
- ÿ Manejo de correspondencia y archivo del personal jubilado.
- ÿ Registro y Control de las Nóminas del personal jubilado.
- ÿ Coordinar los procesos de incorporación en nómina, así como los pagos oportunos de sueldos, salarios y beneficios contractuales por tipo de trabajador.
- ÿ Manejo del sistema SIQUEL.

- ÿ Elaborar y presentar, mensualmente, informes y cuadros estadísticos de las actividades realizadas.
- ÿ Generar archivos en excel y otros formatos.
- ÿ Cargar la data variable del personal.
- ÿ Conformar las nóminas de pago de todo el personal.
- ÿ Participar en la realización de estudios económicos de costos y en la elaboración de cuadros estadísticos y demostrativos relacionados con la administración de beneficios socioeconómicos de personal.
- ÿ Adiestrar al personal en la aplicación de normas y procedimientos sobre sueldos, salarios, horas extras, bonificaciones y otras asignaciones de conformidad con la Ley de Trabajo y su Reglamento, Ley del Estatuto de la Función Pública y Contratos Colectivos de Trabajo.
- ÿ Efectuar la recepción de los documentos enviados por las diferentes dependencias para el trámite de gastos médicos / odontológicos (reembolsos), vigilando el cumplimiento de los requisitos exigidos para tal fin.
- ÿ Mantener actualizado los gastos realizados por este concepto, a fin de velar por el fiel cumplimiento de la cláusula.
- ÿ Mantener el control presupuestario de las partidas correspondientes y procesar la información.
- ÿ Adiestrar al personal de los Centros Analista de reembolso, para que tenga una mayor calidad en cuanto a la actividad realizada.
- ÿ Adiestrar al personal en la aplicación de normas y procedimientos sobre gastos médicos / odontológicos (reembolsos).

- ÿ Mantener la custodia del archivo y responsable de los expedientes de todo el personal y egresados del Departamento de Registro y Control.
- ÿ Indicar con soporte de entrega los expedientes que se encuentre fuera de su custodia.
- ÿ Mantener debidamente foliado todos los expedientes que reposan en el archivo.
- ÿ Realizar constancias relativas a la documentación contenida en los expedientes de personal.
- ÿ Manejo de cronograma de vacaciones (elaboración de planillas, entrega y control de vacaciones del personal obrero y empleado de la sede).
- ÿ Control de los permisos.
- ÿ Control de los reposos.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema.

Si bien es cierto que la dinámica de cambios es algo inherente a la vida misma, también lo es el hecho de que las organizaciones humanas, específicamente el empresarial, y la actividad económica en general, han cambiado enormemente en un corto espacio de tiempo. Estos cambios se deben a muchos y muy diversos factores: el mayor crecimiento del sector terciario de la economía, las telecomunicaciones, el Internet, la informática, las franquicias, el outsourcing, la globalización de los mercados y la integración de las economías, a través de los tratados de libre comercio, entre otros.

No obstante todos estos cambios, en todas las empresas cualquiera sea el tipo de organización y el ramo de actividad, sigue exigiendo la necesidad de formar y capacitar a un personal adecuadamente, en función de los objetivos de la organización. Hoy día las empresas invierten mucho más en formación y capacitación de su personal, no dejando la tarea única y exclusivamente en manos de las instituciones educativas, ya que se trata de un área estratégica que les compete directamente.

Desde que se crearon estas organizaciones, el hombre ha representado uno de los recursos más valiosos en la formación de éstas; ya que la participación del individuo en cada organización empresarial ha sido imprescindible y ha sido el motor fundamental en el crecimiento y subsistencia de las mismas. En los últimos años la globalización ha estado inmersa en el proceso laboral en todas sus etapas, haciendo que los mercados sean más competitivos y más exigentes, creando una dependencia entre la organización - trabajado y trabajador - organización específicamente.

Cuando los trabajadores de una empresa se encuentran desmotivados por cualquier razón, se genera un clima organizacional desfavorable, de tensión o de apatía, que se ve reflejado inmediatamente en la productividad organizacional. Por esta razón, a medida que avanza el siglo XXI las empresas toman en cuenta la motivación de su personal como una valiosa e importante herramienta para el logro de las metas y objetivos planteados.

Es importante que las empresas conozcan las necesidades y los requerimientos de sus trabajadores dentro y fuera de sus puestos de trabajo y de qué forma esta puede contribuir a mejorar la calidad del ambiente laboral en el que se desempeña su personal.

Es así, que los trabajadores buscan el cumplimiento de sus metas personales e individuales, esto en la mayoría de los casos lo encuentran en la organización y a su vez la organización depende directamente proporcional de los empleados o capital humano, por el conocimiento, creatividad y lealtad que éstos poseen, teniendo en cuenta que este último desempeño es efectivo cuando existe una actitud favorable de los trabajadores hacia los objetivos de la organización y coexiste un bienestar en el lugar de trabajo.

En este sentido, las instituciones públicas y el sector empresarial privado del estado venezolano, se encuentran reorganizándose y enmarcando los procesos internos en función de una mejor operatividad. Todo ello es posible, propiciando una constante motivación laboral del talento humano, por el hecho de ser los responsables de llevar a cabo la mayor parte los procedimientos que se requieren para la obtención de una mayor rentabilidad y productividad.

La satisfacción laboral es primordial para lograr que los empleados estén motivados y se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo, ya que de una persona satisfecha, valora lo que hace, transmite confianza en sí mismo y en los demás, disfrutando en todo momento el cumplimiento de su rol. En tal sentido, se deben buscar las herramientas para estimular a los trabajadores para dar lo mejor de ellos, favoreciendo los intereses que comparte la institución.

En esto radica la importancia de los departamentos de administración de personal y recursos humanos, y la necesidad de que estos mantengan una política uniforme y coherente, orientada hacia la motivación de los trabajadores.

Por otra parte, la capacitación es más permanente, sistemática y continua que el adiestramiento, y está en función no sólo del cargo y tarea que desempeña el trabajador, sino que le proporciona conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes que inclusive para futuros y posibles cargos.

En relación con el término formación, es el de más alcance de los tres, puesto que puede referirse no sólo a lo que una persona hace en la empresa, no sólo a su función o funciones posibles, sino a también a valores así como a múltiples y diversos aspectos relacionados con la persona y con la sociedad.

De igual modo, la formación profesional responde a necesidades tanto de la organización, como del puesto o de los puestos de trabajo, de las funciones y las tareas, de los propios individuos que forman parte de la organización y, por último, de las situaciones que puedan surgir en la dinámica del trabajo razón por la cual el diseño de un plan de formación profesional debe obedecer a un diagnóstico exhaustivo de todas y cada una de estas áreas, contemplando las competencias que debe tener un personal para realizar determinadas tareas y funciones.

La competencia se estructura con base en tres componentes fundamentales:

- El saber actuar, que define la capacidad que tiene la persona para poder efectuar las tareas definidas por la organización, tiene que ver con la preparación técnica, estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.
- El querer actuar. Alude a la motivación de logro, también a la condición que hace que una persona decida emprender una acción, dependiendo del sentido que tenga dicha acción para la persona, la imagen que ésta se ha formado de sí misma y la confianza que tiene.

- El poder actuar, la persona no sólo debe saber cómo actuar y tener el deseo de hacerlo, deben existir también las condiciones, los medios y recursos de los que disponga el individuo, ya que éstos determinan la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

En la presente investigación se hace referencia a los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo.

La información aportada por los trabajadores de varios subsistemas del Departamento de Recursos Humanos de la institución, se ha observado una serie de inconvenientes con el personal que labora internamente dentro del Departamento Relaciones Laborales. Estos derivan por factores que inciden en las actividades diarias, tal es el caso de: ausentismo laboral, demoras en sus horarios, el personal se toma más tiempo del establecido en las horas de descanso, predominan los llamados de atención informales y se evidencia el maltrato a los trabajadores que solicitan información. También se ha observado, la lentitud de los procesos dentro de ese departamento, y que existe una actitud negativa por parte del personal ante el desempeño de sus funciones y hacia cualquier intervención. En algunos casos la actitud de los mismos se ha vuelto apática, no cumplen con las metas diarias y esto ha mermado la eficacia de los procesos.

Otro de los factores que se observan es que las personas que laboran en los subsistemas del Departamento de Relaciones Laborales son comúnmente reclutadas gracias a la existencia de un vínculo de amistad o de trato con alguna persona de la organización. Ahora bien, en el mencionado departamento son pocos los trabajadores que poseen capacidad de competencia adecuada a las exigencias de la institución, las empresas requieren que sus empleados cuenten con una formación profesional y capacitación adecuada a las tareas que les corresponde desempeñar.

2.2 Formulación del Problema.

De acuerdo con lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes que servirán de orientadoras a la presente investigación:

¿Cuál es el nivel actual de motivación laboral que poseen los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo?

¿Qué elementos o componentes deben considerarse para la formación por competencia para los profesionales que laboran el Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo?

¿Está la institución dispuesta a afrontar cambios en lo relacionado a la consideración del empleado como ente primordial para el trabajo, donde la consecución de sus objetivos personales debe ser lo prioritario?

2.3 Objetivos.

2.3.1 Objetivo General.

Diseñar estrategias motivacionales basadas en el perfil por competencias para optimizar el rendimiento de los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo.

2.3.2 Objetivos Específicos.

• Diagnosticar la situación actual que presentan los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo, en relación con la motivación y formación profesional.

- ÿ Identificar las necesidades y requerimientos relacionados a la comunicación interna entre los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo.
- ÿ Diseñar estrategias motivacionales basadas en el perfil por competencias para optimizar el rendimiento de los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo.

2.4 Justificación.

Son muchas las dificultades que surgen con relación a la motivación del personal, los cuales se orientan a factores como carga laboral, poca motivación hacia el personal por metas logradas, políticas de sanciones, entre otras, produciendo trastornos y cambios considerables en el desarrollo de las operaciones, el funcionamiento institucional, impactando negativamente en el desempeño laboral de los mismos.

La motivación, debe estar sustentada, en principios que permitan un adecuado desempeño laboral de la organización y del personal, alcanzando eficiencia, así como el desempeño de roles satisfactorios dentro de la empresa. Dada la necesidad, se hace indispensable que las organizaciones evalúen la motivación de los trabajadores como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los mismos, realizando ajustes o adaptaciones precisas, conformes a los acuerdos organizacionales.

La necesidad de plantear la evaluación de los factores que motivan a los empleados dentro de los diferentes departamentos incidirán en la optimización de los mismos, ya que mediante su análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto a descripción de cargos, desempeño de actividades y manejo de personal, requeridos para el logro de los objetivos de un determinado departamento, en beneficio de la organización, esto con el fin de que una empresa siga sobreviviendo hoy en día a la competencia dentro de un determinado mercado.

Por lo tanto, genera beneficios expresados en la optimización de los procesos de cualquier departamento, mediante el seguimiento y evaluación de los procedimientos aplicados para la consecución de los objetivos.

Pensando en la motivación y su incidencia en el rendimiento laboral, ha surgido la inquietud de desarrollar la investigación basada en el análisis de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo, se obtiene información confiable, que sirve de base en la proposición de sugerencias, encaminadas a establecer estrategias, que conlleven a mejorar el rendimiento laboral en la organización y la importancia de identificarse y comprometerse con la misma.

Se observa que en el Departamento se manejan varios procesos en los cuales hay personal a cargo con mucha antigüedad, quienes se apropian de los conocimientos y no comparten la información con el resto del personal, cuya consecuencia afecta al usuario cuando al momento de solicitar información, no se encuentra el trabajador responsable del proceso y no hay respuesta, generando malestar y descontento en el usuario.

2.5 Alcance.

El presente informe está dirigido a estudiar los factores relacionados que inciden en la falta de motivación, comunicación y liderazgo del personal que labora en el Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo, lo cual permitirá a la organización contar con una excelente herramienta a través un plan estratégico de motivación laboral basado en las necesidades de los trabajadores del departamento asentado en el perfil de competencias para optimizar el rendimiento laboral, constituyendo una solución viable, para que la organización alcance los objetivos deseados, lo cual concede a la alta gerencia obtener información oportuna, confiable y veraz.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

En el siguiente capítulo de este informe de acreditación, se realizaron algunas revisiones bibliográficas con la finalidad de recopilar información sobre las investigaciones previas relacionadas con la problemática a estudiar.

3.1 Antecedentes de la Investigación.

Entre estas investigaciones se encuentra la de Colmenares (2016), titulado **“Propuesta Plan de Incentivos Laborales como Herramienta del Sistema de Motivación al Logro de los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos caso (Fundadeporte)”**, realizado en la Universidad de Carabobo, para optar al título Licenciado en Relaciones Industriales, con el objetivo de proporcionar herramientas para que sus empleados crezcan intelectualmente y productivamente, a fin de que pueda adaptarse fácilmente a los cambios que ocurren en su entorno. De allí surge el interés de realizar una investigación con el objetivo de proponer un plan de incentivos laborales como herramienta del sistema de motivación al logro de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos caso (Fundadeporte), su población estuvo constituida por el personal del área de Recursos Humanos, un total de 8 empleados. Fue dirigida a los trabajadores del área antes mencionada, ya que no se encontraban lo suficientemente motivados.

En la investigación antes expuesta, se menciona lo importante y el grado de satisfacción que son los incentivos ya que permiten un mejor rendimiento y una alta aplicabilidad por parte de los empleados, y así mismo logran optimizar efectivamente las actividades que desempeñan generando mayor productividad y

satisfacción tanto para los trabajadores como para los patronos.

La investigación antes mencionada, uno de los aportes obtenido, es que da a conocer que el capital humano es vital en toda organización e indispensable para obtener más productividad laboral, por lo que es necesario invertir para alcanza el bienestar y satisfacción de los trabajadores de cada organización.

Por otra parte Martínez (2015), en su tesis de grado titulada **“Estrategia Motivacional para Optimizar el Ambiente Laboral del Personal Administrativo en el Ambulatorio Dr. Emilio Azcunes Valencia Estado Carabobo”**, realizada en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, ella señala que el objetivo de motivar al personal administrativo al momento de realizar sus funciones, este proyecto estuvo enmarcado en una investigación documental apoyada en un diseño de campo. La población objetivo de estudio fue un total de (27) veintisiete empleados, fue dirigido al personal administrativo en el Ambulatorio Dr. Emilio Azcunes Valencia Estado Carabobo, para mejorar la motivación al momento de realizar sus funciones.

De lo antes mencionado, se concluyó mediante la investigación que el personal del Ambulatorio Dr. Emilio Azcunes de Valencia Edo Carabobo, no realizaba satisfactoriamente sus labores ya que no eran remunerados adecuadamente, entre otras cosas, a esto se debía la falta de motivación del personal en el mencionado ambulatorio. Situación que llevo al autor a realizar.

En el aporte obtenido por este antecedente, es que resalta la desmotivación por parte del personal, puede conllevar en ellos, al desánimo del trabajador y por tal motivo bajando así su rendimiento laboral.

Al respecto, Rodríguez y Pérez (2014), realizaron un trabajo de Investigación sobre **“la Gestión del Talento Humano como fuente generadora de Innovación Tecnológica”** Dicha investigación se llevó a cabo en Cuba, ciudad Matanzas. En este trabajo de tipo documental exponen los diferentes elementos de la gestión del **21**

talento humano, como factor relevante en la innovación y aceptación al cambio. Ahí concluyen que Gestionar el Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado y para esto es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones para lograr la sinergia funcional del proceso.

Revisando el anterior estudio, su aporte se centra en que se pudo conocer de qué manera se puede promover la innovación, superando el temor al cambio en las organizaciones, y de qué forma se podrían utilizar estas herramientas para motivar de una forma efectiva a los trabajadores de una organización como lo es la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD).

Quintero, Africano y Farías (2013), realizaron una investigación titulada **“Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa de Vigilantes Asociados Costa Oriente del Lago”**, para optar al título de Sociólogo en la Universidad del Zulia. Esta investigación fue llevada a cabo en la Universidad del Zulia. En este trabajo de campo presentaron un diagnóstico acerca del efecto que tiene el clima laboral y el desempeño de los trabajadores en la Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago (VADECOL).

En este trabajo se concluye que para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe de ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

Al revisar el Trabajo de Grado anterior, es importante para esta investigación, porque se obtuvo información necesaria acerca de cómo el entorno laboral puede

afectar el nivel de trabajo, con datos que permiten comprender como un entorno laboral favorable podría beneficiar el desempeño de los empleados.

Para Finalizar; Santos (2012) **“Gestión por Competencias con Enfoque de Proceso”**, para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales, en su trabajo de grado, explica que la tendencia actual, es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multihabilidades, donde habrá que garantizar que el profesiograma o perfil de competencias, se mantenga en consecuencia con esa tendencia, de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial con un perfil amplio propiciando el enriquecimiento de desempeño de las funciones, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

El aporte de este autor con respecto a que las personas que posean características adecuadas, se ha convertido en la directriz de la Gestión de Recursos Humanos, permite cumplir las herramientas informativas para complementar el trabajo propuesto, ya que orienta al diseño de perfiles de competencia mediante la evaluación de cada uno de los puestos de trabajo de la organización y poder ajustarlos a las competencias que posee cada aspirante u ocupante del puesto

3.2 Bases Teóricas.

Para comenzar es importante definir lo que se entiende por bases teóricas y según Arias (2006), las bases teóricas implican un desarrollo de los conceptos y posiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado. Es decir, son los aspectos conceptuales o teóricos que se ubicaran en el problema de la investigación que están directamente relacionados con las variables del trabajo de grado.

Estrategias.

Según Antomosi (2008) afirma que es un “conjunto de acciones de una organización que se encuentran orientadas al logro de los objetivos tomando en

cuenta sus condiciones internas y los factores que hay a su alrededor, comprende la misión, visión, los objetivos” (p.54). Añade el autor, que las estrategias son aquellos medios por los cuales se alcanzan los objetivos, ya que consta de un proceso de planificación futura de recursos, acciones y personas de la organización. Acota, hay que tomar en cuenta que las estrategias empresariales se encargan de estudiar la expansión geográfica, diversificación, adquisición de compradores y desarrollo de productos entre otros.

Componentes de las Estrategias.

- ÿ Objetivos claramente definidos.
- ÿ Plan de acción a todo nivel.
- ÿ Programas funcionales (consecuencias del plan).
- ÿ Recursos requeridos.

Criterios de las Estrategias.

- ÿ Claridad en el planteamiento.
- ÿ Impacto motivacional.
- ÿ Consistencia interna.
- ÿ Compatibilidad con el entorno.
- ÿ Disponibilidad de recursos.
- ÿ Grado de riesgo.
- ÿ Congruencia con los valores personales de los directivos claves.
- ÿ Horizonte temporal adecuado y aplicabilidad (p.303).

Finalidad de la Estrategia.

Según Stoner J., Freeman G. y Gilbert J. (2006) “las estrategias deben traducirse a políticas, procedimientos y reglas concretas que le sirvan de guía a gerentes y empleados para la planificación y toma de decisiones” (p.314). Una estrategia es

catalogada de buena si se consigue con ella alcanzar los objetivos previstos por la política y si en ella ha habido economía de esfuerzos.

Los objetivos pueden ser ofensivos, defensivos o simplemente de mantener el status quo. El alcanzar o mantener los objetivos, implica doblegar la voluntad del adversario, esto es una decisión. La decisión es pues la consecución de los objetivos a costa de la voluntad del adversario y de los factores exógenos y endógenos que intervienen en dicha decisión.

Lineamientos Estratégicos.

Están constituidos por mecanismos que persiguen el logro de uno o varios objetivos. Los lineamientos estratégicos sirven a cualquier organización para guiarla en la implementación, ejecución y evaluación de estrategias aplicadas a un área específica de la misma.

Formulación de Estrategias.

Según David F. (1994), señala que:

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. (p.129).

El mismo autor refiere que se requieren tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias: investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe llevarse a cabo en dos frentes: Interno y Externo, se requiere una investigación a nivel interno con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas y producción, la investigación y desarrollo; y se requiere una investigación externa con el objeto de verificar o explorar la cantidad de información estratégica que pueda publicar semanalmente.

El análisis, es la segunda actividad que se requiere en la formulación de una estrategia. La comparación de las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas es esencial para la formulación de una estrategia. La tercera actividad que se requiere en la formulación de estrategias es la toma de decisiones. Se deben realizar decisiones a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

De acuerdo a este conjunto de señalamientos, se toma como referencia los planteamientos de este autor, para sentar las bases que conducen a la construcción de los respectivos lineamientos estratégicos señalados como propuesta de esta investigación.

Administración Estratégica.

Las tareas básicas para determinar la dirección de una empresa son el desarrollo de una visión y una misión estratégica, el establecimiento de objetivos y la decisión acerca de una estrategia. Según Stoner, (1996) “Una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, están sujetas de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de estas” (p.344), las cuales se logran a través de la debida planeación de las actividades que se deben realizar para materializar los objetos generales de la organización.

La consecución de las metas y objetivos de la organización solo serán posible si se encuentra con el personal capacitado, es por ello que las organizaciones modernas consideran que todos los trabajadores son gente pensante, capaz de solucionar problemas utilizando la creatividad, inteligencia, el conocimiento, elementos que aseguran la calidad en los procesos. Esta situación permite a las organizaciones ser competitivas y por ende alcanzar el éxito organizacional, el cual se relaciona con el éxito personal ya que están ligados a lo que las personas hacen.

De igual forma, Kaufman y Stone (1987) afirma que, “Las organizaciones deben tener éxito para perdurar” (p. 18), tal como sucede con los individuos, el éxito de una organización depende del logro de sus metas, las cuales el mismo autor son “Un

enunciado general acerca del lugar a donde queremos ir” (p. 19), estas se logran a través de la debida formulación de la misión, visión y políticas quienes representan los lineamientos que encaminan las acciones a seguir para alcanzar el éxito, lo que permite planear, evaluar y revisar las actividades de tal manera que los resultados obtenidos concuerden con los resultados deseados, esto se puede verificar revisando el concepto de Planeación Estratégica la cual según Serna (1999), se define como: El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en unas organizaciones que obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre la direccionalidad de la institución hacia el futuro (p. 17).

Lo antes expuesto permite resaltar que la Planeación Estratégica ayuda en la toma de decisiones, así como también a controlar hoy, los resultados futuros de la gestión.

Gestión Estratégica.

Betancourt (2009) en “Gestión Estratégica, Navegando hacia el Cuarto Paradigma”, dice que:

Es importante señalar que la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial. Ya no es un grupo de elegidos (planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que este debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito comparativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la empresa.

Para quienes deseen ser competitivos hoy en día, estos son:

EXCELENCIA: Es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro, es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI, porque simplemente ya hay quienes lo están haciendo y para poder estar en el mundo competitivo del mañana, hay que hacer, por lo menos lo que ellos están haciendo; si no, estaremos fuera del mercado.

INNOVACIÓN: Tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización, establece que todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia.

ANTICIPACIÓN: Con esto estamos hablando de la organización proactiva. La organización proactiva es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro.

Resulta de gran ayuda este enfoque gerencial al presente estudio ya que permite a las empresas que se adapten a las necesidades requeridas en la actualidad y la mejora permanente de sus acciones ante el Estado relacionadas a las políticas de los subsistemas de Recursos Humanos, además nos permite conocer que estas estrategias gerenciales no son ejecutados por una sola persona sino que requiere de la habilidad y responsabilidad de cada miembro de la organización, por este motivo la determinación de una propuesta de lineamientos estratégicos que permitan mejorar los procesos administrativos en el Departamento de Relaciones Laborales de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud del Estado Carabobo se adaptara a los cambios de un nuevo paradigma.

El Pensamiento Estratégico.

En la historia de la humanidad la facultad estratégica ha distinguido, entre otros, a gobernantes, guerreros, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, lo que no la hace menos acertada, o planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las de las organizaciones modernas.

Un elemento importante en la formulación estratégica es la “intuición”, habilidad que se asimila con los conceptos visión, olfato, percepción, clarividencia, palpito ó

instinto, que suelen complementar el pensamiento estratégico para la definición de la estrategia, que en la disciplina corporativa involucra los siguientes conceptos: Misión: La razón de ser de la empresa; el código genético de la organización.

Visión: Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.

Valores: Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.

Estilo: Tiene relación con la identidad corporativa. La forma particular, táctica, de adelantar el proceso empresarial, la manera de enfrentar las fuerzas del entorno y de los competidores

Proceso de Diagnostico Estratégico.

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere, según Ansoff (1980) “partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos” (p.127). Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deberán ser lo más eficiente posible. No se debe olvidar que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa.

Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen.

Cuando se inicia una organización las estrategias se fundamentan en la misión y visión de la empresa, pero cuando las estrategias se van a diseñar en una organización en marcha, se debe partir de la situación real de la empresa con el objetivo de llegar a un punto ideal el cual surgirá se fundamentara igualmente en la misión y visión de la empresa. En el caso de diseñar estrategias para una empresa en marcha, en la que ya se conoce.

Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnóstico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar. La matriz DOFA permite identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir una situación o falencia, o para sacar provecho de una oportunidad. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo. Si se habla de fortalezas se deben diseñar estrategias encaminadas a utilizar tales fortalezas con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten. Mediante un correcto uso de planes de contingencia y demás.

Identificado el objetivo y diseñada la estrategia, se procede a elegir el vehículo o medio para llevarla a cabo, por ejemplo si se trata de la ampliación de planta mediante qué forma existirá el financiamiento, ya sea capitalizando o recurriendo al mercado financiero. Ahora, si de lo que se habla es del diagnóstico estratégico organizacional, se analizara la estructura organizacional de la empresa, la cual debe corresponder a lo que se quiere lograr de ella.

Direccionamiento Estratégico.

El objetivo del direccionamiento estratégico del plan es el de concebirlas como herramienta estratégica para fortalecer la planificación, a partir de la reconsideración del carácter de la formulación de los planes, su interacción con los enfoques y niveles, tal estrategia para la formulación de planes estratégicos. La falta de relevancia en los factores comunes que como parte de la planificación contiene los

planes estratégicos, dificultan la acción en los niveles administrativos, la falta de mecanismos de difusión resta posibilidades exitosas a la gestión, la participación, el consenso, establecen un camino que conduce a la promoción del desarrollo en función de sus objetivos.

Los objetivos contenidos en los planes, el modelo de crecimiento, su estructura, redes, las normas y las áreas estructurantes del plan, contienen directrices estratégicas, en la medida que demandan para su concreción, mecanismos participativos de definición, seguimiento, evaluación de resultados y observancia de los procesos que fortalecen o debilitan al plan, directrices que deberán condicionar planes estratégicos, o que deberán ser reconsideradas por un plan estratégico.

La globalización y las nuevas formas de economía han afectado los procesos productivos y los modos de producción, originando economías basadas en la generalización, la especialización y la mayor calificación del trabajo sumado la mayor relevancia del poder local en la economía del territorio, están dando paso a un lento proceso de recuperación del desarrollo que demanda nuevas reglas en la economía, pactos sociales imprescindibles, gestión participativa, estrategias institucionales, sin desconocer que en los procesos nuevos, los detalles parecerían opacar el proceso global.

El trabajo, sus nuevos modos de ocupación y el protagonismo del territorio para concretar nuevas formas de economía a partir de recursos institucionales; son generadas por la globalización de la economía y la descentralización. La informática y el desarrollo de los servicios y las finanzas han modificado el carácter y la localización de los centros de producción, formas de distribución y sistemas de comercialización que afectan los modelos territoriales respecto a los usos de suelo, su infraestructura, formas de utilización del territorio y morfología urbana, exigiendo estrategias concordantes con estos cambios para cumplir con los fines y objetivos, por ello la revisión de planes directores y la formulación de planes estratégicos son procesos imperativos emergentes de una realidad nueva.

Planificación Estratégica.

Para Matus, C. (1982) planificar significa “El cálculo que procede y preside la acción en la coyuntura” (p.48). Donde el preceder significa antes de actuar y presidir la acción en medio de circunstancias.

Mientras que Idalberto, Chiavenato (1999) "La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa". (p.76). En este orden de ideas, se planifica para sintetizar los objetivos, estrategias institucionales con la finalidad de que sirva de guía para orientar las acciones y tomar decisiones.

Para la mayoría de las empresas, según Ansoff (1980) la planeación estratégica “representa una serie de planes producidos después de un período de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes” (p.61). También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida.

García L. (2009), establece también que “es un proceso por medio del cual una organización o empresa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla mediante una serie de análisis de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades” (p.29). Acota que la planeación estratégica es útil para diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, establecer una misión, visión. Idear objetivos globales; crear, elegir y seguir estrategias generales, y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.

La planificación estratégica es el proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución sin fines de lucro como el caso estudio, permitiéndole visualizar el futuro o identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión. Debe permitir identificar valor en cosas que nadie hace o de agregar un valor diferenciado a

cosas que todos hacen, debe permitir entender los cambios, y deben dar como resultado un plan estratégico o mapa de ruta.

Por su parte, Antornosi E. (2008), establece 4 pasos bien definidos:

- ÿ **Formular los objetivos organizacionales a ser alcanzados:** Este paso le permite a la empresa establecer los objetivos globales, tales como metas a largo plazo, y define su importancia y prioridad de una manera sencilla y específica.

- ÿ **Análisis interno de las fuerzas de la empresa:** Por medio de este estudio organizacional coincidimos que el análisis de los puntos fuertes como lo son las fuerzas impulsadoras que ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales, así mismo toma en cuenta los puntos débiles, las limitaciones y también todo lo que dificultan o impiden la realización de objetivos a alcanzar considerando los recursos, los tres aspectos primordiales; estructura organizativa de la empresa y la evaluación de desempeño de la misma.

- ÿ **Análisis externo del medio ambiente:** Por medio de este análisis el medio externo que condiciona toda operación generando retos y oportunidades, ocasionalmente mantiene ciertas consideraciones como lo son: competencia, el medio externo, políticas, sociales, culturales y leyes; mercados cubiertos por la empresa, sus características y fluctuaciones.

- ÿ **Formulación de alternativas estratégicas:** Las alternativas estratégicas constituyen los modos operandi que en el futuro la empresa puede optar para alcanzar sus objetivos globales, tomando en cuenta las consideraciones externas o internas. Este planteamiento estratégico debe implantar metas y especificar hasta donde la empresa quiere llegar en el futuro, tomando en cuenta una serie de planteamientos tales como: objetivos organizacionales generales previstos en un estudio de objetivos departamentales; las actividades

escogidas, los productos, bienes y servicios: el mercado proyectado por la empresa y utilidades esperadas.

Para Hih (2009), el propósito estratégico es dar impulso a los recursos internos, capacidades y aptitudes centrales de una empresa para alcanzar sus metas en el ambiente competitivo. Se ocupa en ganar las batallas competitivas y lograr un liderazgo global, implica aprovechar al máximo los recursos, capacidades y aptitudes centrales de una empresa cuando se establece de manera sólida. Asimismo se puede decir que refleja lo que la empresa es capaz de hacer como resultado de sus actitudes centrales y las formas en que puede explotar una ventaja competitiva.

Asimismo, Ireland (2008) señala, respecto a la misión estratégica que proviene del propósito estratégico, se enfoca hacia el exterior y es la determinación del propósito exclusivo de una empresa y el panorama de sus operaciones con relación al producto y el mercado, esta proporciona descripciones generales de los productos que una empresa quiere producir y los mercados a los que servirá mediante la aplicación de sus aptitudes centrales. Una misión estratégica sólida, determina la individualidad de una empresa y es inspiradora y relevante para los grupos.

Establecer objetivos estratégicos es esencial para alcanzar el éxito de una empresa, ya que sirven como fuente de motivación para todos los miembros de una organización, permitiendo enfocar sus esfuerzos hacia una misma dirección y sirven de guía para la formulación de estrategias con el propósito de alcanzarlas. Según Thompson y Strickland (2004) indican que “los objetivos son las metas de desempeño en una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del proceso y el desempeño de la organización” (p.9).

La gestión estratégica viene a ser la forma innovadora de orientar la gestión integral de una organización a un futuro deseado. Es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos.

El Perfil de un Cargo.

Alles (2010;) “Un perfil del cargo es la relación cargo-función responsabilidad como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo” (p.163) Es decir, que esta identifica cualidades personales las específicas para desarrollar una tarea. Comprende el tipo de empleado necesario en términos de habilidades físicas, experiencia, educación y otras habilidades que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas con anterioridad.

Para obtener un perfil del cargo o profesiograma debemos tener las que debe contener los especificaciones del cargo y del perfil de su ocupante, atributos psicológicos y físicos necesarios para desempeñar el cargo considerado. Es importante señalar que, la creación de un perfil ocupacional se puede considerar una parte del análisis y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades empresariales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal.

El Proceso de Selección.

Chiavenato (2009; P.162), “La selección es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos del puesto y características de los candidatos”. Es también un proceso de decisión y de elección, en este proceso el primer paso es obtener información acerca del puesto por cubrir (mediante análisis de puestos, requisición de personal, etc). El segundo paso es obtener información acerca de los candidatos mediante técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o habilidades, test psicológicos, de personalidad.

Los resultados de la selección se evalúan con ciertos indicadores genéricos o con el cociente de selección. La selección de personal atraviesa por un proceso de delegación y descentralización hacia los gerentes y sus equipos.

El Capital Humano en las Organizaciones.

Chiavenato, (2001:P.109), “Con el fin de superar sus limitaciones, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida en que tenga éxito, las organizaciones sobreviven y crecen”. Cuando crecen, las organizaciones requieren de mayor número de personas para la ejecución de sus actividades. Estas personas, al ingresar a las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en principio conformaron las organizaciones.

Siendo que las organizaciones desde siempre son complejas y además en la actualidad muy cambiante y dinámicas, se hace necesario que sus dirigentes apliquen estrategias que permitan trabajar de manera mancomunada hacia el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, tomando en cuenta el aporte del autor en lo que respecta a la agrupación de los individuos y las organizaciones, se considera de gran importancia, establecer técnicas que nos aporten efectividad en los procesos, en este caso un procedimiento de reclutamiento y selección por competencia, el cual busca identificar aquellas competencias necesarias en una persona para desenvolverse en un cargo específico.

Competencias.

El estudio de las competencias no es nada nuevo, en la rama de la psicología industrial se lleva estudiando desde la década de 1960. Para esta fecha se publicó un creciente número de investigaciones en los que se demostraba que los tradicionales test de aptitud y contenido de conocimientos, así como los títulos y meritos académicos no servían para predecir la actuación en un trabajo o el éxito en la vida (McClellan. 1990), lo cual lo llevó a identificar principios que le ayudaran a descubrir unas variables que le sirvieran para predecir la actuación en el trabajo que estuviese en lo menos sesgadas posible por factores como raza, sexo, o aspectos socioeconómicos.

Las competencias son una serie de características subyacentes bien sean conductuales, cognitivas, de habilidad y destrezas, que están inmersas en cada individuo, las cuales permiten su desarrollo y se detectan a través de instrumentos psicológicos para obtener los resultados deseados según los objetivos de la organización en un determinado puesto de trabajo.

Según Gómez (1997) “es una característica individual que se puede medir de modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con un desempeño normal”.

Para Guerrero, A. (1999) el enfoque orientado a las competencias es un cambio paradigmático, un paso cualitativo que supera en los objetivos de formación profesional, al concepto de cualificación vigente, desde la aparición a principios del siglo de los oficios industriales.

Alles, M. (2008) explica que las destrezas o habilidades son, en general fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables. Puede decirse que cada destreza tiene un origen y una forma de desarrollo particular con respecto a las demás. Hay Group define las competencias como las características personales que diferencian el desempeño excelente del promedio en un trabajo dado, rol, organización o cultura.

Las personas que tienen las competencias necesarias para un rol específico rinden mejor en ese rol que otro que no las tenga. Cualquier característica que propicia un rendimiento excelente en un trabajo dado es considerada como una competencia para el mismo.

En este mismo orden de ideas, las premisas básicas de las competencias son las siguientes:

1. En todo cargo algunas personas se desempeñan con mayor efectividad que otros. El empleado con una actuación sobresaliente visualiza su trabajo de manera diferente que el personal con desempeño promedio.

2. La diferencia en el enfoque se relaciona directamente con ciertas características que generalmente los empleados con desempeño promedio adolecen.
3. Para identificar esas características, lo mejor es estudiar a los de desempeño excelente.

El concepto de competencias es semejante a un ICEBERG, en donde las habilidades y conocimientos, lo constituyen el pico del mismo, y si bien estas características son importantes, no son suficientes para garantizar un desempeño excelente. Las características que establecen las diferencias se encuentran por debajo del agua y son el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos.

Beneficios del modelo de competencias en el proceso de reclutamiento y selección.

Según Alles (2007; P.82), la selección permitirá identificar eficazmente los mejores candidatos que demuestren poseer las competencias que aseguren un alto desempeño en el puesto de trabajo. Para el desarrollo de personal parte de la comparación entre el perfil requerido y la realidad de cada persona para clarificar oportunidades de mejora o valorar el potencial disponible, logrando una mejor adecuación persona-cargo.

Como el perfil se concreta en comportamientos observables, esto hace mucho más fácil que jefe y colaborador se pongan de acuerdo para fijar compromisos y evaluar el desempeño. Para la remuneración añade un criterio adicional al contenido del puesto y a la referencia de mercado.

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo. Las competencias laborales pueden identificarse a partir de la caracterización ocupacional y del análisis funcional del área objeto de análisis y expresarse en unidades de competencia y titulaciones.

Motivación.

Según Abraham Maslow (1954, 22 pág.) en su libro: Motivación y Personalidad. Se puede definir la motivación como “deseo, anhelo, voluntad, ansia o carencia que está compuesta por diferentes niveles, cuya base jerárquica de necesidad varía en cuanto al grado de potencia del deseo o anhelo”.

Motivación en el Trabajo.

Según el Profesor Daniel Romero Pernaletе (2005, 2 Pág.) En su estudio llamado: Trabajo y Motivación. “Es el proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

Elementos Fundamentales de la Motivación.

Según el Profesor Daniel Romero Pernaletе (2005, 3 Pág.), en su estudio llamado: Trabajo y Motivación. “La motivación solamente puede inferirse a partir de la conducta observable que aquella genera.

- ÿ Estando vinculada a una necesidad y a una conducta satisfactoria, parece más lógico definir la motivación como un proceso, integrado por un encadenamiento de eventos que van desde la conciencia de la necesidad hasta la satisfacción de la misma.
- ÿ La motivación tiene componentes internos (necesidades propias del organismo humano) y elementos externos (presiones ejercidas por el ambiente sociocultural en el cual el individuo está inmerso).
- ÿ En el mundo laboral, esa conducta, además de buscar satisfacer las necesidades e impulsos del individuo, intenta alcanzar objetivos organizacionales.

Dimensiones de la Motivación.

Según el Profesor Daniel Romero Pernaletе (2005, 6 Pág.), en su estudio llamado: Trabajo y Motivación.

ÿ “La dirección es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dichas metas.

ÿ La persistencia es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

Tipología de la Motivación.

Según el Profesor Daniel Romero Pernaletе (2005), en su estudio llamado: Trabajo y Motivación.

“La motivación es extrínseca es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada.

La motivación intrínseca es originada por la gratificación derivada de la propia ejecución de la conducta. La conducta es expresiva: es simultáneamente medio y fin.

La motivación positiva es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio, verbigracia) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea), y la motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (una reprimenda, por ejemplo.)”

Bases Legales.

A continuación se presentan leyes o definiciones legales, por los cuales se rige la presente investigación que regula el buen funcionamiento y aplicación de estrategia motivacionales basadas en el perfil por competencias para optimizar el rendimiento de los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

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

Artículo 88.

El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley. Artículo 89,

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

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Artículo 91.

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará

periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La Ley establecerá la forma y el procedimiento. Aquí se ve representado el sentido de equidad interna de los cargos que ocupan las personas en una organización, lo cual va a determinar las escalas salariales dentro de una organización.

Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras.

Igualdad y equidad de género.

Artículo 20.

El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

Principio de no discriminación en el trabajo.

Artículo 21.

Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes

que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad. En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo. Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

Artículo 105.

Se entiende como beneficios sociales de carácter no remunerativo:

1. Los servicios de los centros de educación inicial.
2. El del cumplimiento de los beneficios de alimentos para los trabajadores y las trabajadoras a través de servicios de comedores, cupones, dinero tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula la materia.
3. Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.
4. Las provisiones de ropa de trabajo.
5. Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.
6. El otorgamiento de becas o pagos de cursos de capacitación, formación o de especialización.

Artículo 316.

Los patronos y las patronas, podrán otorgar permisos a los trabajadores y trabajadoras que cursen estudios.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).

Artículo 1.

El objeto de la presente Ley es:

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

2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Las leyes citadas con anterioridad, respaldan este trabajo de investigación ya que le son normas legales que deben ser acatadas para las estrategias motivacionales basados en el perfil por competencias, exponiéndose en caso de incumplimiento a sanciones económicas o morales en el caso de ser omitidas.

3.3 Definición de Términos Básicos

Departamento: En su sentido más amplio la palabra hace referencia a cada una de las partes en que se divide un territorio, un edificio, una empresa, una institución u otra cosa o entidad.

Eficiencia: Proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Empresa: Organización económica poseedora de los bienes de producción que, en el contrato, es beneficiaria de la prestación de servicios, ejercer el poder en la subordinación y paga la contraprestación.

Empleado: Trabajador que desempeña una posición o un cargo en el cual el esfuerzo intelectual es superior al físico.

Expediente: Conjunto de datos que componen el historial de un trabajador.

Gestión: Acción del gestor. Tarea encomendada al gestor y cumplida por él.

Ingreso: Momento en el cual un trabajador es aceptado por primera vez o para incorporarse nuevamente, luego de un tiempo fuera de la empresa.

Normas: Es el conjunto de reglas que se deben ajustar a las conductas para alcanzar los objetivos.

Obrero: Trabajador que en la ejecución de sus tareas presenta un mayor volumen de su trabajo físico, manual o material, que de esfuerzo intelectual.

Optimizar: Buscar la mejor manera de realizar una actividad. Planificar una actividad para obtener los mejores resultados.

Procedimiento: Forma como se desarrolla un proceso. El procedimiento es una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.

Productividad: Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Recursos humanos: Se denomina (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.

Satisfacción: Es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Trabajador: Persona que realiza un trabajo a cambio de un salario.

CAPÍTULO IV

FASES METODOLÓGICAS

4.1 Tipo de Investigación.

En atención a las características que presenta esta investigación y los objetivos que persigue, la misma es considerada un Proyecto Factible que se interpreta de la siguiente manera: Es la obtención de los datos para lograr identificar el problema y de esta manera resolverlo y satisfacer las necesidades de la empresa o institución en donde se efectúa la investigación, se apoyará en una investigación de campo descriptivo, ya que la información se obtendrá en el sitio donde se estudia el proceso, la ventaja de este tipo de investigación, según a un proyecto de campo descriptivo es que facilita asegurarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, posibilitando su revisión o modificación, en caso de que susciten dudas en cuanto a ellos, en este sentido, cabe destacar que los datos serán recolectados en el sitio donde ocurren los hechos, es decir en el Departamento de Relaciones Laborales adscrito a la Dirección de Recursos Humanos de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), ubicada en la Avenida Carabobo, entre las calles Libertad y Colombia Antigua Sanidad Asistencia Social (SAS) del Estado Carabobo, conformado por una población de veinte (20) Empleados, a continuación se detalla: un (01) Director de Recursos Humanos, (01) Jefe de Departamento, una (01) Secretaria y (17) Analistas de Personal. Al respecto, el instructivo para la Elaboración del Trabajo Especial de Grado del Instituto Universitario de Tecnología Pascal (2003), dispone que este tipo de investigación “reúne técnicas orientadas a la identificación de un problema particular de desarrollo e instrumentación del estudio conducente a la evaluación del fenómeno caso estudio, la situación y/o realización de servicios o programas de actividades concretas en el área estudiada.

Por lo antes expuesto, desde el punto de vista estadístico, de acuerdo con Balestrini (1999), la población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. Es el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes.

En lo que respecta Murray S. (1994), define la población como la recolección de datos que atañen a las características de un grupo de individuos u objeto, tal como las alturas y pesos de los estudiantes de la universidad. Con relación a lo antes mencionado, la población utilizada es finita, es decir, limitada la cantidad con la que se cuenta para la realización del informe.

Según Gómez (1991), en los estudios estadísticos en vez de analizar la totalidad de la población o universo, se acude al recurso de considerar solamente una parte de ella, la cual se llama muestra.

Por último, la estructura metodológica de este informe constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis; se basan en tres fases metodológicas, con la finalidad de dar respuesta al objetivo general y los objetivos específicos anteriormente planteados; en este sentido se tienen las siguientes fases:

4.2 Fases Metodológicas.

4.2.1 Fase I. Diagnosticar la situación actual que presentan los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo, en relación con la motivación y formación profesional.

Una vez que se han planteado los objetivos de la investigación, comienza una fase de contacto directo con la realidad de estudio, donde se diagnosticaran a los

trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales en cuanto a su desempeño operativo y capacidad para el logro de sus actividades programadas y el ejecútese de las metas a cumplir.

De acuerdo a las características del informe, se considera necesaria la utilización de:

Técnicas de recolección de datos.

Según Pineda y Rodríguez (2001), son todas las técnicas desplegadas por el investigador para recolectar la información necesaria acerca del problema o necesidad en estudio, estas a su vez, contribuirán a la obtención de resultados que permitirán el planteamiento de las soluciones idóneas ante la situación, problemática o vacío de necesidad.

En el caso de este informe se desea saber el conocimiento que tienen las personas del Área de Relaciones Laborales, acerca de las tareas, objetivos y metas que prestan a los demás departamentos, y el manejo eficiente según su perfil del cargo junto con la opinión del jefe del departamento, como técnica de recolección de datos, porque permite obtener directamente de las personas, datos, puntos de vista o aspectos relevantes de un tema objeto a estudio. (Sierra 2004).

Es así que, en cuanto a la observación directa Tamayo (1998), opina que es aquella en la cual el investigador puede observar y recolectar datos mediante su propia observación de cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad en función de los objetivos de investigación preestablecidos.

En otro orden de ideas, Pineda y Rodríguez (2001), exponen que la encuesta se trata por tanto de requerir información a un grupo socialmente significativa de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo sacar las conclusiones que correspondan con los datos recopilados (p.43).

Instrumento de Recolección de Datos.

Cuando se habla de recolección de datos se refiere a información empírica abstraída en conceptos. En el proceso de recolección de datos la medición es una precondition para obtener conocimiento científico. El instrumento de recolección de datos está orientado a crear las condiciones para la medición según Nurio (2001). En esta investigación se recolectarán los datos por medio de lista de control o de cotejo como instrumento de la observación directa y el cuestionario para la encuestas, que es el método que utiliza un formulario impreso, destinado a obtener respuesta sobre el problema en estudio y que el investigador o consultador llena por sí mismo. Este además puede aplicarse a grupos, individuos por igual.

Así, Palella y Martins (2003), opinan que la lista de control o de cotejo es un instrumento que consiste en la confrontación de una serie de características previamente seleccionadas en un contexto también preestablecido, que permiten al observador anotar si esa característica está o no presente. (p.111). Es de hacer notar que este instrumento es diseñado con la finalidad de diagnosticar los puntos de vista de cada persona del Departamento de Relaciones Laborales adscrito a la Dirección de Recursos Humanos de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD).

De igual forma, el cuestionario según Gonzalo (2001), lo refiere como su formato elaborado en forma escrita que contiene una serie de preguntas a función de la información que el investigador necesita para la investigación a realizar y que responde por escrito.

Es así que, para diagnosticar realmente cual es la problemática existente acerca del Departamento de Relaciones Laborales, se diseñó un cuestionario, donde el mismo estuvo estructurado por veinte (20) preguntas de orden cerradas (SI – NO), dirigido al personal que labora en el Departamento de Relaciones Laborales.

Cabe destacar que con la finalidad de aplicar las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se hace necesario seleccionar la población y la muestra.

Sobre lo establecido por Arias (2000), se define la población como el universo de las investigaciones sobre el cual pretende generalizar los resultados, están

constituidos por características que permiten distinguir los sujetos uno del otro. Es por esto que la población seleccionada para este trabajo, está conformado por veinte (20) personas que laboran en el Área de Relaciones Laborales de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD).

El autor antes mencionado, considera que la Muestra “es una porción representativa de la población que permite generalizar sobre los resultados”. Por lo anteriormente citado, y tomando en cuenta que la población es pequeña y finita se tomara como muestra la totalidad de números de personas que allí laboran, es decir todas están al tanto de la situación que se presenta en el Departamento de Relaciones Laborales de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD).

4.2.2 Fase II. Identificar las necesidades y requerimientos relacionados a la comunicación interna entre los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo.

Una vez que se ha recaudado la información acerca del problema en estudio, a través de las técnicas e instrumentos seleccionados para tal fin; se hace necesario analizar los datos recabados y convertirlos en conclusiones.

Es por ello que Palella y Martins (2003) explican que el análisis de datos “permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos, en atención a los distintos tipos de información que pueden proporcionar (p.16).

Por consiguiente, para lograr un eficiente análisis e interpretación de los resultados, se hace necesario representar a los mismos; para eso se utiliza los gráficos circulares, en los cuales cada una de las opciones de respuesta del cuestionario diseñado estará representada en arcos de círculos proporcionales a su frecuencia.

4.2.3 Fase III. Diseñar estrategias motivacionales basadas en el perfil por competencias para optimizar el rendimiento de los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo.

Carabobo.

Para el diseño de las estrategias motivacionales establecidas como propuesta de solución para el presente estudio se utilizó el autor, Hurtado J. (2003); la organización, la ejecución, el control, la supervisión y la evaluación, los cuales son aplicados como fases o pasos a implementar en función de lograr los resultados esperados en cualquier actividad a realizar” (p.35).

Según el autor mencionado las cinco (5) fases son:

1. La organización: Es aquella parte que establece una estructura intencional de roles que deben cumplir las personas en una empresa.
2. La ejecución: Es el desempeño de las funciones asignadas que cumplen los ejecutivos y pueden determinarse en término de los objetivos y el estándar para su división o departamento.
3. La función de control: Incluye todas las actividades que aseguren que los resultados reales concuerden con lo planificado.
4. La supervisión: La cual es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.
5. La evaluación: Consiste en apreciación formal de rendimiento de un individuo en su trabajo y toma en cuenta a retroalimentación que se le brinda y la determinación de la posibilidad de mejorar o no su rendimiento.

En esta etapa, se creó la aplicación de estrategias motivacionales basada en el perfil por competencias para optimizar el rendimiento de los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo, donde se determinaron los factores que justifican la implantación del mismo, además permitirá controlar el funcionamiento de cada uno de los cargos que hay ejercen cada uno de los empleados.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Presentación de los Resultados.

En función de interpretar el problema presentado en la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), resulta necesario desarrollar las fases metodológicas antes planteadas mediante la presentación y análisis de los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de datos diseñados y aplicados, tomando en cuenta los señalamientos de Balestrini (1999) el cual señala:

La representación escrita y la gráfica, consiste en incorporar los datos estadísticos recolectados, en forma textual a partir de una descripción de los mismos. Para lo cual, se recomienda que cuando se incorpora una determinada técnica gráfica, inmediatamente después de su presentación, se debe incorporar un texto expositivo donde se describa el hecho o la variable aludida en la misma (p.181).

En tal sentido, para la representación gráfica se diseñan tablas de frecuencia y gráficos con sus porcentajes tipo barras y en cuanto a la representación escrita se expone un breve análisis de cada ítem. De estos análisis surgen las estrategias a seguir para elaborar el plan de mejoras de los procesos administrativos en el Departamento de Relaciones Laborales adscrito a la Dirección de Recursos Humanos de la institución en estudio.

Fase I. Fase I. Diagnosticar la situación actual que presentan los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo, en relación con la motivación y formación profesional a través de la observación directa y técnicas de recolección de datos.

A continuación se exponen los resultados arrojados por la encuesta aplicada al personal del Departamento de Relaciones Laborales en función de diagnosticar la situación operativa actualmente llevada a cabo en relación con la motivación y formación profesional:

1.- ¿Cree usted que existe un Departamento de Relaciones Laborales adecuadamente estructurado?

Tabla N° 1 Estructura del Departamento

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	1	05
No	19	95
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

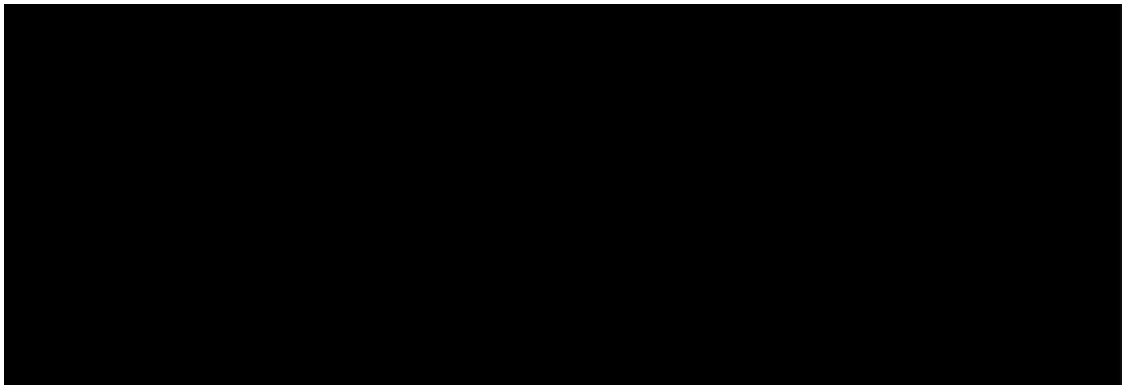


Grafico N° 1: Estructura del Departamento

Análisis: En el grafico se puede observar notoriamente que el 95% de los trabajadores de la institución piensan que el Departamento de Relaciones Laborales necesita ser estructurado, debido a que es uno de los más importantes para toda la institución porque este controla, dirige las necesidades tanto de la institución como de todos los trabajadores y NO se encuentra estructurado. Mientras el 05% respondió que SI existe una adecuada estructuración del mismo.

2.- ¿Cuenta la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), con Normas y Procedimientos para llevar a cabo los procesos del Departamento de Relaciones Laborales adscrita a la Dirección de Recursos Humanos?

Tabla N° 2 Normas y Procedimientos Actuales

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	2	10
No	18	90
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

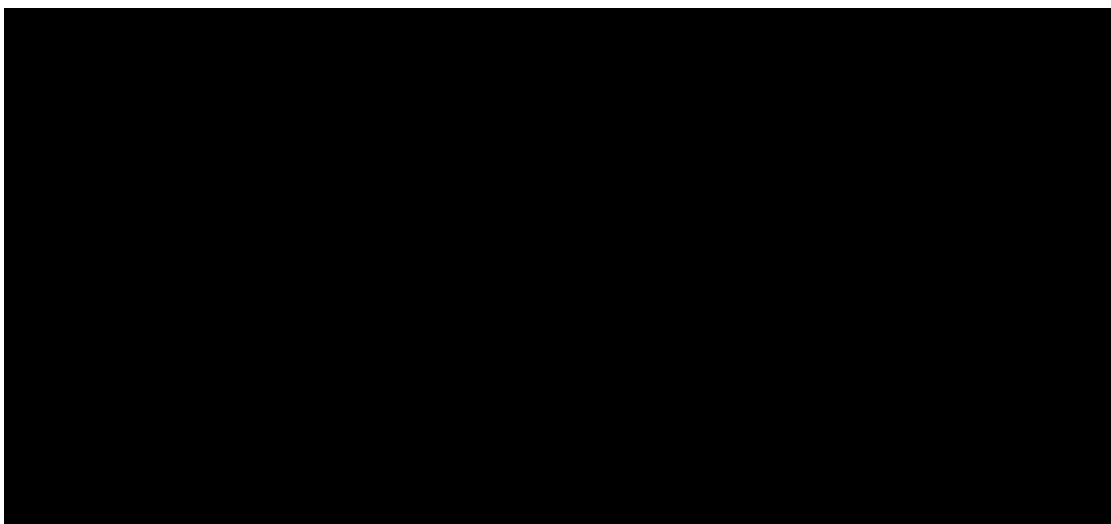


Gráfico N° 2: Normas y Procedimientos Actuales

Análisis: En el grafico se evidencia de manera clara que el 90% de los trabajadores de la institución piensan que el Departamento de Relaciones Laborales NO cuenta con Normas y Procedimientos para llevar a cabo todos los procesos. Mientras el 10% respondió que SI cuenta con normas y procedimientos.

3.- ¿Existe en la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), un procedimiento para la selección del perfil por Competencias a seguir?

Tabla N° 3 Procedimiento para la Selección del Perfil por Competencias

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	1	05
No	19	95
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

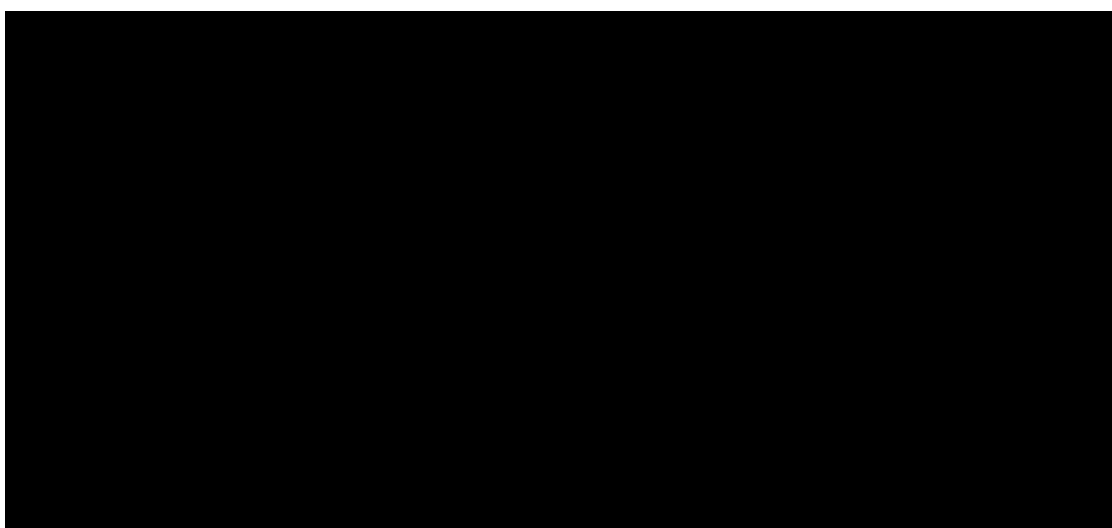


Grafico N° 3: Procedimiento para la Selección del Perfil por Competencias

Análisis: En el grafico se evidencia que el 95% de los trabajadores de la institución dicen que NO existe un procedimiento para la selección del perfil por competencia a seguir, y es notoria la necesidad de implementar dicho procedimiento. Mientras el 05% respondió que SI existen procedimientos.

4.- ¿Cree conveniente recibir charlas o inducción al momento de ser nombrado para el puesto del cargo que ocupa?

Tabla N° 4 Charlas de Inducciones

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	17	85
No	3	15
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

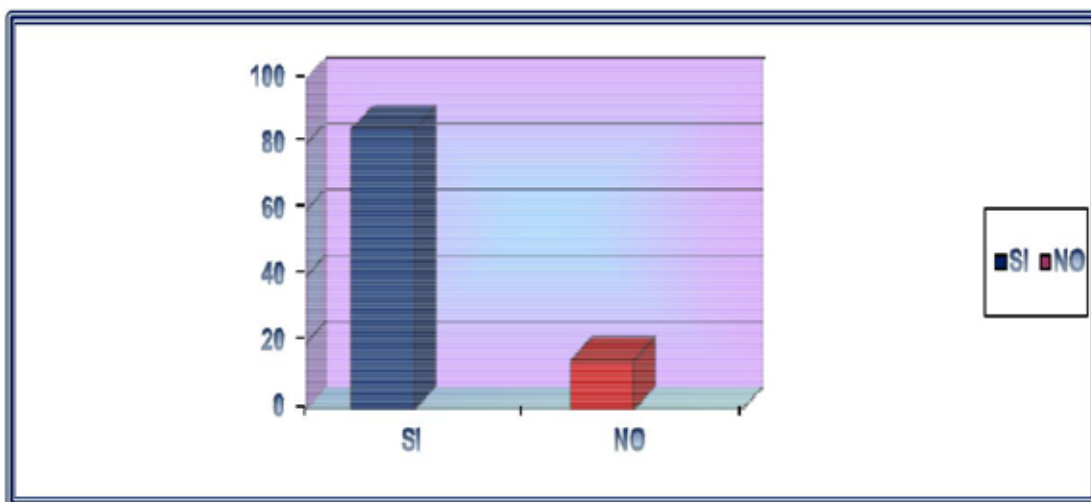


Gráfico N° 4: Charlas de Inducciones

Análisis: Los resultados obtenidos indican que en el gráfico el 85% de los trabajadores de la institución están totalmente de acuerdo en recibir charlas de inducción al momento que sean nombrados para desempeñarse en determinados cargos, mientras que un 15% dice que NO está de acuerdo con ello.

5.- ¿Considera usted que en la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), se realiza con eficiencia los procesos del Departamento de Relaciones Laborales adscrita a la Dirección de Recursos Humanos?

Tabla N° 5 Eficiencia en los Procesos

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	17	85
No	3	15
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

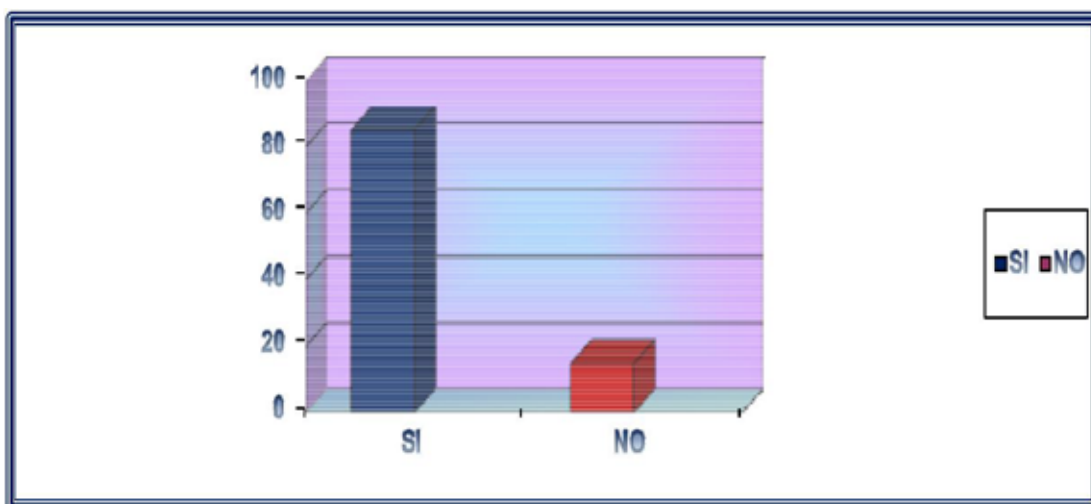


Gráfico N° 5: Eficiencia en los Procesos

Análisis: En la gráfica se denota una disparidad de opiniones, ya que el 85% de los trabajadores de la institución dicen que a pesar de que el Departamento de Relaciones Laborales no cuenta con una buena estructuración piensan que SI se realizan con eficiencia los procesos actuales, mientras que un 15% dice que NO se realizan.

6.- ¿Cree usted que el personal que labora en el Departamento de Relaciones Laborales es suficiente para cubrir todas las necesidades del personal y de la institución?

Tabla N° 6 Personal Suficiente

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	3	15
No	17	85
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

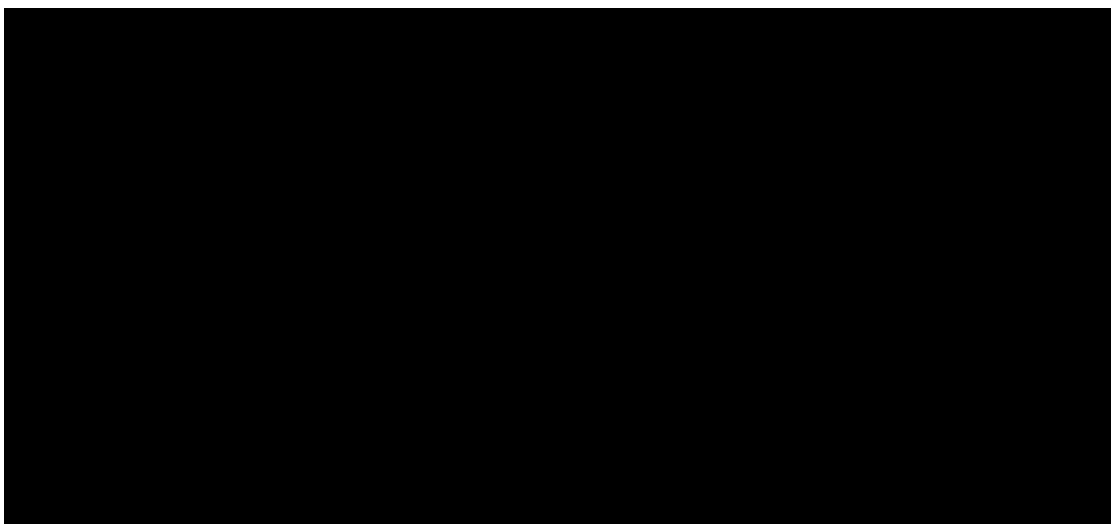


Grafico N° 6: Personal Suficiente

Análisis: En la gráfica se muestra que el 85% de los encuestados consideran que el personal que labora en el Departamento de Relaciones Laborales es insuficiente para el Desempeño de todos los procesos que se necesitan para la satisfacción tanto de los trabajos como de la institución, mientras que un 15% dice que SI es suficiente.

7.- ¿Cree usted que se siente satisfecho en el ejercicio de todas sus funciones dentro del Departamento de Relaciones Laborales?

Tabla N° 7 Satisfacción Laboral

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	3	15
No	17	85
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

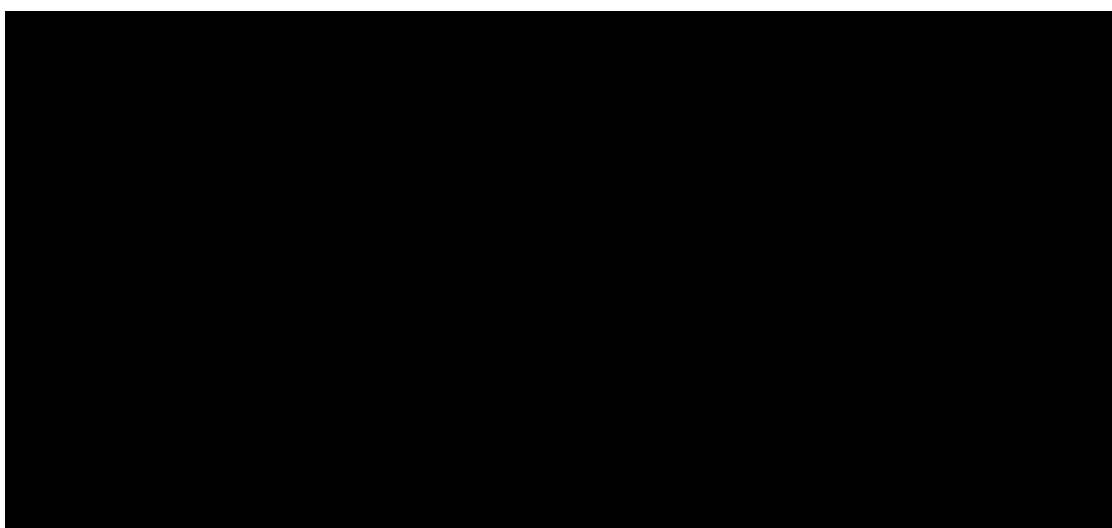


Grafico N° 7: Satisfacción Laboral

Análisis: En la gráfica se muestra que el 15% de los encuestados expreso estar de acuerdo con sus funciones dentro del departamento y un 85% dijeron que NO, ya que los mismos están en desacuerdo poniendo de manifiesto que los trabajadores no están a gusto dentro del departamento como consecuencia de las desmotivación existente.

8.- ¿Cree usted que la remuneración otorgada por la Institución está acorde con el trabajo que desempeña en el Departamento de Relaciones Laborales?

Tabla N° 8 Satisfacción en Remuneración

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	09	45
No	11	55
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

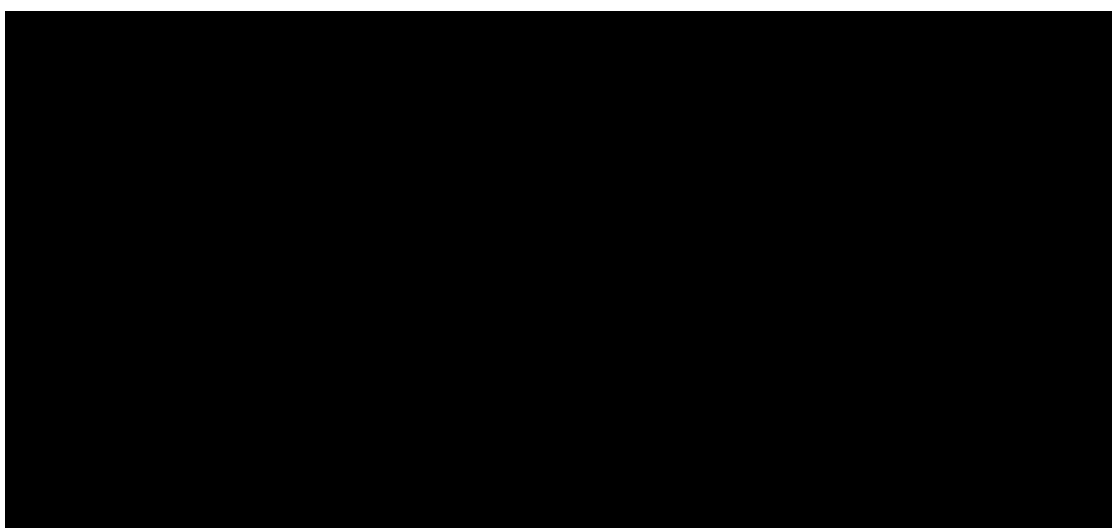


Grafico N° 8: Satisfacción en Remuneración

Análisis: En los resultados obtenidos indican que el 45% de los encuestados SI están de acuerdo en la remuneración otorgada por el trabajo que desempeña actualmente en la institución, mientras que el 55% dijeron que NO están de acuerdo con dicha remuneración. Esto pone de manifiesto que los beneficios laborales constituyen un factor importante de motivación.

9.- ¿Cuándo se traza metas considera las habilidades, aptitudes y destrezas que posee para alcanzarlas?

Tabla N° 9 Metas

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	19	95
No	1	05
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

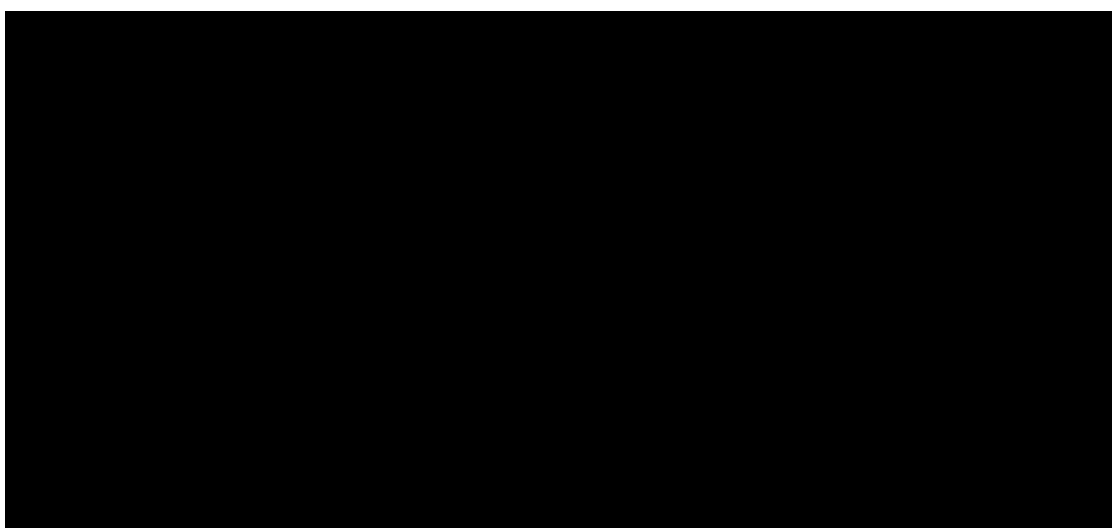


Grafico N° 9: Metas

Análisis: En los resultados obtenidos indican que el 95% de los encuestados SI están totalmente de acuerdo que cuando se trazan metas se considera las habilidades, aptitudes y destrezas que el ser humano posee para alcanzarlas; mientras que un 05% NO está de acuerdo con ellos. Lo que demuestra que si los trabajadores se preparan de acuerdo al área de trabajo a realizar lograrán un mejor y mayor rendimiento en el cumplimiento de sus labores.

10.- ¿Considera importante para la productividad de la Institución la labor que usted realiza en el Departamento de Relaciones Laborales?

Tabla N° 10 Importancia de Productividad

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	11	55
No	09	45
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

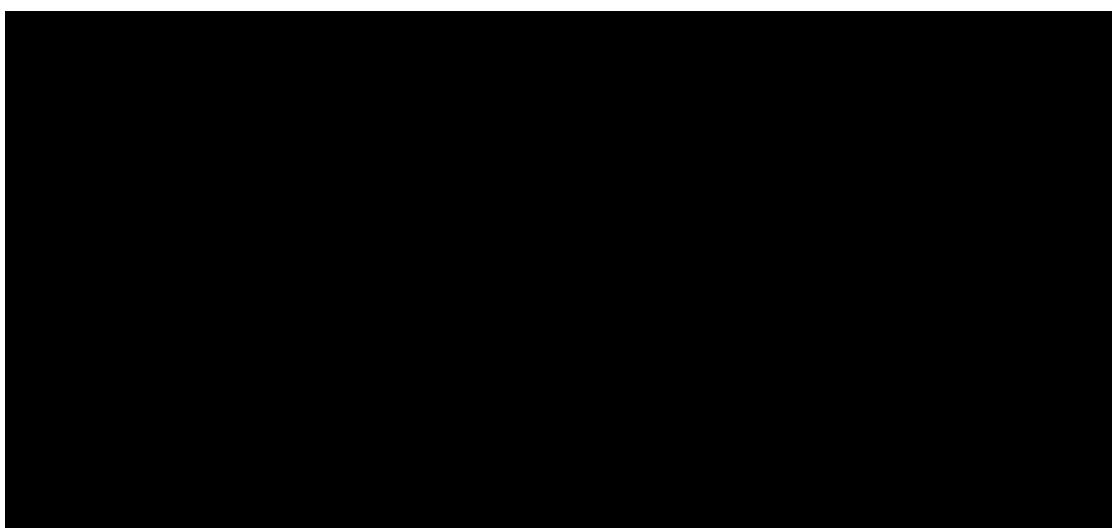


Grafico N° 10: Importancia de Productividad

Análisis: En el análisis de este gráfico, se observa que un 55% está totalmente de acuerdo con que la labor que se realiza dentro del área es de suma importancia para la productividad de la empresa; y un 45% NO está de acuerdo, lo que demuestra que los trabajadores no se identifican con la institución por esa parte.

11.- ¿Tiene usted la libertad de elegir sus propios métodos de trabajo en el Departamento de Relaciones Laborales?

Tabla N° 11 Métodos de Trabajo

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	11	55
No	09	45
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

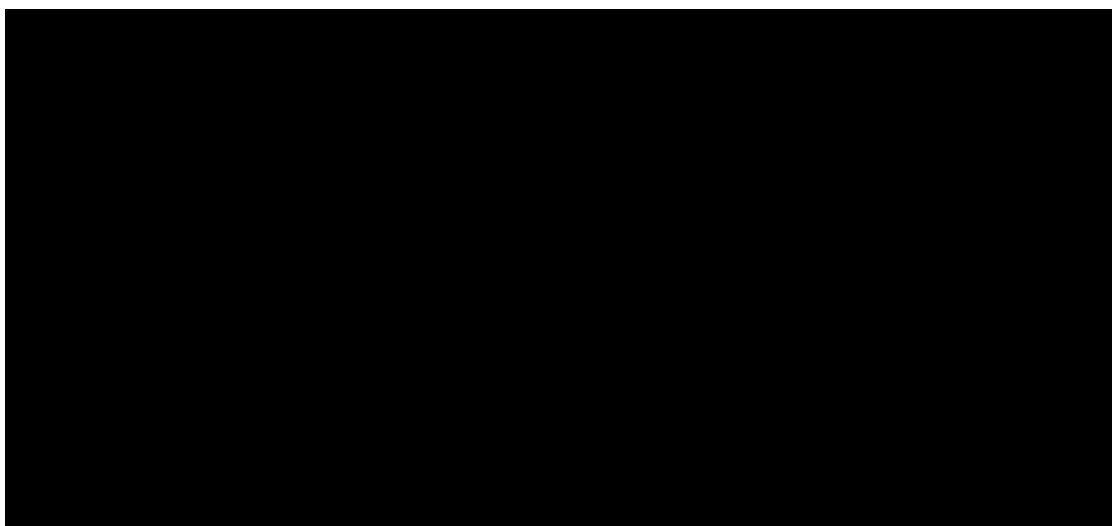


Grafico N° 11: Métodos de Trabajo

Análisis: En el análisis de este grafico observamos que un 45% NO está ni de acuerdo ni en desacuerdo debido a que todo tiene que ser por los procesos ya predeterminados; un cuarenta y un por ciento 55% SI están en desacuerdo. Esto pone de manifiesto, que los trabajadores no están de acuerdo con los métodos empleados para llevar a cabo sus labores y opinan que deberían tener un poco de libertad para elegir su método de trabajo y lograr así un mayor rendimiento y optimización de los procesos.

12.- ¿Existe algún Reconocimiento que otorgue el Departamento de Relaciones Laborales por el cumplimiento de sus metas obtenidas?

Tabla N° 12 Reconocimiento de Metas Obtenidas

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	10	50
No	10	50
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

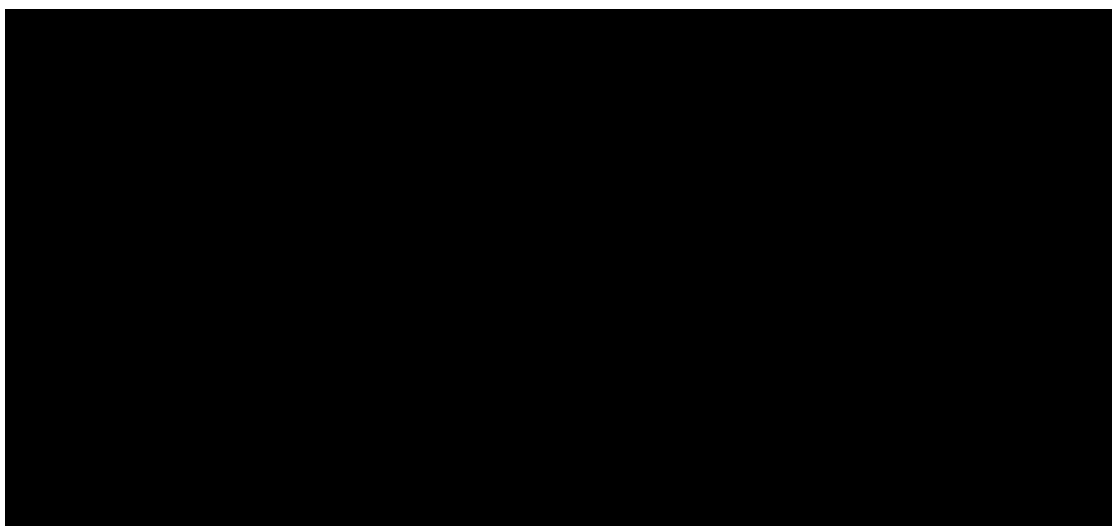


Grafico N° 12: Reconocimiento de Metas Obtenidas

Análisis: En el análisis de este grafico observamos que el 50% de los encuestados respondieron que NO se practica ningún tipo de reconocimiento por las metas que se obtienen en un periodo y el 50% restante dijeron que SI reciben reconocimiento. Lo que deja en evidencia que en la institución no reconocen las metas obtenidas que realizan todos los trabajadores, hecho que debe ser mejorado para motivar a los trabajadores a realizar sus labores y con mayor incentivo por la realización de sus tareas diarias.

13.- ¿En el Departamento de Relaciones Laborales existe la posibilidad de promoción dentro de la Institución?

Tabla N° 13 Promoción dentro de la Institución

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	11	55
No	09	45
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

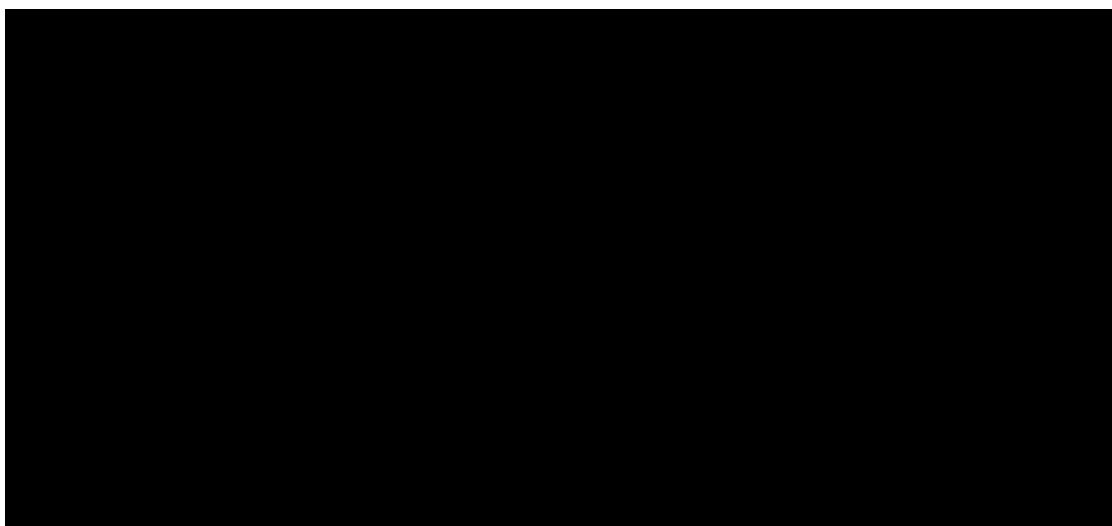


Grafico N° 13: Promoción dentro de la Institución

Análisis: El 55% de los encuestados respondieron que SI están totalmente de acuerdo con el hecho de que dentro de la Institución existe la posibilidad de promoción y el 45% restante dijeron que NO está de acuerdo con lo planteado. Eso es con el propósito de dar a conocer la importancia de que la Institución les brinde a los trabajadores la posibilidad de promoción.

14.- ¿El Coordinador del Departamento de Relaciones Laborales se reúne periódicamente con usted para informarles sobre los nuevos cambios?

Tabla N° 14 Reuniones

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	11	55
No	09	45
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

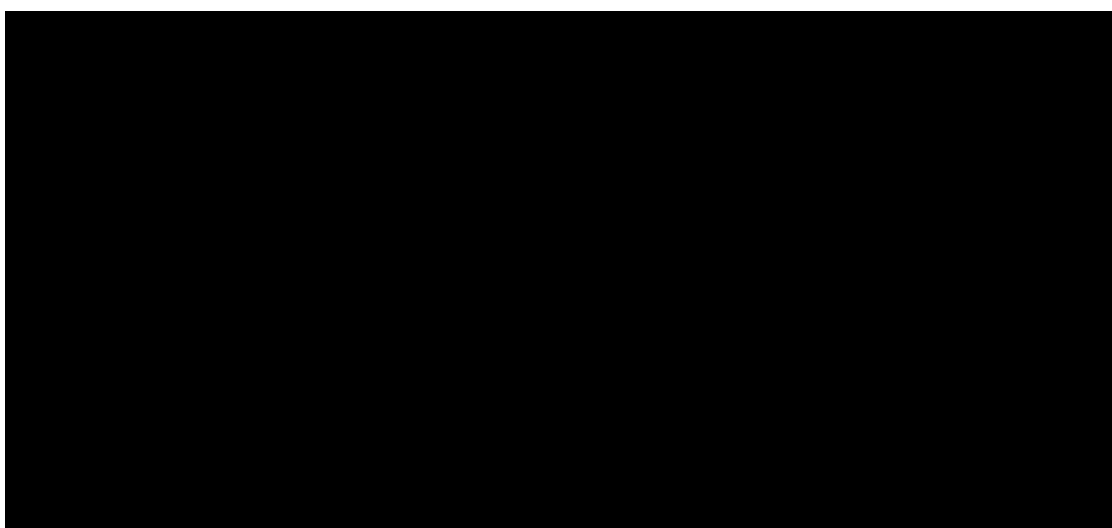


Grafico N° 14: Reuniones

Análisis: En el análisis del grafico se observa que el 55% de los encuestados respondieron que SI, expresándose que están de acuerdo ya que su coordinador o supervisor les informa periódicamente sobre los nuevos cambios a realizar en el departamento, y el 45% respondieron que NO son informados de los cambios. Lo que demuestra, que la mayoría de los trabajadores no se mantienen unidos para recibir las informaciones por parte de su coordinador.

15.- ¿En el Departamento de Relaciones Laborales se desarrollan programas motivacionales no monetarios?

Tabla N° 15 Programas Motivacionales

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	09	45
No	11	55
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

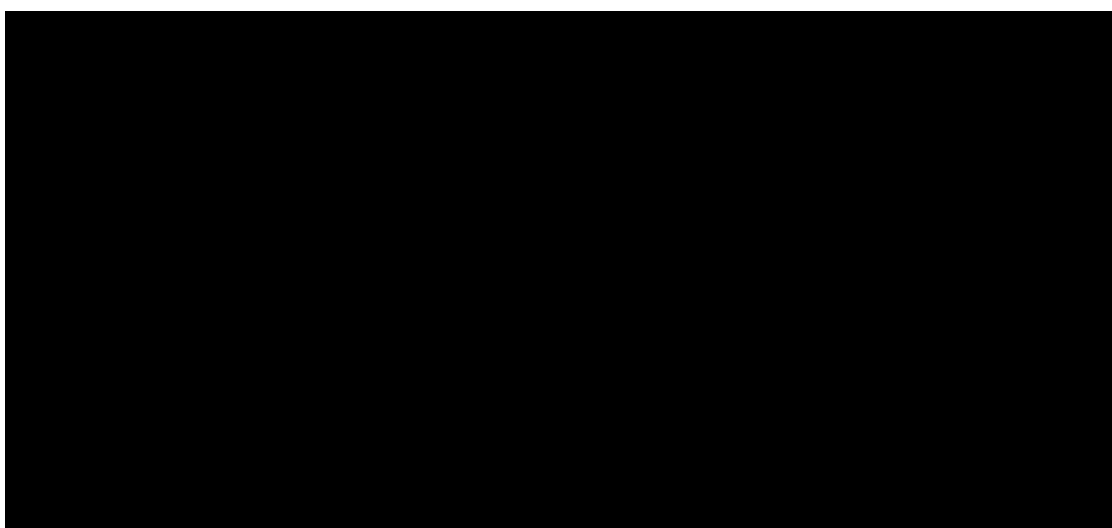


Grafico N° 15: Programa Motivacionales

Análisis: En el grafico se evidencia de manera clara que el 55% de los encuestados manifestaron que en la empresa NO desarrolla programas motivacionales recreativos que ayuden a una mejor actividad laboral física y el 45% respondieron que SI han sido tomados en cuenta para el desarrollo de algunos programas. Lo que se evidencia que en el Departamento es que la única motivación que tienen los trabajadores es de tipo monetaria.

16.- ¿Considera usted que en el Departamento de Relaciones Laborales ha dado las oportunidades a sus trabajadores para capacitarse profesionalmente?

Tabla N° 16 Oportunidades de Capacitación

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	09	45
No	11	55
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

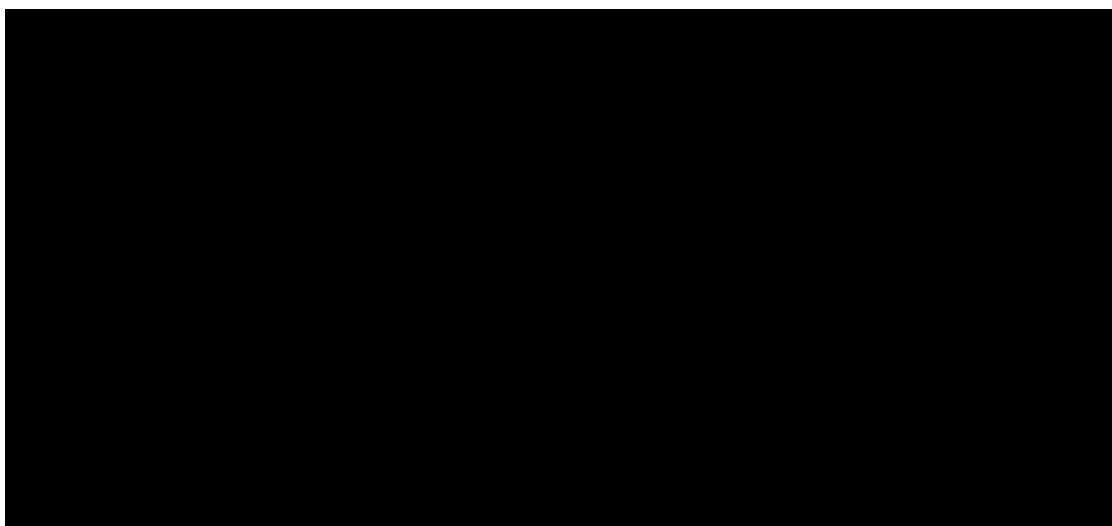


Grafico N° 16: Oportunidades de Capacitación

Análisis: En el grafico se evidencia de manera clara que el 55% de los encuestados manifestaron que en la institución NO les ofrece la oportunidad a sus trabajadores de capacitarse profesionalmente mientras que el 45% respondieron que SI les han dado ese oportunidad. Esto con el propósito de dar a conocer, que la institución no le brinda a todos los trabajadores del departamento la oportunidad de capacitarse profesionalmente como ellos esperan.

17.- ¿Cree usted que los esfuerzos que hace el Departamento de Relaciones Laborales para mantener al personal motivado son suficientes?

Tabla N° 17 Esfuerzos Empresariales

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	1	05
No	19	95
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

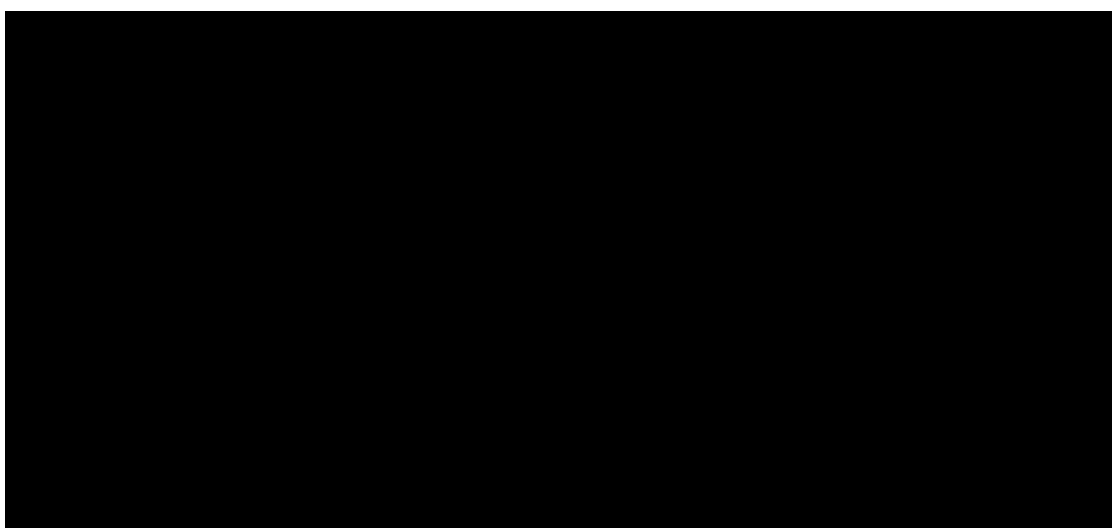


Grafico N° 17: Esfuerzos Empresariales

Análisis: En el grafico se evidencia de manera clara que el 05% de los encuestados manifestaron que en la institución SI mantienen los esfuerzos para motivar al personal y el 95% respondieron que NO se han esforzado para que las motivaciones sean exitosas en el departamento. Lo que se evidencia, que el departamento debe mejorar los esfuerzos para mantener a los trabajadores motivados.

18.- ¿Existen programas dentro del Departamento de Relaciones Laborales que ofrezcan servicios recreacionales para los trabajadores?

Tabla N° 18 Programas Recreacionales

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	1	05
No	19	95
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

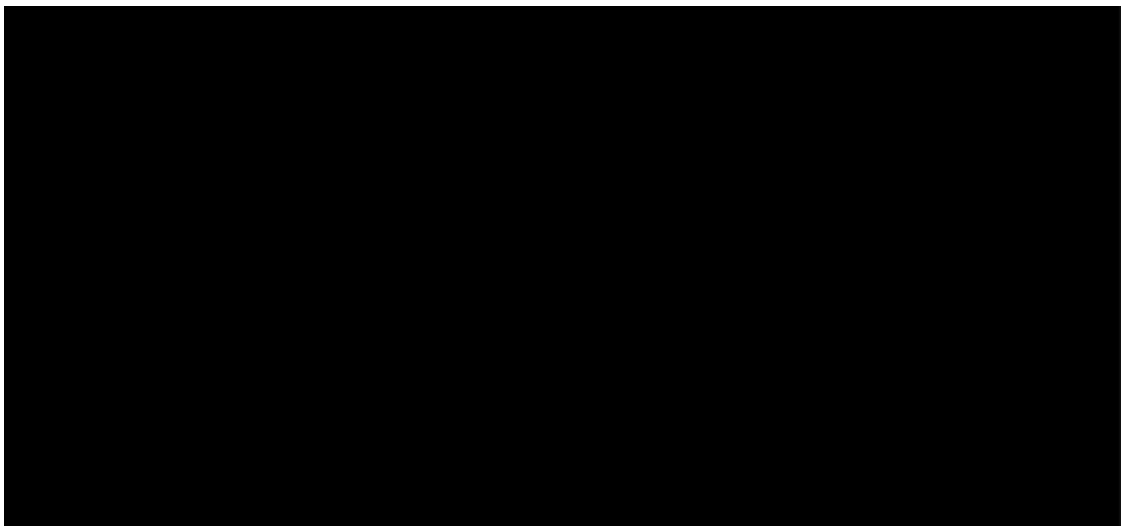


Grafico N° 18: Programas Recreacionales

Análisis: El 05% de los encuestados manifestaron que el departamento SI posee servicios recreacionales y el 95% respondieron que NO ya que el departamento no cuenta con programas que ofrezcan servicios recreacionales para los trabajadores. Lo que demuestra que se deben poner en práctica actividades recreacionales que involucren a todos los empleados del departamento para lograr un mayor grado de interacción entre estos y mejorar las relaciones interpersonales

19.- ¿Cree usted que el desarrollo de estrategias motivacionales permitan mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores?

Tabla N° 19 Desempeño Laboral

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

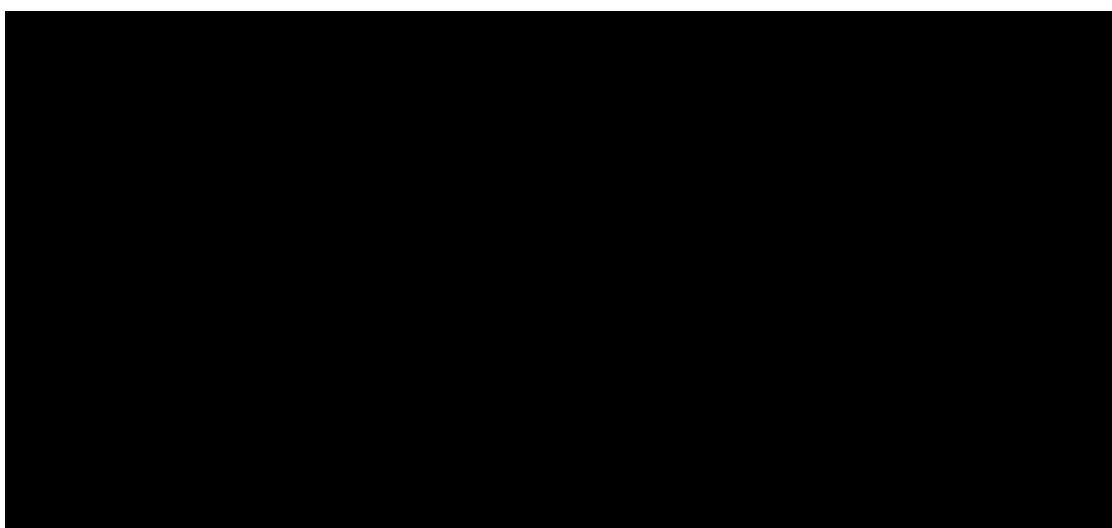


Grafico N° 19: Desempeño Laboral

Análisis: En el grafico se evidencia de manera clara que el 100% de los encuestados están de acuerdo con el desarrollo de estrategias motivacionales que permitirá mejorar el desempeño laboral entre los trabajadores del departamento.

20.- ¿Existe la necesidad de Implementar estrategias motivacionales basado en el perfil por competencia para optimizar el rendimiento del personal del Departamento de Relaciones Laborales?

Tabla N° 20 Implementar Estrategias

Categoría	Personas Entrevistadas	%
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100

Fuente: Los Entrevistados (2017)

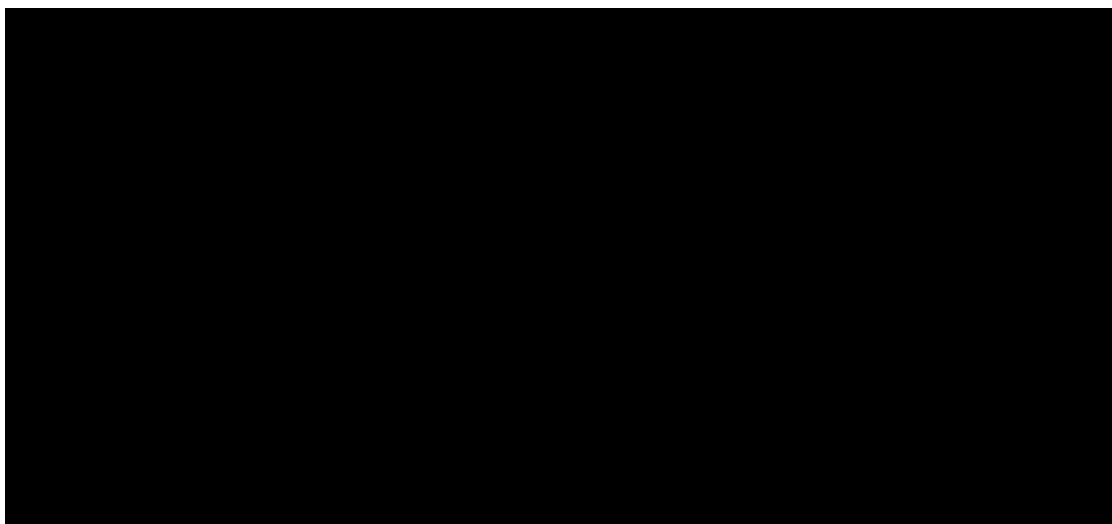


Grafico N° 20: Implementar Estrategias

Análisis: En el grafico se evidencia de manera clara que el 100% de los encuestados están de acuerdo con la necesidad de Implementar estrategias motivacionales en el Departamento de Relaciones Laborales. Lo que evidencia, que es necesario implementar estrategias que motiven a los trabajadores para lograr un óptimo desempeño en sus funciones, para así contribuir con el logro de los objetivos y metas trazados por la institución.

Por otra parte, se evidencia a través de la Observación Directa mediante la lista de cotejo que la institución presenta en el departamento de Relaciones Laborales la siguiente situación:

LISTA DE COTEJO

SITUACIONES A OBSERVAR	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Comunicación entre Jefe – Empleado del Departamento de Relaciones Laborales.		X		
Interacción entre los Trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales.		X		
Condiciones Físicas de la Institución		X		
El Departamento de Relaciones Laborales toma ideas de los Trabajadores.	X			
El buen Desempeño Laboral en el Departamento de Relaciones Laborales es Reconocido	X			

Fuente: Lozada (2017)

En base a los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica de la Observación Directa y la Lista de Cotejo como instrumentos, los cuales abarcan las fases I y II, se logró determinar que la comunicación entre el jefe – empleado, la interacción entre los empleados del departamento y las condiciones físicas de la Institución son regulares, debido a la falta de confianza de comunicación entre ambos e igual con los trabajadores y en cuanto a la falta de insumos y presupuesto por las condiciones que se encuentra el Departamento. Cabe destacar que a pesar de que la institución asigna las tareas o metas a cumplir por cada uno de los trabajadores, los mismos no llevan un registro o control de sus actividades realizadas, ya que en cualquier momento podrá ser culminado por cualquier otro trabajador. Es importante darles a conocer que aplicando algunas estrategias más estrictas se puede mejorar la situación actual y así

disminuir el grado de riesgo de las diferencias y mermas entre los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales en cuanto a la motivación de cada uno de ellos, logrando incentivarlos por su perfil de competencia y por sus metas obtenidas de manera satisfactorias.

Fase II: Identificar las necesidades y requerimientos relacionados a la comunicación interna entre los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD.

De acuerdo a los resultados arrojados en la fase anterior donde se determinó la necesidad de sugerir estrategias motivacionales basado en el perfil por competencias, en tal sentido se comenzó a evaluar el estudio de la Matriz de Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas (DOFA), de esta manera esta matriz nos permitió identificar las necesidades y requerimientos relacionados en la comunicación interna entre los trabajadores del departamento de Relaciones Laborales de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud INSALUD.

Tabla N° 21 Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades

Debilidades (D)	Oportunidades (O)
D1: No existe actualmente una herramienta para el control de capacitación del personal	O1: Ubicación Geográfica.
D2: No se realiza periódicamente reuniones con todo el personal del departamento.	O2: Mejoramiento del trabajo en equipo.
D3: No está creada actualmente la herramienta para la medición de la eficacia del personal.	O3: Capacitación del Talento Humano a nivel Profesional.
	O4: Gerencia con disposición al cambio continuo del personal a su cargo.

Fortalezas (F)	Amenazas (A)
<p>F1: El departamento cuenta con sistema de Gestión empresarial para el mejoramiento de las actividades de los trabajadores dentro del departamento.</p> <p>F2: Cuenta con modelos tecnológicos (Red, Internet).</p> <p>F3: Auditoria de Personal del Departamento.</p> <p>F4: Larga Experiencia en el área de Relaciones Laborales.</p>	<p>A1: Situación Riesgo País.</p> <p>A2: Crecimiento de Accidente Laboral.</p> <p>A3: Deficiencia en la Productividad del Departamento.</p> <p>A4: Insuficiencia en la competitividad del talento humano.</p> <p>A5: Falta de Comunicación.</p> <p>A6: Cambios en la LOTTT por parte del Ejecutivo Nacional.</p> <p>A7: Cambios de las Estructuras Organizacionales.</p>

Fase III: Diseñar estrategias motivacionales basadas en el perfil por competencias para optimizar el rendimiento de los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo.

A través del diagnóstico realizado y del análisis de las necesidades y requerimientos que han afectado la comunicación interna entre los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), se desarrollan a continuación las estrategias motivacionales:

Estrategia N° 1. Capacitación y Adiestramiento para el personal del Departamento de Relaciones Laborales.

Objetivo:

Mejoramiento continuo en el desempeño y/o desarrollo laboral de los empleados, con el fin de obtener beneficio mutuo (trabajador – empresa).

ÿ Talleres:

Efectividad en la toma de decisiones.

Tomas de decisiones, modelos, procesos, decisiones innovadoras y condiciones para tomar decisiones.

Control y Evaluaciones.

Efectividad en la organización.

ÿ Calidad del servicio y atención al usuario.

Calidad, calidad de vida laboral y productiva, importancia de calidad

Integración laboral.

Atención al usuario, calidad e importancia en atención al usuario.

ÿ Motivación y trabajo en equipo.

Motivación.

Importancia de la motivación laboral, técnicas, estrategias motivacionales.

Equipo de trabajo, la gerencia y el trabajo en equipo.

ÿ Cálculo de prestaciones sociales y nóminas adaptado a la nueva LOTTT.

Prestaciones Sociales, Cálculos, liquidaciones.

Nóminas, Horas Extras, Vacaciones.

Casos Prácticos.

Desarrollo:

Semestralmente la institución analizará los programas de capacitación y desarrollo que estén orientados a cubrir con las exigencias en contenido de los puntos anteriormente nombrados para cubrir las expectativas generadas por los trabajadores

en dichos puntos; y poder así mantener información apropiada y concreta al momento de cualquier situación.

Con la aplicación de esta estrategia se espera que el trabajador adquiera herramientas para manejarse exitosamente en sus actividades laborales, tales como:

- Efectividad en las tomas de decisiones.
- Calidad de Servicio y Atención al usuario.
- Motivación y Trabajo en Equipo.
- Cálculos de Prestaciones Sociales y Nominas Adaptándose a la nueva LOTTT.

Estrategia N° 2. Recreación para el personal del Departamento de Relaciones Laborales de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud INSALUD.

Objetivo:

Incrementar la comunicación e interacción de los trabajadores del departamento de Relaciones Laborales de la Institución.

Técnica:

Planificar salidas al Parque Fernando Peñalver, viajes un fin de semana, etc.

Desarrollo:

Por lo menos 1 vez al año la institución deberá coordinar esta actividad o programas recreacionales en dichos lugares de esparcimiento donde sus trabajadores puedan conocerse mejor y establecer una comunicación amplia y directa, logrando que se establezcan así relaciones armónicas que servirán como base para el logro de la eficiencia en el desempeño laboral, al igual que le permitirá tener un buen clima laboral dentro de su área de trabajo.

Además cabe destacar que se estaría dando cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio de Trabajo, (Lopcymat) en su art. 56, el cual nos hace referencia que hay un aspecto muy particular relacionado con el turismo social, y es el siguiente “Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieren, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas.” Por esta razón los empleadores deben incluir programas para la recreación de sus empleados.

Con la aplicación de esta estrategia se espera que los trabajadores inicien un proceso de cambio que generen actitudes positivas con sus compañeros y con ellos mismos, para así de esa manera aumentar la calidad y eficacia de los procesos y tareas realizadas en el departamento.

Estrategia N° 3. Dinámicas de Grupo Motivacionales (Conociendo a mis Compañeros).

Objetivo:

Estimular la participación de los trabajadores incentivándolos a mostrar sus opiniones y a aportar ideas.

Desarrollo:

La actividad consiste en reunir a los trabajadores del departamento, involucrando tanto al jefe como a los trabajadores por igual, incentivándolos a dar opiniones acerca de sus compañeros y a aportar ideas acerca de la forma de llevar acabo las actividades diarias.

La actividad consiste en escribir en una hoja lo siguiente:

¿Quién conoce a quién? Escriba sus rasgos.

¿Quién conoce al Líder? Escriba sus rasgos.

Intercambia nombres y caracterizaciones de cada miembro.

Lea las caracterizaciones y adivine de quien se trata.

Se estima un tiempo de 10 a 15 minutos para realizar la actividad.

Con la aplicación de esta estrategia se espera que los trabajadores no solamente del área de personal sino gran parte de los colaboradores inicien un proceso de cambio que generen actitudes positivas con sus compañeros, clientes, procesos productivos, y con ellos mismos.

Estrategia N° 4. Estimulación de Reconocimiento por Méritos a través de un Incentivo de Características No Monetarias.

Objetivo:

Estimular a los trabajadores a llevar a cabo sus actividades de la mejor forma posible y con la menor incidencia negativa en sus labores diarias.

Técnica:

Imposición anual del botón. (Asistencia perfecta, buena labor, años de servicios).

Desarrollo:

Anualmente será analizada la ficha de cada trabajador por el jefe del departamento con la finalidad de verificar su asistencia, puntualidad y desarrollo de actividades dentro de la institución.

La imposición del botón estará a cargo del jefe del departamento.

Con la aplicación de esta estrategia se espera incrementar el compromiso, la responsabilidad, identificación e identidad de cada trabajador del Departamento de

Relaciones Laborales de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD).

Estrategia N° 5. Evaluar la calidad y efectividad de los procesos de trabajo para motivar al personal a través de un incentivo monetario.

Objetivo:

Estimular a los trabajadores a realizar sus actividades con calidad, eficiencia, y efectividad.

Técnica:

Analizar si los procesos se están cumpliendo de manera eficiente y efectiva por cada trabajador del Departamento de Recursos Humanos.

Desarrollo:

Este incentivo será medido a través de indicadores por el cumplimiento de metas estratégicas, que en el caso del departamento de personal son establecidos atendiendo a las áreas propias que maneja, como por ejemplo, algunos de estos indicadores vienen a ser:

1. Acciones seguras, medido a través del número de accidentes, en el área de seguridad y salud en el trabajo.
2. Alcance de Presupuesto, medido en base al porcentaje de alcance del mismo, en lo relativo al área de planificación de ventas.
3. Colaboradores formados, medido a través del número de trabajadores adiestrados, en lo que atañe al área de formación del personal para los tiempos futuros.

El resultado de esta evaluación se ubicara en bandas cuyos niveles son: Estándar, Bueno y Óptimo, en los cuales a cada uno de estos niveles se le indicará un valor monetario.

Éste será depositado los quince días de cada mes, el cual se reflejará en su recibo de pago.

Es importante resaltar que tal incentivo no tendrá características salariales.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del informe de acreditación se pudo evidenciar, al determinar la situación actual y del análisis de los resultados de los diferentes instrumentos utilizados, se pudo concluir que entre las causas principales que afectan el desempeño laboral en los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud están las siguientes:

Cada objetivo específico planteado, se interpreta de la siguiente manera:

1.- Diagnosticar la situación actual que presentan los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo, en relación con la motivación y formación profesional, se confirmó que la institución carece de estrategias motivacionales lo cual se determinó a través de una observación directa con la cual se apreciaron los aspectos buenos, regulares y malos asociados con factores que pueden generar el desinterés del personal en el cumplimiento de sus labores.

Por otro lado, se aplicó una encuesta en la que se evaluaron los factores motivacionales, intrínsecos y extrínsecos que afectan de una u otra forma el desempeño laboral y conllevan a la desmotivación de los trabajadores, mostrando así que Departamento de Relaciones Laborales, carece de estrategias para mantener motivado a su personal.

2. Identificar las necesidades y requerimientos relacionados a la comunicación interna entre los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, para el estudio de este objetivo se tomaron en cuenta los resultados de las técnicas utilizadas anteriormente con los cuales se pudo concluir que la empresa necesita la implementación de estrategias motivacionales tal como lo planteó Maslow “toda persona necesita cubrir sus necesidades”

3. Aplicar estrategias motivacionales basada en el perfil por competencias para optimizar el rendimiento de los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de INSALUD, ubicada en Valencia Edo. Carabobo, el cual permitirá un buen desempeño laboral, resumiendo se puede sintetizar las conclusiones que las acciones propuestas responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio.

RECOMENDACIONES

Para lograr los resultados esperados en la aplicación de las estrategias desarrolladas, se recomienda:

1. Tomar en cuenta la motivación del personal si se quiere obtener un desempeño laboral eficiente, ya que es una de las pocas vías que ayudarán a mejorar la productividad, la satisfacción del trabajador y el logro de los objetivos.
2. Establecer un ambiente de trabajo que propicie mayor participación y cooperación de todos los miembros de la institución.
3. Reconocer en público a los trabajadores por su buen desempeño dentro de la institución, y crear en ellos la motivación necesaria para que puedan realizar sus labores de la mejor forma y sientan que son tomados en cuenta por la organización.
4. Darle la oportunidad a los trabajadores de expresar su opinión en cuanto a la forma de realizar su trabajo, estimulando con esto la confianza y seguridad, a través de la puesta en práctica de acciones que impliquen sus conocimientos, habilidades y destrezas.
5. Mantener un clima confortable mediante la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.
6. Se recomienda a la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), la implementación de las estrategias propuestas.

7. Implementar con carácter de obligatoriedad este diseño de estrategias a cada uno de los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales.

REFERENCIAS

- Arias L. y Tortolero J. (2014). **“Propuestas de lineamientos estratégicos que permitan el cumplimiento de los P.C.G.A, en la elaboración de los estados financieros de la pequeña y mediana empresa del sector plástico del Municipio Valencia del estado Carabobo”**, Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo (UC).
- Arriaza, Cejas y González, (2011). **“La Formación de los recursos humanos una ventaja competitiva para el contexto empresarial”** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo (UC).
- Blanco I., Castellano I. y Rodríguez M. (2015). **“Análisis para la optimización de los procesos de control interno en el departamento de administración de la empresa Automatismo Ametrade Venezuela, C.A. Valencia Estado Carabobo”**, Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo (UC).
- Castellanos y Gaglione (2012). **“Diseño de Estrategias para el Fortalecimiento de los Proceso Administrativos de la Unidad Educativa Colegio Nuestra Sra. de Lourdes”**, Trabajo de Grado. Universidad Arturo Michelena (UAM).
- Chiavenato I. (2004). **“Administración de Recursos Humanos”**. Quinta edición. McGraw Hill. Bogotá-Colombia.
- Cordero M. (2009) **Principios y Procedimientos Contables**. Editorial Hispanoamericana.
- Chiavenato I. (1998). **“Introducción a la Teoría de la Administración”**. Cuarta edición. Editorial McGraw Hill. Bogotá-Colombia.
- Guimandi (2002) **Administración Financiera**. Editorial Pirámides. Caracas-Venezuela.
- Harrison y Robinson (2002) **Metodología de la Investigación**, Editorial Mac Graw-Hill, Edición México.

- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L. (2006). **“Metodología de la Investigación”**. Editorial McGraw Hill. México.
- Hih (2009) **Metodología de la Investigación Holística**, Editorial Sypal. Caracas.
- Ireland (2008) **Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización**. Mexico. Editorial Thomson.
- Kaufman y Stoner (1987). **Metodología de la investigación educativa de la profesión docente: (referencia a la Educación Secundaria)**. Revista Complutense de Educación.
- Lazcano (2004) **“Técnicas de investigación Social y Ejercicios”**. Ed. Paraninfo. España.
- Matus C. (1982) **“Planificación de Situaciones”**. Fondo de Cultura Económica. México.
- Machado y Torres (2013). **“Estrategias Motivacionales para Elevar el Nivel de Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Empresa Privada Dedicada a la Exportación y Distribución de Artículos Escolares y de Oficina Ubicada en Valencia Edo. Carabobo”**, Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo (UC).
- Mantilla S. (2005) **“Estructura Conceptual Integrada”**. Ediciones Ecor. Colombia.
- Meigs (1994) **Principios de Auditoria**. Editorial Diana.
- Méndez, Carlos (2008) **“Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación”**. Editorial Limusa S.A. Distrito Federal, México.
- Montero M. (2004). **“Introducción a la Psicología Comunitaria”**. Editorial Paidós. México
- Price J. y Steve R. (2003) **El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y casos**. Mexico. Prentice-Hall.
- Rosenbaum B. (1992). **“Como Motivar a los Empleados de Hoy”**. Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. México.
- Ruíz R. y María C. (2016), **“Estrategia Administrativa para el Mejoramiento del Control Efectivo en el Departamento de Tesorería de la empresa de Vigilancia Privada Centinelas C.A”**, Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo (UC).

- Sabino, C. (2002) **El Proceso de Investigación**. El CID. Editor. Caracas.
- Serna, H. (1999). **Gerencia Estratégica**. Sexta Edición. Bogota: 3R Editores.
- Schoeder, R. (2002) **Administración de Operaciones. Estrategias y Análisis**. PearsoEducación. Mexico.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (2006)“**Administración**”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México
- Tamayo y Tamayo (2008). **El proceso de la investigación científica**. Limusa Noriega Edito.
- Volpentesta, Jorge (2000): “**Administración de responsabilidad global**”. Ediciones C & C, Bs. As., Marzo.
- Universidad José Antonio Páez (2011). “**Normas para la elaboración de los anteproyectos, proyectos y trabajos de grado**”. Valencia.
- Universidad Pedagógica y Experimental Libertador (2005). “**Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales**”. Caracas.

Electrónicas

- Microsoft Encarta (2009).**Diccionario** (Documento en Línea), consulta Mayo 2017.

ANEXO

ANEXO I

LISTA DE COTEJO

SITUACIONES A OBSERVAR	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Comunicación entre Jefe – Empleado del Departamento de Relaciones Laborales.				
Interacción entre los Trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales.				
Condiciones Físicas de la Institución				
El Departamento de Relaciones Laborales toma ideas de los Trabajadores.				
El buen Desempeño Laboral en el Departamento de Relaciones Laborales es Reconocido				

ANEXO II



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA UNIVERSIDAD JOSÉ
ANTONIO PÁEZ FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES ESCUELA DE
RELACIONES INDUSTRIALES CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

INTRODUCCIÓN

El cuestionario tiene como objeto recolectar información necesaria para el estudio denominado “Estrategias motivacionales basadas en el perfil por competencias para optimizar el rendimiento de los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), ubicada en Valencia Edo. Carabobo”, con el único fin de presentar el Informe de Grado para optar al Título de Licenciada en Relaciones Industriales. Las respuestas que usted aporte serán tratadas bajo estricta confidencialidad y serán utilizadas para fines académicos.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas.
- Marque con una (X) la alternativa que considere correcta. Según la siguiente leyenda:

SI (___)

NO (___)

- No consulte a los demás.
- Conteste el cuestionario con la mayor sinceridad e imparcialidad posible.

CUESTIONARIO

1.- ¿Cree usted que existe un Departamento de Relaciones Laborales Adecuadamente Estructurado?

SI_____ **NO**_____

2.- ¿Cuenta la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), con Normas y Procedimientos para llevar a cabo los procesos del Departamento de Relaciones Laborales adscrita a la Dirección de Recursos Humanos?

SI_____ **NO**_____

3.- ¿Existe en la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), un procedimiento para la selección del perfil por Competencias a seguir?

SI_____ **NO**_____

4.- ¿Cree conveniente recibir charlas o inducción al momento de ser nombrado para el puesto del cargo que ocupa?

SI_____ **NO**_____

5.- ¿Considera usted que en la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), se realiza con eficiencia los procesos del Departamento de Relaciones Laborales adscrita a la Dirección de Recursos Humanos?

SI_____ **NO**_____

6.- ¿Cree usted que el personal que labora en el Departamento de Relaciones Laborales es suficiente para cubrir todas las necesidades del personal y de la institución?

SI_____ **NO**_____

7.- ¿Cree usted que se siente satisfecho en el ejercicio de todas sus funciones dentro del Departamento de Relaciones Laborales?

SI_____ **NO**_____

8.- ¿Cree usted que la remuneración otorgada por la Institución está acorde con el trabajo que desempeña en el Departamento de Relaciones Laborales?

SI_____ **NO**_____

9.- ¿Cuándo se traza metas considera las habilidades, aptitudes y destrezas que posee para alcanzarlas?

SI_____ **NO**_____

10.- ¿Considera importante para la productividad de la Institución la labor que usted realiza en el Departamento de Relaciones Laborales?

SI_____ **NO**_____

11.- ¿Tiene usted la libertad de elegir sus propios métodos de trabajo en el Departamento de Relaciones Laborales?

SI_____ **NO**_____

12.- ¿Existe algún Reconocimiento que otorgue el Departamento de Relaciones Laborales por el cumplimiento de sus metas obtenidas?

SI_____ **NO**_____

13.- ¿En el Departamento de Relaciones Laborales existe la posibilidad de promoción dentro de la Institución?

SI_____ **NO**_____

14.- ¿El Coordinador del Departamento de Relaciones Laborales se reúne periódicamente con usted para informarles sobre los nuevos cambios?

SI_____ **NO**_____

15.- ¿En el Departamento de Relaciones Laborales se desarrollan programas motivacionales no monetarios?

SI_____ **NO**_____

16.- ¿Considera usted que en el Departamento de Relaciones Laborales ha dado las oportunidades a sus trabajadores para capacitarse profesionalmente?

SI_____ **NO**_____

17.- ¿Cree usted que los esfuerzos que hace el Departamento de Relaciones Laborales para mantener al personal motivado son suficientes?

SI_____ **NO**_____

18.- ¿Existen programas dentro del Departamento de Relaciones Laborales que ofrezcan servicios recreacionales para los trabajadores?

SI_____ **NO**_____

19.- ¿Cree usted que el desarrollo de estrategias motivacionales permitan mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores?

SI_____ **NO**_____

20.- ¿Existe la necesidad de Implementar estrategias motivacionales basado en el perfil por competencia para optimizar el rendimiento del personal del Departamento de Relaciones Laborales?

SI_____ **NO**_____