



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN DISEÑO
DE PUESTOS DE TRABAJO PARA
OPTIMIZACIÓN DE LA
MOTIVACIÓN LABORAL EN
AUTO COLOR SAN BLAS C.A.**

Autores:

Br. Mariangela Guerra

Br. Daniela Uribe

Urb. Yuma II, calle N3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241)8714240 (master) - Fax (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN DISEÑO DE PUESTOS
DE TRABAJO PARA OPTIMIZACIÓN DE LA
MOTIVACIÓN LABORAL EN AUTO COLOR SAN BLAS C.A.

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autores:

Br. Mariangela Guerra

C.I 27.674.633

Br. Daniela Uribe

C.I 27.672.160

Tutora:

Lcda. Oneida Jiménez

San Diego, julio 2021



SEMESTRE REGULAR 9no

SEMESTRE EXTRAORDINARIO _____

ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

DATOS PERSONALES	
Autor(es):	
Nombre: <u>Guerra, Mariangela</u> C.I.: <u>27.674.633</u> TLF.: <u>0424-4691143</u>	
Nombre: <u>Uribe, Daniela</u> C.I.: <u>27.672.160</u> TLF.: <u>0414-5186729</u>	
DATOS ACADÉMICOS	
Carrera: <u>Administración de empresa</u>	
Título del trabajo:	
<u>Análisis del enfoque motivacional y el diseño de puesto de trabajo en la empresa "Auto Color San Blas, C.A." Ubicada en Valencia-Edo-Carabobo</u>	
Planteamiento del Problema:	
<p>En esta oportunidad se estará estudiando la organización "Auto Color San Blas, C.A" que tiene en el mercado más de 10 años ofreciendo una gran gama de productos automotrices, en esta oportunidad se están observando ciertas irregularidades las cuales llamaron nuestra atención, entre ellas se encuentran. Los trabajadores no se sienten lo suficientemente motivados a la hora de trabajar, los mismos muestran su rechazo al salario tan bajo que reciben ya que expresan que con su larga jornada laboral deberían de ser remunerados de una mejor manera, a raíz de este problema el ambiente laboral se vio afectado, ya que tanto los jefes como los trabajadores no se comunican de una buena manera, la convivencia laboral se ve pesada. Por otro lado, los trabajadores expresan que ven más aprecio de parte de los jefes por algunos de los empleados, les dan horarios de trabajo flexibles, y gozan de algunos beneficios extras. De igual manera, Los trabajadores de esta organización expresan que se encuentran afectados por este problema ya que ellos afirman que, si tuviesen algo que los motivase, que todos fuesen tratados de igual manera y si su remuneración fuese la correcta, ellos tendrían un mejor desempeño en la organización.</p> <p>De igual manera, pudimos notar que existe desorganización al momento de la definición de los puestos de trabajo, no se tiene claro que persona destinada a algún puesto de trabajo, esto produce una gran desorganización interna. Esto produce que los trabajadores no se sientan importantes en la organización y sienten que no son los indicados para su trabajo.</p> <p>Con estas irregularidades, se puede tener como consecuencia discusiones entre los jefes y los trabajadores, el ambiente laboral se vería muy pesado al momento de la atención al público y con respecto a los puestos de trabajo, sería un desorden porque no se tendría claro que papel cumple cada trabajador dentro de la organización.</p>	
Lugar donde se desarrollará el proyecto: <u>Auto Color San Blas, C.A . Valencia-Edo Carabobo</u>	
Tiempo de desarrollo: <u>3 meses</u>	
Tutor Académico Propuesto: <u>Prof. Oneida Jiménez</u>	
APROBADO por Dirección de Escuela	NO APROBADO por Dirección de Escuela



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACION DE PASANTIAS
Y TRABAJO DE GRADO**

ACTA N° 0051-7-2021

San Diego, 26 de Julio del 2021

Ciudadano

MARIANGELA GUERRA C.I.27.674.633.

DANIELA URIBE C.I.27.672.160.

Cumplo con informarle que, la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO PARA OPTIMIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN AUTO COLOR SAN BLAS C.A”**. Como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

Dra. Patricia Díaz
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”

“Plan Universidad en Casa.”

“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

San Diego, julio de 2021

ACTA DE REVISIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Quien suscribe esta Acta, **Prof. Oneida Jiménez de Peralta, C. I. 10.227.464**, deja constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO PARA OPTIMIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN AUTO COLOR SAN BLAS C.A.**; ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.



22/03/202

1

Prof. Oneida Jiménez
Nombre Tutor Académico

Firma

Fecha

ÍNDICE GENERAL
CONTENIDO

	pp.
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE GRAFICOS	x
RESUMEN INFORMATIVO	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I	
EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.2. Formulación del Problema	5
1.2. Objetivos de la Investigación	5
1.3. Justificación	6
1.4. Alcance y Limitaciones	6
II	
MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.2. Bases Teóricas	11
2.2.1. Diseño de puestos de trabajo y Planificación Estratégica	11
2.2.2. Motivación Laboral	15
2.3. Bases Legales	16
2.4. Definición de Términos Básicos	16

	2.5. Cuadro técnico–metodológico.	17
III	MARCO METODOLÒGICO	19
	3.1. Diseño y Tipo de Investigación	19
	3.2. Nivel y Modalidad de la Investigación	19
	3.3. Fases Metodológicas de la Investigación	20
	3.4. Población y Muestra	23
	3.5. Técnicas e Instrumento de Recolección de datos	24
	3.5.1 Validez y Confiabilidad	24
	3.6. Técnicas de Análisis	28
IV	RESULTADOS	29
	4.1 Análisis de los Resultados	29
	PROPUESTA	53
	5.1 Presentación de la Propuesta	53
	5.2 Justificación de la Propuesta	54
	5.3 Factibilidad de la Propuesta	54
V	5.4 Objetivos de la Propuesta	55
	5.4.1 Objetivo General	55
	5.4.2 Objetivos Específicos	55
	5.5 Desarrollo de la Propuesta	55

CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS	63
ANEXOS	69

INDICE DE CUADROS

CUADROS	pp.
N. 1 Matriz DOFA de Auto Color San Blas, C.A	13
N. 2 Cuadro Técnico- Metodológico	19
N.3 Lista de Funciones	24
N.4 Escala de Valores Alfa de Cronbach	27
N.5 Análisis de Confiabilidad Coeficiente de Cronbach	28
N.6 Satisfacción en la empresa	31
N.7 Armonía en el ambiente de trabajo	32
N.8 Estrategias para el diseño de puestos de trabajo	33
N.9 Funciones del perfil de puesto de trabajo	34
N.10 Definición y organización de puesto de trabajo	35
N.11 Equipo de trabajo	36
N.12 Comunicación con jefes	37
N.13 Apoyo de sus compañeros de trabajo.	38
N.14 Valor de su trabajo	39
N.15 Satisfacción con aporte a su trabajo	40
N.16 Papel que desempeña dentro de la empresa	41
N.17 Recursos para realizar trabajo	42
N.18 Su opinión es tomada en cuenta	43
N.19 Estrategias para mejorar la motivación laboral	44
N.20 Salario adecuado	45
N.21 Comunicación interna	46
N.22 Oportunidades de crecimiento en la empresa.	47
N.23 Respeto entre jefes y trabajadores	48
N.24 Ambiente de trabajo	49
N.25 Obstáculos para trabajar	50

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICOS	pp.
N. 1 ¿Considera satisfactoria su experiencia en esta empresa?	31
N.2 ¿Consideras que existe armonía en el ambiente de trabajo?	32
N.3 ¿Tiene conocimiento de las distintas estrategias que existen para diseñar puestos de trabajo?	33
N.4 ¿Realiza todas las funciones descritas en el perfil del puesto de trabajo?	34
N.5 ¿Considera usted que su puesto de trabajo se encuentra definido y organizado?	35
N.6 ¿Usted considera que se encuentra en un buen equipo de trabajo?	36
N.7 ¿Para usted, es fácil comunicarse con sus jefes?	37
N.8 ¿Cuenta usted con apoyo de sus compañeros de trabajo?	38
N.9 ¿Siente que su trabajo es valorado?	39
10 ¿Está satisfecho con su aporte al trabajo?	40
11 ¿Tiene claro usted el papel que desempeña en la empresa Auto Color San Blas, C.A?	41
12 ¿Considera usted que cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo?	42
13 ¿Cree usted que su opinión es tomada en cuenta en su trabajo?	43
14 ¿Tiene la empresa estrategias para mejorar la motivación laboral?	44
15 ¿Considera que tiene un salario adecuado para el trabajo que realiza?	45
16¿Cree usted que hay comunicación clara y precisa en la empresa?	46
17 ¿Considera usted que tiene oportunidades de crecimiento en su trabajo?	47
18¿Considera que hay respeto con relación a jefes con trabajadores?	48
19 ¿Usted recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar?	49
20 ¿Considera usted que hay obstáculos para realizar correctamente su trabajo?	50
21 Reestructuración de cargos	58



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN DISEÑO DE PUESTOS DE
TRABAJO PARA OPTIMIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN
AUTO COLOR SAN BLAS C.A**

Autores: Br Mariangela Guerra; Br. Daniela Uribe

Tutora: Prof. Oneida Jiménez

Fecha: julio 2021

RESUMEN INFORMATIVO

El objetivo de la investigación será proponer un plan estratégico basado en el diseño de puestos de trabajo para optimización del nivel de motivación laboral en los empleados de la empresa Auto Color San Blas C.A. ubicada en Valencia-Edo. Carabobo. Encuadrada en un diseño no experimental de tipo transversal a nivel descriptivo, respondiendo a la modalidad de proyecto factible, por lo que se plantea diagnosticar y analizar el nivel de motivación laboral del personal de la empresa y del diseño actual de los puestos de trabajos, identificar las oportunidades de mejora y elaborar una propuesta o plan estratégico viable que incida en la estimulación del proceso productivo de los empleados y a su vez en el clima laboral dentro de la organización. Metodológicamente el estudio se fundamenta en técnicas estadísticas descriptivas para el análisis de los datos recolectados, por medio de la observación y aplicación de encuesta dirigida a una muestra de tipo censal de 08 personas que integran la microempresa; y se circunscribirá dentro de la línea de investigación de Gestión del Conocimiento, establecida por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez (UJAP) de San Diego-Edo. Carabobo.

Descriptor: Diseño de puestos de trabajo; Estrategias Gerenciales; Micro- Empresa; Motivación Laboral; Plan Estratégico.

INTRODUCCIÓN

En la investigación sobre el comportamiento organizacional cobra vigencia los conceptos básicos de Motivación Laboral y Diseño de puestos de trabajo, en respuesta a las exigencias laborales cambiantes nivel socioeconómico y sanitario que plantea el medio a los trabajadores, y que ameritan ser abordadas científicamente con el objeto de superar falencias y transformarlas en oportunidades de desarrollo.

Asimismo, la planificación estratégica, entendida como manejo controlado de información, diagnóstico, análisis, evaluación y proyección del “saber hacer”, pudo servir de fundamento para aportar soluciones durante y después de los períodos de crisis en el ámbito empresarial, con la intención de mantener la productividad optimizando la gestión de los recursos humanos, la inversión de recursos materiales y manejo del tiempo para lograr los objetivos de la empresa.

De ahí, que la presente investigación pretendió dar respuesta a las necesidades relacionadas con indicadores de baja motivación laboral e insatisfacción por parte de sus trabajadores, registrados en la empresa Auto Color San Blas C.A. ubicada en Valencia Edo. Carabobo, mediante la propuesta de un plan estratégico basado en el diseño de puestos de trabajo.

Circunscrito dentro de la línea de investigación de Gestión del Conocimiento establecida por la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez (UJAP), el proyecto de investigación se estructurará de la siguiente manera:

Capítulo I: Presenta el planteamiento y formulación del problema, el objetivo general y sus respectivos objetivos específicos, cerrando con la justificación, alcance y limitaciones del estudio.

Capítulo II: Muestra el marco teórico, el cual comprende antecedentes (internacional, nacional y local), bases teóricas y legales sobre las cuales se

fundamentará el estudio, definición de los términos básicos y el cuadro de operacionalización de variables.

Capítulo III: Está integrado por el marco metodológico, identificando el diseño, tipo, nivel y modalidad de la investigación a realizar; las fases metodológicas, técnicas e instrumento de recolección de datos y las técnicas que se aplicaron para el análisis estadístico de los resultados.

Capítulo IV: expone los resultados, extraídos de la aplicación del instrumento de recolección de información y el desarrollo de las fases metodológicas del presente proyecto de trabajo de grado.

Capítulo V: Se expone la propuesta que dará soluciones a los problemas existentes en la empresa en estudio, que consiste en el diseño de un plan estratégico basado en diseño de puestos de trabajo para optimización de la motivación laboral en auto color San Blas c.a.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad, la Gestión de los Recursos Humanos exige un abordaje multidisciplinario y sistémico de las falencias diagnosticadas a nivel de la productividad, que según el Centro de Investigaciones de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas de España (Iranzo, 2017), exige considerar dos herramientas básicas asociadas: el nivel de motivación laboral y el análisis del diseño de puestos de trabajo. Herramientas que determinarán el logro o no de las metas de cualquier organización empresarial.

La motivación laboral como elemento clave dentro del comportamiento organizacional, ha sido investigada ampliamente, como uno de los factores determinantes del nivel de productividad de las empresas. Estudios realizados en el ámbito de Gestión Empresarial en la Universidad Bío-Bío de Chile (Lagos Cortes, 2015) sostienen que la motivación laboral constituye una fuerza impulsora de toda actividad humana, y es precisamente en el ámbito laboral, donde se evidencia su repercusión, por la cantidad de tiempo que dedican las personas al desarrollo del trabajo productivo a lo largo de su vida. Trabajo productivo que está asociado al nivel de conocimiento que posee el trabajador acerca de las características y exigencias que le plantea su puesto de trabajo, observando significativa tendencia por parte de las empresas a soslayar este último aspecto.

Es por ello, que el funcionamiento productivo de cualquier empresa dependerá de que los trabajadores perciban significativos niveles de satisfacción en su puesto de trabajo, siendo de vital importancia que obtengan recompensas acordes con los servicios profesionales prestados (Chiavenato, 2002). De lo contrario, pudiera generar como consecuencia, la desmotivación de los trabajadores y por ende, afectar la

productividad. Igualmente, Fernández-Ríos (2004), sostiene que el nivel de motivación laboral, a su vez, dependerá del nivel de adaptación y satisfacción percibidas por el trabajador de su puesto de trabajo; de ahí la importancia del diseño, análisis y descripción de este.

En Venezuela, la capacidad de las empresas para ofrecer condiciones que les permita a sus trabajadores lograr niveles significativos de disposición positiva hacia el logro de las metas de la organización; es decir, adecuado nivel de Motivación Laboral, y el manejo de estrategias efectivas de descripción de los puestos de trabajo, se han visto afectadas por factores diversos de índole socio-económico-políticos destacándose la inflación, desactualización de sueldos, diáspora de trabajadores especializados, cierre de empresas, aumento del desempleo, entre otros.

Cabe mencionar, el caso de la empresa objeto de estudio de la presente investigación Auto Color San Blas C.A., ubicada en Valencia-Edo. Carabobo, con más de diez años de actividad, comercializando productos del ramo automotriz; donde se pudo conocer mediante observación directa y conversaciones informales con los trabajadores, los siguientes datos: la comunicación entre los miembros del personal que labora en la empresa, es muy escasa o inexistente, se percibe un trato no equitativo de los jefes hacia los empleados, existe insatisfacción por sueldos recibidos, se percibe una injusta asignación de horarios y bonificaciones, se cree que hay una desorganización en asignación de tareas según perfil profesional del trabajador y falta de delimitación de responsabilidades, consideran que el horario laboral es inflexible, que no hay reconocimiento por labor cumplida y se cree que la productividad de la organización es baja.

Estos indicadores sugieren disfuncionalidad del ambiente, en cuanto al nivel de la disposición hacia el cumplimiento de la jornada laboral y falencias en el diseño de los puestos de trabajo, lo que pudiera generar desmejoras en la atención al cliente, y por ende, afectar el nivel de productividad de la empresa.

1.1.2. Formulación del Problema

A partir de lo antes expuesto, la investigación busca dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo un Plan Estratégico basado en el diseño de puestos de trabajo, optimizaría el nivel de motivación laboral de los empleados de la empresa Auto Color San Blas C.A. ubicada en Valencia-Edo. Carabobo?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer plan estratégico basado en el diseño de puestos de trabajo que optimice el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa Auto Color San Blas, C.A ubicada en Valencia-Edo. Carabobo

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el nivel de motivación laboral del personal de la empresa Auto Color San Blas C.A. según el diseño actual de los puestos de trabajo, mediante encuesta.
- Identificar oportunidades de mejoras del nivel de motivación laboral del personal de la empresa, asociadas con el diseño de los puestos de trabajo, mediante aplicación de matriz DOFA
- Elaborar plan estratégico basado en el rediseño de puestos de trabajo que optimice el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa.

1.3. Justificación

El propósito de la investigación fue proponer un plan estratégico basado en el diseño de puestos de trabajo para optimizar el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa Auto Color San Blas, C.A ubicada en Valencia-Edo. Carabobo, a fin de que se estimulara el nivel de productividad en los empleados y en consecuencia, la productividad de la empresa, contribuyendo a la conservación de los empleos existentes y la reorientación efectiva del proceso de adaptación de los trabajadores a sus puestos de trabajo.

Desde el punto de teórico-metodológico en el estudio se aplicaron técnicas de gestión empresarial asociadas con el diseño, análisis y descripción de puestos de trabajo necesarias para la articulación de un plan de estrategias adaptadas a las necesidades que se detectaron en la empresa, al mismo tiempo se aportó, un modelo de Plan a considerar en futuros estudios asociados con la temática dentro del ámbito empresarial y académico.

1.4. Alcance y Limitaciones

La presente investigación realizó un abordaje de tipo descriptivo que conllevó la observación, diagnóstico, recolección, análisis y registro de datos asociados con los procesos que caracterizaban al evento, a partir de cuyos resultados se generó una propuesta viable que brinde posibles respuesta a la problemática investigada. Estuvo delimitada dentro del contexto de la empresa Auto Color San Blas C.A. ubicada en Valencia-Edo. Carabobo, se dirigió a todo el personal de trabajadores activos durante el segundo semestre del año 2021.

En cuanto a las limitaciones, se señalaron posibles obstáculos derivados de fallas del servicio eléctrico y los períodos de restricciones pautados por el Estado debido a la pandemia (COVID-19), que afectaron el cumplimiento del cronograma de actividades previsto para la recolección de los datos.

Asimismo, el estudio se circunscribe dentro de la línea de investigación de Gestión del Conocimiento que establece la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez (UJAP) San Diego-Edo. Carabobo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

En el ámbito internacional, se destaca el estudio realizado por Gurrute y Torres (2019) titulado **Plan estratégico desde el diseño de cargos para la empresa Rico Coco a partir de la definición de la estrategia y estructura organizacional** presentado para obtener el título de Administración en la Universidad del Valle de Cali, Colombia; cuyo objetivo fue diseñar el perfil y manual de cargos de la empresa Rico Coco a partir de la formulación de la estrategia y la estructura organizacional. Mediante investigación exploratoria-descriptiva desde el enfoque cualitativo y recolección de datos a través de la técnica de entrevista dirigida a muestra censal de ocho trabajadores, concluyeron que el diseño de cargos facilita la gestión de los métodos y de la estructura organizacional, ya que la planeación estratégica brinda soporte en el proceso de gestión de los recursos humanos dentro de empresa en general.

Este estudio permitió reconocer la manera práctica y eficaz para diseñar puestos de trabajo aportando mejoras a la cadena de producción y al ambiente laboral. Igualmente, confirmó que el diseño de puestos de trabajo contribuye a que cada trabajador se involucre y participe en la toma de decisiones de la empresa.

En el ámbito local, destaca el estudio realizado por Veitia, Yarelis (2016) titulado **Factores motivacionales presente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de distribución ubicada en Valencia Edo. Carabobo**. Presentado para optar por el título de Relaciones Industriales; Cuyo objetivo es analizar los factores motivacionales presentes en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de distribución. Mediante una

investigación descriptiva, con un diseño no experimental. Se aplicó una encuesta y en concordancia se estableció como instrumento un cuestionario de (34) ítems en escala de likert con 5 opciones de respuesta, se trabajó con una población de (20) personas trabajadores adscritos al departamento de distribución y transporte. Concluyendo se pudo evidenciar necesidades motivacionales en los trabajadores de tipo interno y externo.

Este estudio permitió diagnosticar las necesidades motivacionales e identificar el tipo de motivación que reciben los empleados, dándoles recomendaciones a la empresa para que las implemente y tenga una buena planificación en cuanto a la motivación y puedan tener un mejor desempeño.

En el ámbito nacional, cabe mencionar el estudio realizado por Mejías (2018) titulado **Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la motivación del personal ejecutivo en base a los nuevos tiempos en COORPOELEC Cojedes** presentado para optar a la Maestría en Gerencia Pública en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidente Ezequiel Zamora; cuyo objetivo fue desarrollar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la motivación con el fin de proporcionar a los trabajadores herramientas que los motivara en su área de trabajo. Metodológicamente consistió en un diseño de tipo experimental desde el enfoque cuantitativo. La técnica usada para la recolección de datos fue la encuesta mediante cuestionario de 13 preguntas para una población de 38 sujetos que conformaron la muestra.

Este estudio permitió reconocer la utilización de estrategias gerenciales para fortalecer el desempeño laboral de dicha empresa. De igual manera, representa una herramienta educativa y gerencial adaptable a otras organizaciones tanto públicas como privadas donde se determina la necesidad de mantener a los trabajadores motivados en función de los objetivos de la empresa.

De igual manera, en el ámbito nacional, se destaca el estudio realizado por Vera y Piedra (2019) **La motivación y su influencia en la satisfacción laboral del personal de Galletas Puig**. Presentado para optar por la especialización en RRHH y RI en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas-Venezuela; cuyo objetivo fue determinar los factores que pueden afectar la integración de los trabajadores del área administrativa de la empresa Galletas Puig dentro del contexto organizacional, identificando los elementos que pueden incidir en este proceso, mediante un diseño no experimental, de tipo descriptivo a nivel transversal dirigido a una muestra censal de 44 sujetos.

Concluyó que a partir de los factores motivacionales, relacionados con la tarea laboral en sí misma, se logra estimular el nivel de satisfacción de los trabajadores, promoviendo la necesidad de los individuos de auto realizarse y crecer como personas.

Este estudio aportó el conocimiento de las distintas estrategias que se pueden utilizar para estimular la motivación laboral, de igual forma se enfoca muy a fondo en todo lo referente al desempeño del trabajador en tareas asociadas con el puesto que ocupa.

Por último, en el ámbito nacional, se destaca el estudio realizado por Abello, Pérez y Ruiz (2016) **La motivación del personal en la dirección general de asuntos estudiantiles de una universidad pública en el último trimestres del año 2015 en aras de aportar recomendaciones que mejores el clima organizacional** presentado para optar por el título de Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo, Valencia, cuyo objetivo se basó en analizar la motivación del personal que labora en la Dirección General de Asuntos Estudiantiles de una Universidad Pública, en el último trimestre del año 2015 en aras de aportar recomendaciones que mejoren el clima organizacional, mediante una investigación de tipo descriptiva y de campo, recolectaron sus

datos mediante un cuestionario, el cual fue aplicado a catorce (14) trabajadores. Concluyendo que para que los trabajadores se sientan motivados a realizar sus labores, son importantes algunos aspectos como, la limpieza del área de trabajo, sentirse seguros en su lugar de trabajo, y en el aspecto interpersonal consideran de suma importancia la buena comunicación.

Este estudio aporta de manera directa el conocimiento de la motivación laboral y de qué manera se puede mejorar el ambiente de trabajo, para que al momento de que los trabajadores se encuentren en sus jornadas laborales, estas sean más amenas y se encuentren motivados a cumplir sus objetivos y lo de la empresa.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Diseño de Puestos de Trabajo y Planificación Estratégica

El clima laboral de las organizaciones está determinado por el nivel de motivación o desmotivación asumido por los trabajadores. En un sentido amplio, como lo plantea Fernández-Ríos (2004), la motivación laboral que propicia el pleno rendimiento exige que los trabajadores perciban significativos niveles de comodidad en el desempeño de sus puestos de trabajo; lo cual, tiende a reflejarse en la productividad de toda la organización.

En este sentido, se ha demostrado (Chiavenato, 2000) que para cualquier organización empresarial es relevante determinar y hacer seguimiento al nivel de satisfacción percibido por sus trabajadores, ya que ellos son parte esencial para el logro de sus metas de producción y continuidad de la empresa. También sugiere que, los trabajadores dentro de un ambiente ameno, con funciones delimitadas y jornadas laborales orientadas por estrategias de planificación y regulación acorde a tareas y objetivos; pudieran contribuir al logro de dicha productividad.

En el proceso de gestión empresarial, el diseño de cargo constituye una de las herramientas que permite la especificación del contenido, métodos de trabajo, establecimiento de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos que conlleve a organizar los puestos de trabajo (Chiavenato, 2000).

En relación con lo expuesto en los párrafos anteriores, Koontz y Weihrich (1994), sostienen que la planificación estratégica contribuye a optimizar los logros de la organización en materia del abordaje de los elementos asociados con el nivel de satisfacción de los empleados con sus puestos de trabajo, lo que pudiera estimular el nivel de motivación laboral; ya que permite el análisis de la situación actual y la proyección de la situación esperada. Proceso de abordaje caracterizado por ser complejo y por requerir la aplicación de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa y las necesidades y potencialidades de los trabajadores.

Cabe destacar que la incorporación de cambios dentro de la organización, mediante planes de estrategias en este sentido, requiere que tomen en cuenta la percepción por parte de los trabajadores, para que tanto los gerentes como los trabajadores se sientan cómodos con el cambio y esto no afecte su ambiente laboral.

Es fundamental que estos procesos se inicien con un análisis completo, objetivo y realista de cómo se encuentra en la actualidad la empresa, pero siempre con una visión al futuro. Estos planes deben ser acordados de manera conjunta, presentando retos para la organización y buscando opciones viables acordes con la misión y visión de la empresa.

La planificación estratégica, como proceso de gestión empresarial, representa una herramienta que aporta a la organización una visión más clara de cómo se

pueden alcanzar las metas y objetivos establecidos, desde lo más general a lo particular y viceversa (Marciniak, 2013)

Cuadro N.1
Matriz DOFA de Auto Color San Blas, C.A

<h1 align="center">DOFA</h1>	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar mercado • Estabilidad económica • Fidelización de los clientes 	<p align="center">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pandemia COVID-19 • Competencia en el mercado • Falta de actualización de equipos
<p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal comprometido • Calidad de productos 	<p align="center">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer al mercado un amplio portafolio de servicios de manera organizada 	<p align="center">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar pagina web para facilitar el envío de presupuestos y finiquitar pedidos
<p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mal manejo de tiempo • No cuentan con manual de funciones 	<p align="center">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de perfil de los cargos para generar un registro de 	<p align="center">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicio de entrega personalizada

<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con un buen diseño organizacional 	<p>contratación del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marcar diferencia en la atención al cliente • Capacitar al personal con cursos de sus áreas de trabajo.
--	-----------------------------------	--

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

2.2.2. Motivación Laboral

Según Palmero (2005) la motivación posee aspectos biológicos y culturales que implican desafíos a afrontar por parte del sujeto para adaptarse, con la finalidad de accionar y relacionarse de forma coherente al medio tanto interno como externo. Asimismo, señala que son las metas encargadas de dirigir al individuo, dependiendo de las condiciones del estímulo, y la motivación, es la que lo moviliza.

Por otro lado, “El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. (Chiavenato, 2000, p 359). Estrategia que también se verá afectada por aspectos internos del trabajador (aspectos biológicos) y por aquellos asociados con sus creencias (aspectos culturales).

Cabe afirmar que “a medida que la motivación aumenta de intensidad primero causa un incremento en la eficiencia de la actividad instrumental y luego la disminuye” (Vroom y Deci, 1999, p 214). De igual forma, estos dos autores intentan explicar los niveles bajos de desempeño cuando hay altos niveles de motivación, este fenómeno se presenta cuando un individuo con altos niveles motivacionales encaminados al logro de una meta, fijan su atención únicamente en los resultados pautados, dejando de lado, información relevante, o pueden presentarse también cuando los altos niveles de motivación tienden a estar asociados con estados emocionales tales como la ansiedad, que pueden interferir en el desempeño laboral del trabajador.

2.3 Bases Legales

Se definen como “leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite” (Villafranca, 2002, p. 25). De allí que el presente estudio se suscribirá dentro del marco jurídico venezolano, en la:

-Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su Art. 87 del Capítulo V De los Derechos Sociales y de las Familias, que estipula el derecho de todo ciudadano al trabajo con garantías de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado para el ejercicio de sus derechos laborales; y

-Ley Orgánica del Trabajo (2012) que establece en: (a) **Art. 156** las características y condiciones de trabajo de seguridad, higiene y adecuados para el desarrollo de las potencialidades de los trabajadores; y (b) **Art. 157** el cual hace referencia acerca del consenso entre patrono y trabajadores para establecer las condiciones en que se desarrollará la actividad laboral según lo establecido por la ley

2.4. Definición de Términos Básicos

Desempeño Laboral: es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta todo aquel trabajador al momento de efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad(Ecured, S/F).

Desmotivación Laboral: amenaza constante para las organizaciones. Consiste en un desinterés progresivo en su puesto de trabajo o, en muchos casos, insatisfacción laboral. (Chiavenato, 2002, p.359).

Diseño de puestos de trabajo: “Proceso el cual deben realizar todas las empresas con la colaboración de todos sus empleados y siendo el Área de Gestión Humana la guía para la realización del proceso de cada una de las organizaciones”. (Angulo, 2004, p. 5).

Estrategias Gerenciales: es definido como el marco de acciones que se deben realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, para que así se hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos (Serna, 2006).

Gestión del Talento Humano:“Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Chiavenato, 2002, p.6).

Manual de Cargos:Es una herramienta normativa de gestión institucional que detalla las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal, expresa los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo. (Recursos Humanos; 2021)

Microempresa: “Asociación de personas organizadas, que utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económico-tecnológicos para elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación” (Monteros, 2005, p.15).

Motivación Laboral: Conjunto de fuerzas energizantes que se originan tanto dentro como fuera del sujeto, inician la conducta del trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y duración. (Donovan, 2001).

Plan Estratégico: Plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el presente como referencia a lo que hará en los tres próximos años (Vicuña, 2012).

2.5. Cuadro Técnico–Metodológico

A continuación, se presenta el Cuadro 1 Técnico-Metodológico con la operacionalización de las variables a investigar:

Cuadro 2

Cuadro Técnico- Metodológico

Objetivo General	Proponer plan estratégico basado en el diseño de puestos de trabajo que optimice el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa Auto Color San Blas, C.A ubicada en Valencia- Edo- Carabobo.				
Variables	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores/Criterios	Instrumento (s)	NºItem
Plan estratégico basado en el diseño de puestos de trabajo.	Diseño de puestos de trabajo.	Capacitación laboral Rotación del personal Identificación con el puesto de trabajo	Entrenamiento del cargo Capacitación Habilidades	encuesta	3, 4, 5, 9, 10 11, 12, 14,17,19,20
Optimización de la motivación laboral.	Motivación laboral	Armonía laboral Comunicación interna	Habilidades Aptitudes	encuesta	1, 2, 6, 7, 8,13,15,16, 18.

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÒGICO

3.1 Diseño y Tipo de a Investigación

El proyecto de investigación obedeció a un diseño no experimental definido según Kerlinger y Lee (2002) como

La búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente (p. 504).

De manera que no buscó manipular variables y se enfocara en el estudio del nivel de motivación laboral y el diseño de puestos de trabajo, el cual generó deducciones sobre las mismas, con el propósito de proponer un plan de estrategias que contribuyera a la optimización de la gestión de los recursos dentro de la empresa Auto Color, San Blas C.A.

Dentro del diseño no experimental, según lo plantean Hernández, Fernández, y Baptista (2010), respondió a una investigación de tipo transversal ya que se estudiaron las variables a partir de un único momento y descriptiva, debido a que se expusieron detalladamente las características y demás datos recopilados acerca de las mismas y de esta manera se obtuvo el análisis.

3.2. Nivel y Modalidad de la Investigación

El nivel de investigación, como bien lo señalan Hernández *et al* (2010) se refiere al grado de profundidad con que se abordará el estudio de las variables. El presente proyecto de investigación se propone abordar su estudio a nivel descriptivo

ya que pretende la “descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (Tamayo y Tamayo, 2002, p. 46).

En cuanto a la modalidad, respondió a un proyecto factible ya se fundamentó en el diagnóstico de necesidades para la elaboración de una propuesta de solución al problema investigado; respondiendo a la definición de proyecto factible como “proyectos investigaciones que proponen la formulación de modelos, sistemas entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real planteada, la cual fue sometida con anterioridad o estudios de las necesidades a satisfacerla” (Balestrini, 2006, p. 9).

3.3. Fases Metodológicas de la Investigación

Fase I. Diagnóstico del nivel de motivación laboral del personal de la empresa Auto Color San Blas C.A. según el diseño actual de los puestos de trabajo.

Para establecer un diagnóstico adecuado sobre la situación que se presentaba del nivel de motivación laboral del personal de la empresa Auto Color San Blas C.A, según el diseño actual de los puestos de trabajo, se aplicó, como técnica de recolección de información la encuesta. Al respecto, Arias (2012), define la encuesta: “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular” (p.96).

Por lo tanto, la encuesta se realizó a través del instrumento cuestionario, que, según Tamayo (2014), lo define como: “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”, (P.122). En este contexto, según Arias (2012), el cuestionario: “es la modalidad de encuesta que realiza de forma escrita mediante un instrumento o

formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. (p.74) El mismo contuvo Veinte (20) preguntas cerradas de tipo politómicas con opciones únicas de respuestas (a veces, casi siempre, nunca, casi nunca, siempre) y su confiabilidad será determinada por Alpha de Cronbach.

Puntualmente, se utilizó un muestreo al azar o no probabilístico, que corresponde a que todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de formar parte de la muestra. Se tiene como propósito que la población se componga de todas las personas que forman parte del equipo de trabajo de Auto Color, San Blas C.A y la muestra se conforma por 8 trabajadores, llevando a cabo el uso de este instrumento que pretende obtener información de relevancia y así tener en conocimiento todo aquello que afecta a la organización, y así de esta manera estudiar que estrategia aplicar.

Para el desarrollo de esta fase se definió la población las 8 personas que forman el equipo de trabajo de Auto Color, San Blas C.A , por lo que según Balestrini (2008), define la población como: “un 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”. (p.122), por su parte la muestra es un conjunto representativo de esta población debidamente elegida, se recolectarán datos mediante el método de observación directa y encuesta a su personal. Al respecto, Arias (2012), señala que la muestra: “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83).

Fase II. Identificación de oportunidades de mejoras del nivel de motivación laboral del personal de la empresa, asociadas con el diseño de los puestos de trabajo.

En esta fase, la técnica de recolección de datos que se desarrolló fue la observación directa, Méndez (2012) la define de la siguiente manera: “es directa cuando el observador forma parte del grupo observado y asume su comportamiento”. (p.195) Esta técnica permitió al investigador estar en contacto personalmente con el hecho que trata de investigar. El instrumento para utilizar es la lista de cotejo. En lo que respecta a la lista de Chequeo, según Oliva (2009) “las listas de chequeo son dispositivos metodológicos y nemotécnicos, que reducen la complejidad para comprobar solamente los elementos importantes, con ello reducen errores de omisión” (p.9) A través de este instrumento se identifican las actividades que afectan a la motivación laboral y provoca que no se sientan motivados a realizar su trabajo en la empresa Auto Color San Blas, C.A. ubicada en Valencia, Edo. Carabobo.

Una vez recolectados los datos e información necesaria para la investigación mediante las técnicas e instrumentos empleados, se dará inicio al procesamiento de los datos, para lo cual se utilizará el cuantitativo. Sabino (2002), establece que el análisis cuantitativo consiste en: “registrar sistemáticamente comportamientos o conductas a los cuales, generalmente se les codifica con números para darle tratamiento estadístico”. (p.450) Por su parte, después de aplicadas las técnicas, los datos obtenidos fueron graficados y posteriormente analizados, utilizando para tal fin la técnica de estadística descriptiva.

Fase III. Elaboración de un plan estratégico basado en el rediseño de puestos de trabajo que optimice el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa.

Para ejecutar esta fase se realizó un estudio de resultados una vez aplicadas las técnicas de recolección de información, se procedió a la elaboración de plan estratégico basado en el rediseño de puestos de trabajo que optimice el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa.

Cuadro 3. Lista de Funciones

Puesto de trabajo	Función
Gerente y Encargado	Se encarga de que todo dentro de la empresa se encuentre funcionando de manera correcta.
Administradora	Se encarga de proporcionar conocimientos contables y llevar las cuentas de la empresa, y se encarga de los pagos a los proveedores.
Secretaria	Se encarga de los pagos de los servicios, realiza y recibe retenciones y se encarga de informarle al encargo si es necesario algún producto.
Colorista	Se encarga de realizar las mezclas de las pinturas automotrices.
Cajera	Se encarga de anotar las ventas que se realicen en el día y realizar las facturas si el cliente lo amerita.
Vendedores	Se encargan de brindarle un buen servicio a los clientes que frecuenten la empresa.
Chofer	Se encarga de transportar mercancía y realiza entrega a las empresas y de igual manera se encarga de la compra de algunos productos que se utilizan en la misma.

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

3.4. Población y Muestra

La población se define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (Arias, 2006, p.81). De acuerdo con lo expresado por Arias (2006), la población de la investigación fue finita, ya que la cantidad de sujetos que laboran en la microempresa Auto Color San Blas C.A. son 08 trabajadores.

En cuanto a la muestra, es “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido de características al que llamamos población” (Hernández *et al*, 2010, p.175). Es por ello por lo que la muestra se caracterizó por ser de tipo no probabilística con muestreo censal (López, 1998) porque se eligieron la totalidad de los elementos de la población atendiendo como criterio para su elección, los objetivos de la investigación y el tipo de población señalado en el párrafo anterior.

3.5. Técnicas e Instrumento de Recolección de datos

Se aplicaron la observación dirigida y el análisis de documentos especializados sobre el tema como técnicas principales; las cuales consisten según Arias (2012), en herramientas que permiten recolectar y registrar de manera sistematizada la información sobre los eventos estudiados y que guardan estrecha relación con los objetivos de la investigación.

Asimismo, se implementaron la encuesta como técnica de recolección de datos mediante el uso de cuestionario (Barraza Macías, 2006) que comprende un conjunto de preguntas sobre las variables, aplicado a la muestra seleccionada para detectar tendencias de comportamiento e información de sus percepciones sobre nivel de motivación y el diseño de puestos de trabajo. Cabe mencionar que el cuestionario se estructuró con 20 preguntas de tipo cerrado; es decir, de tipo politómicas. Se aplicó en modalidad virtual, atendiendo a restricciones decretadas por la pandemia COVID-19.

3.5.1 Validez y Confiabilidad

La validez se define como “la ausencia de sesgo” (Palella y Martins, 2010, p.160); es decir, el instrumento se validó si no presenta discrepancia en relación con lo que se investiga. De ahí, que se determinó la validez de contenido definida como “el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (Hernández *et al*, 2010, p.201); mediante Juicio de Expertos (Escobar

y Cuervo, 2008), el cual consistió en someter a evaluación del contenido del cuestionario y del plan estratégico, ante especialistas, quienes calificaron la coherencia, claridad de redacción, relevancia y suficiencia de los mismos.

Para realizar la validación del instrumento se acudió a expertos que aportarán conocimiento, para que de esta manera se pudiera aplicar de la mejor manera. Por la situación mundial actual del COVID19, la encuesta se realizó sin haber realizado con anterioridad una prueba piloto por situaciones externas, como disponibilidad de los expertos y de la población, es por esto que la encuesta se realizó a través de una modalidad de Google, llamada Google Formularios para que llegase el instrumento a todos los trabajadores de la empresa más fácil y seguro.

El experto que nos ayudó a realizar la encuesta y nos explicó de qué manera debería de ser aplicada, fue la Lcda. Oneida Jiménez, en conjunto con su ayuda y conocimientos, se obtuvieron algunas correcciones en la redacción de las preguntas y además asesoró qué método era el mejor y adecuado para obtener resultados más exactos.

En cuanto a la confiabilidad, se define como “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (Fernández *et al*, 2010, p.200); es decir, que los resultados obtenidos, una vez aplicados los instrumentos, tienden a ser los mismos o parecidos. En vista de que los datos recolectados son percepciones de los sujetos que conforman la muestra, se llevó a cabo la aplicación de prueba piloto para realizar un análisis de fiabilidad mediante coeficiente Alfa de Cronbach (1951, citado en Aiken, 2003).

Mediante el uso de la Hoja de Cálculo Microsoft Excel (Microsoft, versión 2019) se determinó el nivel de consistencia interna del instrumento a partir del cálculo de la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total a partir de la siguiente fórmula

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{S^2_T} \right]$$

Donde:

α Alfa de Cronbach o Coeficiente de Confiabilidad

S^2 suma de varianzas de cada ítem

S^2_T varianza del total de filas

K número total de ítems

El coeficiente resultante se cotejó e interpretó según la siguiente Escala de valores

Cuadro 4. Escala Valores Alfa de Cronbach

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 A MENOS	CONFIABILIDAD NULA
0.54 A 0.59	CONFIABILIDAD BAJA
0.60 A 0.65	CONFIABLE
0.66 A 0.71	MUY CONFIABLE
0.72 A 0.99	EXCELENTE CONFIABILIDAD
1	CONFIABILIDAD PERFECTA

Fuente: Microsoft Excel (2019)

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de aplicar la Hoja de Cálculo a los ítems del instrumento (Ver Cuadro 3)

Cuadro 5. Análisis de Confiabilidad Coeficiente de Cronbach

SUJETOS	ÍTEMS																				SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
E1	1	3	3	3	2	3	1	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	2	2	3	42
E2	2	3	3	1	4	3	5	1	2	1	3	3	2	4	4	5	5	2	3	3	59
E3	1	3	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	5	3	4	3	1	4	43
E4	1	2	2	1	3	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2	3	1	1	5	43
E5	1	3	5	1	3	2	3	3	4	1	1	3	1	4	5	5	5	1	1	4	56
E6	1	3	5	1	1	1	1	3	3	1	1	1	2	5	2	3	1	2	1	4	42
E7	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	4	28
E8	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	29
S ²	0,10 9375	0,1 875	1,6 875	0,48 4375	1,10 9375	0,7 5	1,85 9375	0,85 9375	0,85 9375	0,1 0	0,48 4375	0,73 4375	0,4 375	1,60 9375	2,35 9375	2,10 9375	2, 5	0,48 4375	0,48 4375	0,35 9375	
SUMATORIA DE VARIANZAS 19,21875																					
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS 105,9375																					

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Sustituyendo los valores obtenidos en la fórmula

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left[1 - \frac{19,21875}{105,9375} \right] = 0,86$$

Según la Escala de valores (Ver Cuadro 2) el Alfa Cronbach obtenido $\alpha=0,86$ el instrumento arroja índice de confiabilidad Excelente, lo cual sugiere buen nivel de homogeneidad, por lo que la información que suministra a la presente investigación puede ser admitida como fiable y consistente.

3.6. Técnicas de Análisis

Se refiere al análisis cuantitativo de los datos recolectados, mediante herramientas y métodos de Estadística descriptiva, debido a la naturaleza de la investigación (Fernández *et al*, 2010) que permitirán registrar, tabular y graficar la información, mediante tablas de frecuencia, cálculo de promedios y porcentajes, gráficos de barra, circulares o histogramas; a fin de generar las conclusiones y recomendaciones que permitan dar respuestas a la interrogante planteada en el proyecto.

CAPÍTULO IV

LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

En este capítulo se expusieron los análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación de las técnicas de recolección de datos, las cuales se desarrollaron para alcanzar los objetivos establecidos y lograr brindarle una solución viable al problema planteado mediante una propuesta de un plan estratégico basado en diseño de puestos de trabajo para optimización de la motivación laboral en Auto Color San Blas c.a.

4.1.1 Fase I: Diagnostico del nivel de motivación laboral del personal de la empresa Auto Color San Blas, C.A según el diseño actual de los puestos de trabajo.

Para realizar el estudio y diagnóstico de la situación actual de la motivación laboral y el diseño de los puestos de trabajo de la empresa Auto Color San Blas, C.A se procedió a la aplicación de la técnica seleccionada, la encuesta se apoyó del cuestionario el cual consistió de veinte (20) preguntas cerradas de tipo politómicas con únicas cinco (5) respuestas, siempre, casi siempre, algunas veces, nunca, casi nunca, aplicadas a la muestra seleccionada comprendida por ocho (8) trabajadores de la empresa, las cuales representan el total de la población, cuyos resultados fueron tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados.

Análisis del cuestionario.

1 ¿Considera satisfactoria su experiencia en esta empresa?

Cuadro 6.: Satisfacción en la empresa

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	7	1	0	0	0
PORCENTAJE	87.5%	12.5%	0%	0%	0%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfica 1: Satisfacción en la empresa



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: En la gráfica anterior se observa que los encuestados se inclinan por la opción de siempre, esto quiere decir que los trabajadores de la empresa se encuentran a gusto en la empresa. Con una totalidad del 87.5%.

2. ¿Consideras que existe armonía en el ambiente de trabajo?

Cuadro 7: Armonía en la empresa

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNA VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	6	2	0	0	0
PORCENTAJE	75%	25%	0%	0%	0%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 2 Armonía en la empresa



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: En la gráfica presentada se observa que la mayoría de los encuestados hacen referencia que existe armonía en el ambiente de trabajo. La representación cuantitativa es de 75%.

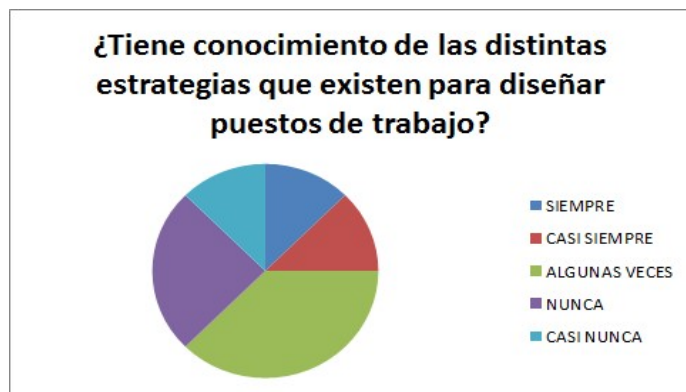
3. ¿Tiene conocimiento de las distintas estrategias que existen para diseñar puestos de trabajo?

Cuadro 8: Estrategias para el diseño de puestos de trabajo

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	1	1	3	1	2
PORCENTAJE	12,5%	12,5%	37,5%	12,5%	25%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 3 Estrategias para el diseño de puestos de trabajo



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: A través del gráfico presentado anteriormente se puede observar que los trabajadores no cuentan con el conocimiento suficiente acerca de las distintas estrategias que se utilizan para diseñar puestos de trabajo, con un 37.5% se muestra que no siempre se tiene claro el diseño de sus puestos de trabajo.

4.¿Realiza todas las funciones descritas en el perfil del puesto de trabajo?

Cuadro 9: Funciones del perfil de puesto de trabajo

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	6	1	1	0	0
PORCENTAJE	75%	12,5%	12,5%	0%	0%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 4: Funciones del perfil de puesto de trabajo



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: Mediante esta gráfica se puede observar que el 75% de los encuestados realizan siempre todas las funciones descritas en el puesto de trabajo.

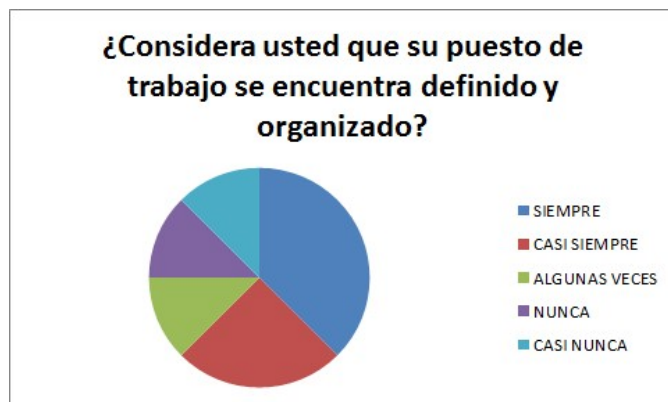
5.¿Considera usted que su puesto de trabajo se encuentra definido y organizado?

Cuadro 10: Definición y organización de puesto de trabajo.

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	3	2	1	1	1
PORCENTAJE	37,5%	25%	12,5%	12,5%	12,5%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 5: Definición y organización de puesto de trabajo.



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: Con el cuadro que se presentó anteriormente se presenta que algunos de los trabajadores (37.5%) consideran que en su mayoría tienen puestos de trabajo definidos, pero aun así existen trabajadores que no están completamente seguros de puestos de trabajo.

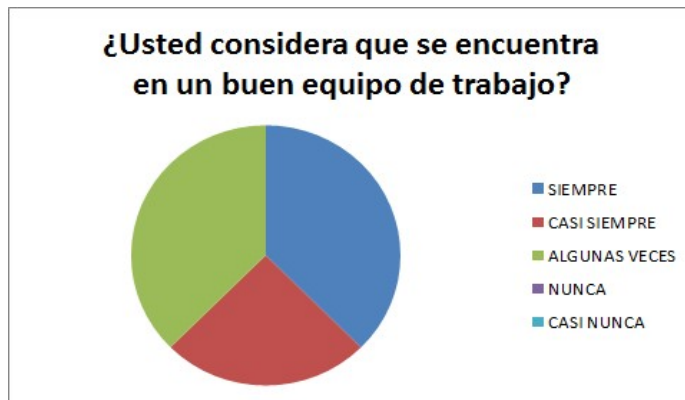
6.¿Usted considera que se encuentra en un buen equipo de trabajo?

Cuadro 11: Equipo de trabajo

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	3	2	3	0	0
PORCENTAJE	37.5%	25%	37.5%	0%	0%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 6: Equipo de trabajo



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: En esta gráfica se puede observar que el 37,5% de los trabajadores consideran siempre que se encuentran en un buen equipo de trabajo, habiendo también trabajadores que no opinan lo mismo.

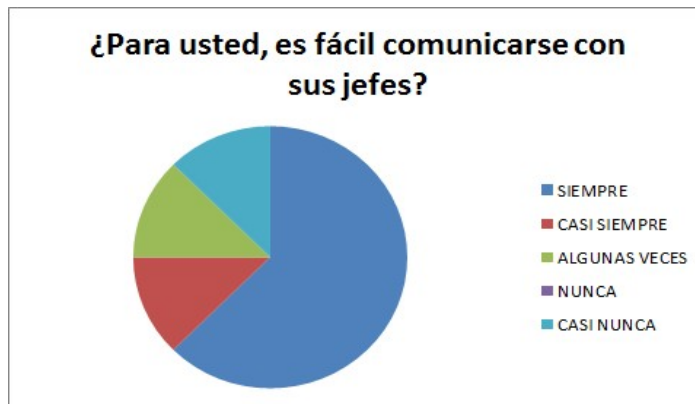
7. ¿Para usted, es fácil comunicarse con sus jefes?

Cuadro 12: Comunicación con jefes

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	5	1	1	0	1
PORCENTAJE	62.5%	12.5%	12.5%	0%	12.5%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 9: Comunicación con jefes



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: Como se muestra anteriormente, los trabajadores en su mayoría (62.5%) consideran que la comunicación con sus jefes es fácil, pero aun así existe una parte de ellos que no considera que sea fácil la comunicación con ellos (37.5%).

8.¿Cuenta usted con apoyo de sus compañeros de trabajo?

Cuadro 13: Apoyo de sus compañeros de trabajo.

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	4	1	3	0	0
PORCENTAJE	50%	12,5%	37,5%	0%	0%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 8: Apoyo de sus compañeros de trabajo.



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: En la gráfica representada se observa que la mitad de los trabajadores siempre cuentan con el apoyo de sus compañeros de trabajo, en cuanto a la otra mitad se dividen entre casi siempre y algunas veces.

9. ¿Siente que su trabajo es valorado?

Cuadro 14: Valor de su trabajo

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	2	4	1	1	0
PORCENTAJE	25%	50%	12,5%	12,5%	0%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 9: Valor de su trabajo



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: Como se puede observar con la gráfica presentada anteriormente, la mitad de la población encuestada (50%) siente que su trabajo es valorado de la mejor manera, aun así, se tiene un 12.5% de personas que no consideran que son valorados en la empresa.

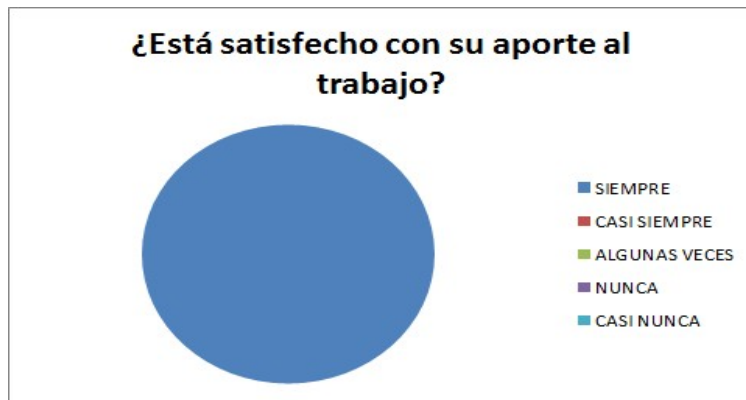
10. ¿Está satisfecho con su aporte al trabajo?

Cuadro 15: Satisfacción con aporte a su trabajo

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	8	0	0	0	0
PORCENTAJE	100%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 10: Satisfacción con aporte a su trabajo



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: Esta gráfica representa que el 100% de los trabajadores están satisfechos con su aporte al trabajo.

11. ¿Tiene claro usted el papel que desempeña en la empresa Auto Color San Blas, C.A?

Cuadro 16: Papel que desempeña dentro de la empresa

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	6	1	1	0	0
PORCENTAJE	75%	12,5%	12,5%	0%	0%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 11: Papel que desempeña dentro de la empresa



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: Según la gráfica presentada anteriormente, un 75% de la población de trabajadores consideran que tienen claro qué papel tienen dentro de la empresa, pero de igual forma se tiene un porcentaje de trabajadores que no tienen claro la mayoría del tiempo su papel en la misma.

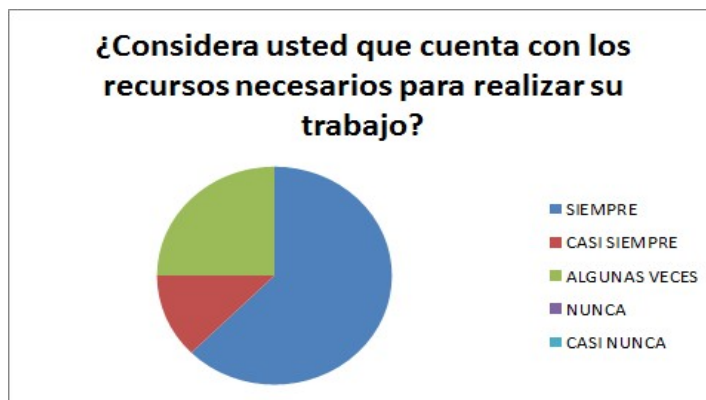
12.¿Considera usted que cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo?

Cuadro 17: Recursos para realizar trabajo

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	5	1	2	0	0
PORCENTAJE	62,5%	12,5%	25%	0%	0%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 12: Recursos para realizar trabajo



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: Esta gráfica representa que la mayoría de los trabajadores consideran que cumplen con los recursos necesarios para realizar su trabajo, aun así, hay un porcentaje de trabajadores que no consideran lo mismo.

13. ¿Cree usted que su opinión es tomada en cuenta en su trabajo?

Cuadro 18: Su opinión es tomada en cuenta

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	3	2	3	0	0
PORCENTAJE	37,5%	25%	37,5%	0%	0%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 13: Su opinión es tomada en cuenta



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: Como se muestra en la gráfica anterior, se muestra que algunos de los trabajadores sienten que su opinión es tomada en cuenta, pero hay otro porcentaje que considera que no son tomados en cuenta la mayor parte del tiempo.

14. ¿Tiene la empresa estrategias para mejorar la motivación laboral?

Cuadro 19: Estrategias para mejorar la motivación laboral

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	1	2	2	2	2
PORCENTAJE	12,5%	25%	25%	25%	25%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 14: Estrategias para mejorar la motivación laboral



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: La gráfica anterior representa que hay un grupo que considera que la empresa tiene estrategias para mejorar la motivación laboral, otro grupo considera que la empresa no tiene estrategias y otro grupo que no está seguro.

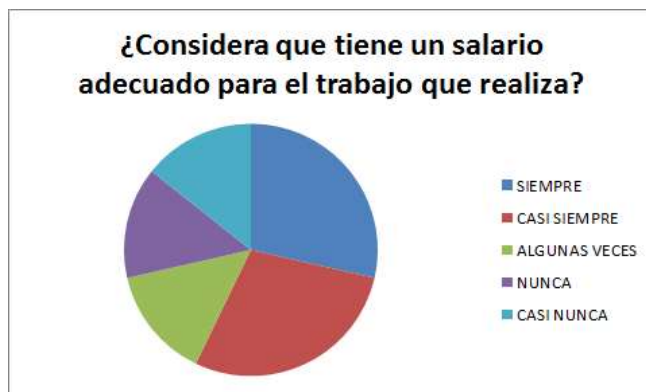
15. ¿Considera que tiene un salario adecuado para el trabajo que realiza?

Cuadro 20: Salario adecuado

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	2	2	1	2	1
PORCENTAJE	25%	25%	12.5%	25%	12.5%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 15: Salario adecuado



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: Se puede observar que los trabajadores en su mayoría consideran que tiene un salario adecuado a lo que realizan en su jornada de trabajo (25%), pero por otro lado se encuentra un pequeño porcentaje de trabajadores que consideran lo contrario (12.5%).

16. ¿Cree usted que hay comunicación clara y precisa en la empresa?

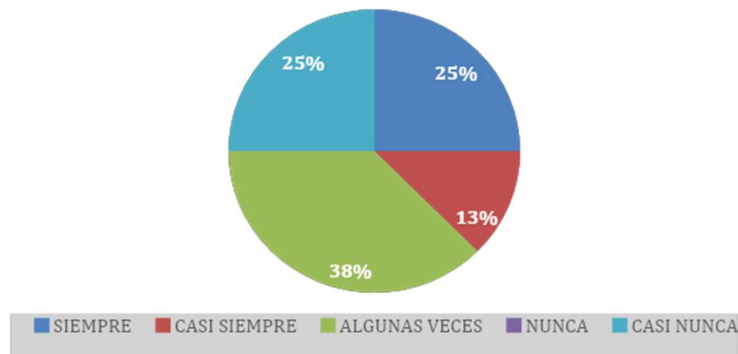
Cuadro 21: Comunicación interna

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	2	1	3	0	2
PORCENTAJE	25%	12,5%	37,5%	0%	25%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 16: Comunicación interna

¿Crees usted que hay comunicación clara y precisa en la empresa?



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: Esta gráfica representa que la mayoría de los trabajadores consideran que solo algunas veces hay comunicación clara y precisa en la empresa, un grupo que representa el 25% considera que siempre hay comunicación, otro de 25% opina que no todo el tiempo hay comunicación clara y precisa.

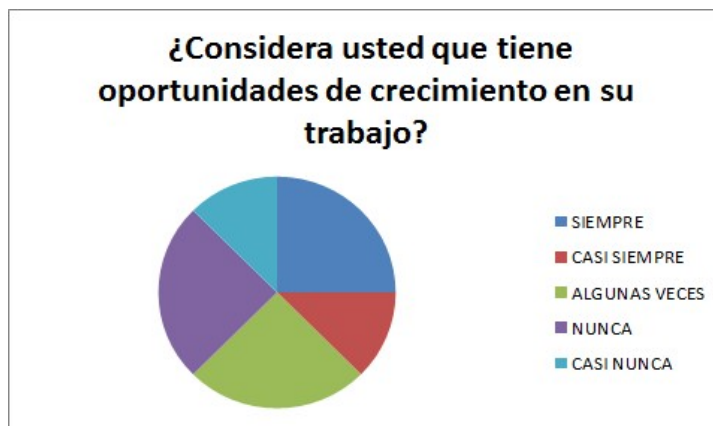
17. ¿Considera usted que tiene oportunidades de crecimiento en su trabajo?

Cuadro 22: Oportunidades de crecimiento en la empresa.

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	2	1	2	2	1
PORCENTAJE	25%	12,5%	25%	25%	12,5%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 17: Oportunidades de crecimiento en la empresa.



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: Se puede observar que hay una decisión dividida con respecto a si tienen oportunidad de crecimiento en su trabajo, un porcentaje de trabajadores piensan que, si tienen oportunidad de crecimiento, por otro lado, hay un porcentaje que considera que nunca tendrán la oportunidad de crecer (25%).

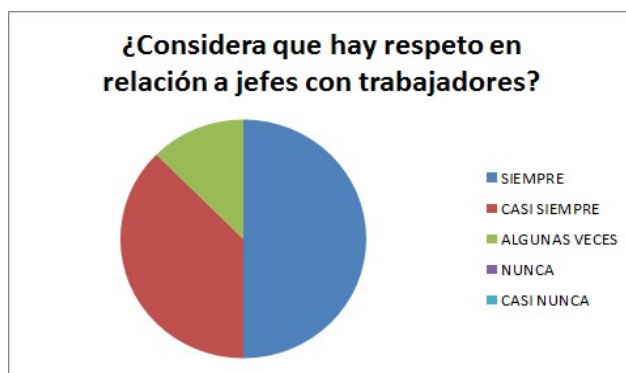
18. ¿Considera que hay respeto con relación a jefes con trabajadores?

Cuadro 23: Respeto entre jefes y trabajadores

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	4	3	1	0	0
PORCENTAJE	50%	37,5%	12,5%	0%	0%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 18: Respeto entre jefes y trabajadores



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: En esta gráfica se observa que el 50% de los trabajadores considera que siempre hay respeto del jefe hacia los trabajadores, aun así, hay otros trabajadores que considera que no siempre hay respeto.

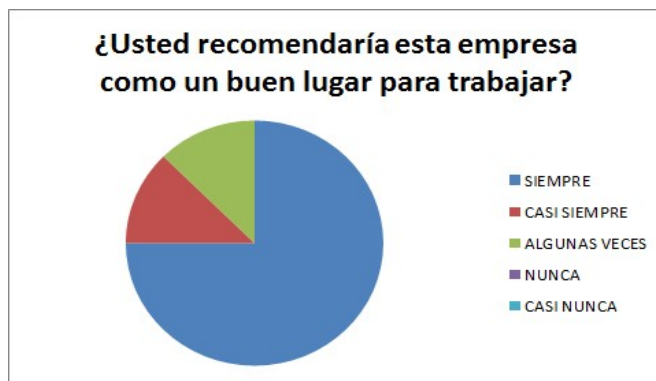
19.¿Usted recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar?

Cuadro 24: Ambiente de trabajo

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	6	1	1	0	0
PORCENTAJE	75%	12,5%	12,5%	0%	0%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 19: Ambiente de trabajo



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: Se puede observar que la gran mayoría de los trabajadores recomiendan trabajar en Auto Color San Blas, C.A (75%), lo cual muestra que a pesar de los factores internos que puedan afectar a la motivación de los trabajadores, igual consideran que es una empresa excelente.

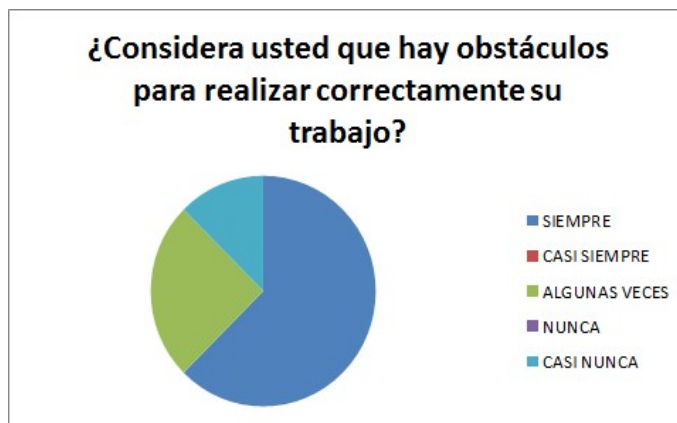
20. ¿Considera usted que hay obstáculos para realizar correctamente su trabajo?

Cuadro 25: Obstáculos para trabajar

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
SUJETO	5	0	2	0	1
PORCENTAJE	62,5%	0%	25%	0%	12,5%

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Gráfico 20: Obstáculos para trabajar



Fuente: Guerra y Uribe (2021)

Análisis: Esta gráfica representa que el 75% de los trabajadores considera que existen obstáculos para realizar correctamente su trabajo, también hay trabajadores que piensan que casi nunca, así como hay trabajadores que consideran que solo algunas veces.

4.1.2 Fase II: Interpretación de oportunidades de mejora del nivel de motivación laboral del personal de la empresa, asociadas con el diseño de los puestos de trabajo.

En esta fase se expusieron los resultados de la técnica de la observación directa, con apoyo en la lista de chequeo, en donde se procedió a evaluar las presencias o ausencias de variables que afectan en la motivación laboral del personal asociadas con el diseño de puesto de trabajo, los cuales fueron analizados e interpretados a continuación:

Cuadro N. 26
Lista de Chequeo.

			
Empresa: Auto Color San Blas C.A. Área de Aplicación: Fecha de Aplicación: Julio 2021			
ITEMS	Escala de Estimación		
	Si	No	Algunas Veces
1. Cuentan con horarios flexibles para mejorar la motivación laboral.		x	
2. Cuentan con salarios acordes a todos los aportes que le dan a la empresa.		x	
3. Existe una buena comunicación laboral entre los trabajadores.			X
4. Cuentan con oportunidad de crecimiento laboral dentro de la empresa.			X
5. Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo.	x		
6. Existencia de estrategia para la motivación laboral			x

Fuente: Guerra y Uribe (2021).

Análisis

Continuando con el análisis de los resultados para realizar el diagnóstico, se aplico una lista de chequeo en la empresa Auto Color San Blas C.A., en relación con la motivación laboral y el diseño de puestos de trabajo, en donde se evaluaron las presencia o ausencia de variables, que afectan a estos factores, con el motivo de evaluar los elementos que le brinden fundamento a la propuesta, de donde se puede determinar lo siguiente:

- Los trabajadores no cuentan con horarios flexibles, por lo que en ocasiones se podrán ver afectados por el cansancio, disminuyendo de esta manera su rendimiento dentro de la misma y por consiguiente la motivación laboral.
- Los trabajadores no cuentan con salarios acordes de acuerdo con los aportes que realizan dentro de la empresa, manifiestan que todos reciben el mismo salario sin importar su puesto dentro de la estructura organizacional.
- Los trabajadores expresan que existe una buena comunicación dentro de la empresa, pero que en hay momentos en la cual esta se quiebra y eso afecta a los trabajadores.
- Los trabajadores no consideran que tengan apoyo en cuanto a su crecimiento laboral dentro de la empresa.
- Los trabajadores cuentan con recursos necesarios para realizar correctamente su trabajo, pero los mismos necesitan actualización en cuanto a sistema.
- Los trabajadores consideran que la empresa no cuenta con una buena estrategia motivacional para mejorar su ambiente laboral.

Se puede observar que, la empresa cuenta con factores que afectan directamente a la motivación laboral de los trabajadores de la empresa, asimismo influyendo en la productividad de la empresa, mediante estos medios se puede implementar una propuesta estratégica, de manera que deba realizarse y poder sugerir recomendaciones que se consideren necesarias.

4.1.3 Fase III: Elaboración de un plan estratégico basado en el rediseño de puesto de trabajo que optimicen el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa.

Junto después de desarrollar las tres fases anteriores, se continuo con el desarrollo de la propuesta, que consistió en el diseño de un plan estratégico basado en el rediseño de puestos de trabajo que optimice el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa, la cual se estructura de la siguiente manera: Presentación, justificación, factibilidad y objetivos de la propuesta

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

Los puestos de trabajo y la optimización de la motivación de los trabajadores dentro de una empresa, requiere contar con estrategias claves que permitan obtener la mejor respuesta de los mismos, esto solo se puede lograr si se realiza un estudio de lo que sucede dentro de la empresa y como se encuentran los trabajadores, obtener aspectos que sirvan como referencia para cuantificar las fallas, o aquellos factores que se pueden mejorar, de modo que se corrijan de manera efectiva y a tiempo para que el ambiente de trabajo y los trabajadores en general se encuentren a gusto, tanto con su trabajo, como con su puesto de trabajo y la optimización del nivel de motivación laboral, lo cual traerá consecuencias positivas. En toda empresa, ya sea grande o pequeña se debe tener presente que la motivación laboral de sus trabajadores es de suma importancia, ya que ellos son los que le dan vida y hacen que funcione la organización, es por esto que se llega a la necesidad de crear estrategias que contribuyan al mejoramiento interno de la empresa de la mejor manera. De acuerdo con esto, la investigación realizada dio como resultado que la empresa tiene algunos factores que afectan a la productividad de los trabajadores.

Por consiguiente, con los planteado anteriormente se llegó a obtener esta propuesta que tiene como objetivo “ Elaborar un plan estratégico basado en el rediseño de puestos de trabajo que optimice el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa Auto Color San Blas C.A”, aspira ofrecer todas aquellas herramientas necesarias para lograr que los trabajadores se sientan más motivados, con el objetivo de ofrecer una mejor organización interna y de esta manera funcionar de la mejor manera, y conseguir que los trabajadores

encuentren algo que los motive a siempre dar lo mejor de ellos en su jornada laboral.

5.2 Justificación de la Propuesta

Las estrategias para diseñar puestos de trabajo para optimizar el nivel de motivación laboral sirven para funcionar de la mejor manera y optimizar el trabajo. Ahora bien, la empresa Auto Color San Blas C.A, en la actualidad cuenta con algunos factores que afectan a la optimización del trabajo, cuentan con algunos problemas con respecto a la organización de los puestos de trabajo lo cual afecta directamente en la motivación laboral de sus trabajadores a la hora de realizar sus aportes dentro de la empresa.

Lo que se quiere lograr, es brindarle a la empresa las mejores estrategias en el rediseño de sus puestos de trabajo y de esta manera optimizar la motivación laboral.

La intención es obtener herramientas que nos ayuden a adaptar a cada trabajador en un puesto de trabajo adecuado a sus habilidades y destrezas. Le haremos a cada trabajador entrevistas, para así estar seguros de que es el puesto adecuado para él y así optimizar la motivación laboral.

5.3 Factibilidad de la Propuesta

Para determinar la efectiva posibilidad de llevar a cabo la propuesta de un plan estratégico para la optimización empresarial, se consideraron variables técnicas, operativas y económicas. Con relación a la primera variable técnica se evaluaron los recursos tecnológicos, tales como equipos de trabajo y programas administrativos actuales. En relación con las variables operativas se encuentra la disposición por parte del personal, para aceptar los cambios que pueda haber como consecuencia del presente trabajo investigativo. En relación con la variable

económica se obtuvo la aprobación del gerente, quien manifestó igualmente la disposición económica; es importante destacar que el personal manifiesta interés y se ven bastante entusiasmados en cuanto a cambios de los puestos de trabajo. En la búsqueda de poder cumplir con los objetivos de esta propuesta y asegurar aplicación, lograremos también, comunicación intergrupala, sentido de pertenencia, oportunidades de desarrollo profesional, incentivos, remuneración y un mejor clima laboral, esto con ayuda de talleres, sesiones de trabajo grupal y observación del grupo.

La propuesta es cien por ciento factible, aunque presenta algunos cambios drásticos para los trabajadores de la empresa Auto Color San Blas, C.A., será un aumento de los beneficios para la empresa.

5.4 Objetivos de la Propuesta

5.4.1 Objetivo General

- Elaborar un plan estratégico basado en el rediseño de puestos de trabajo que optimice el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa Auto Color San Blas C.A.

5.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer las estrategias necesarias para rediseñar los puestos de trabajo en la empresa Auto Color San Blas C.A.
- Definir la organización de los nuevos puestos de trabajo dentro de la empresa.
- Mejorar el clima laboral en la empresa Auto Color San Blas C.A.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Para optimizar la motivación laboral, se establecerán estrategias que permitan diseñar puestos de trabajos adecuados y así mejorar la motivación laboral, centrándose

en las actividades diarias de la empresa de las cuales dependen para lograr cumplir sus objetivos. Se presentará próximamente el desarrollo de los objetivos propuestos.

Misión

Nuestra misión es brindar solución en pinturas automotrices fiables, integrales, e innovadoras a nuestros clientes con los más altos estándares de calidad, ofreciendo el servicio en el menor tiempo posible.

Visión

Nuestra misión es continuar siendo una empresa preferida por talleres de latonería y pintura o personas independientes de todo el territorio nacional, así como la más competitiva, confiable y con el mejor servicio de atención.

Valores

Somos una empresa que se caracteriza por los siguientes valores organizacionales, compromiso, honestidad, responsabilidad, compromiso.

.-Establecer las estrategias necesarias para rediseñar los puestos de trabajo en la empresa Auto Color San Blas C.A.

Una vez evaluada las actividades necesarias para cada puesto de trabajo se procederá a establecer aquellas estrategias necesarias para rediseñar los puestos de trabajo de cada integrante de la empresa, para que de esta manera exista un orden dentro de la empresa y se optimice la motivación laboral. Algunas de las estrategias que se aplican son:

-Aplicación de pruebas cortas a todos los trabajadores de la empresa para así determinar sus destrezas y aptitudes.

-Observar curriculum de cada trabajador. Es importante que cada trabajador tenga conocimiento en el área.

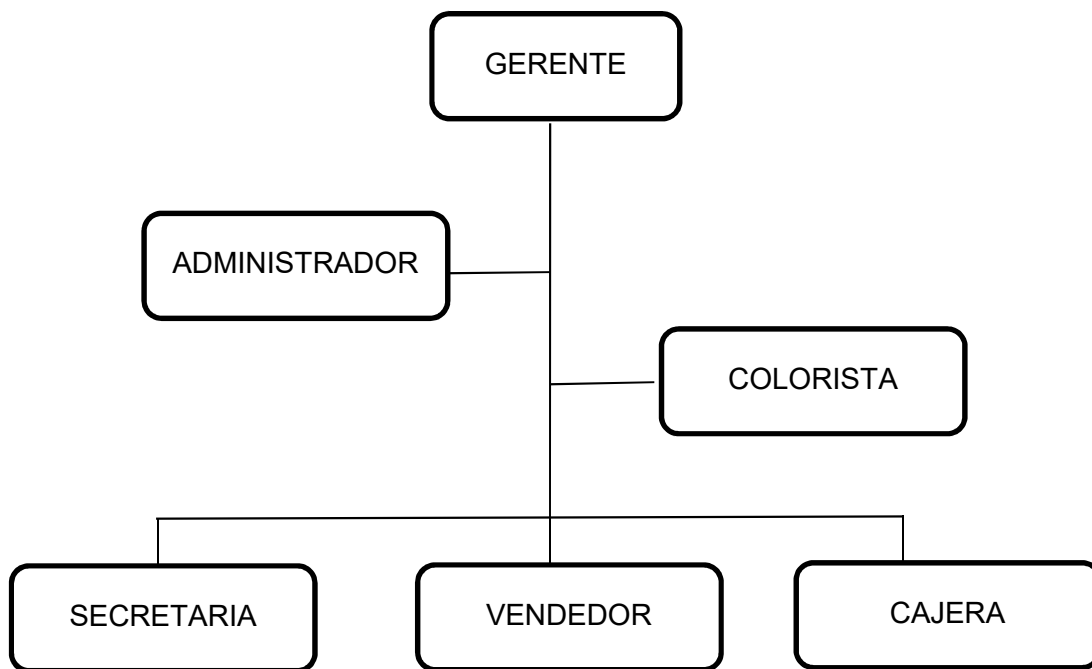
-Realizar pruebas diagnósticas. Para comprobar que cuenta con los requisitos necesarios y se encuentre en óptimas condiciones para realizar sus actividades dentro de la empresa.

.-Definir la organización de los nuevos puestos de trabajo dentro de la empresa.

Una vez establecidas las estrategias para rediseñar los puestos de trabajos se procederá a definir de qué manera se organizará a los trabajadores en sus nuevos puestos de trabajo y de igual manera se les dará una breve explicación para mejor adaptación.

Gráfico N. 21

Reestructuración de Cargos



.-Mejorar el clima laboral en la empresa Auto Color San Blas C.A.

Una vez se defina la reestructuración de los puestos de trabajo, se establecerá un proceso de capacitación y aprendizaje para la integración entre los trabajadores, esto con el fin de lograr integrar al equipo de trabajo y así formar un equipo de trabajo sólido, ya que es muy importante que en una empresa exista un grupo de trabajo consolidado y que se comuniquen de la mejor manera y así evitar problemas o discusiones dentro de la empresa. Los trabajadores deberán tener claro que la empresa

lo que busca es que entre ellos se integren y se conozcan más como personas y no como compañeros de trabajo.

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente, se propone crear un taller dirigido tanto al personal como a los jefes de la empresa, que contenga motivación y los incite a dar lo mejor de ellos a la hora de realizar sus actividades. Para esto se realizará un taller de integración y trabajo en equipo.

Taller N.1

Objetivo: Motivar a los trabajadores a integrarse como equipo de trabajo.

Tiempo: 8 horas

Lugar: Parcela en el Safari de Valencia.

Contenido:

- Dinámicas de integración.
- Motivación laboral.

Estrategia:

A través de esta dinámica de integración “La isla Desierta” se crearán dos grupos de cuatro personas al azar para que exista una verdadera integración, la dinámica consiste en que se les plantea que imaginen que van a una isla desierta y solo pueden llevar con ellos 5 objetos de una lista de 10, esto va a provocar que como grupo se pongan de acuerdo y definan las necesidades de cada uno de los integrantes. Luego con la ayuda de un video Beam se les brindara un video educativo “Grupos y equipos de trabajo, y trabajo en equipo” en donde explican de manera breve la diferencia de trabajar en grupo, equipos de trabajo y trabajar en equipo, luego se debatirá en grupo y integrantes del taller darán su punto de vista y presentarán opiniones de cómo creen que se encuentran trabajando actualmente y que consideran que les hace falta para mejorar, y para finalizar la primera parte se le pedirá a los trabajadores que compartan su aprendizaje de manera individual y darán un pequeño aporte a la actividad. Se invitarán a un refrigerio.

En la segunda parte del taller, se iniciará con una dinámica de motivación laboral llamada “Círculo de Reconocimiento” en donde se le pedirá a los participantes del taller que formen un círculo y uno a uno vayan pasando al centro a decir una cualidad o característica que lo represente como persona y lo que sucederá es que si otra persona se siente identificada con la cualidad o característica, se pondrá de pie y se sentará en el lugar de otra persona que se haya levantado también. Por medio de esta dinámica, lo que se lograra es que todas las personas descubran aspectos que

desconocen de sus compañeros y provocará un mejor trabajo en equipo y para cerrar esta dinámica, luego de que todos hayan expuesto sus cualidades o características se hará un debate, si llegara a existir el caso de que un integrante no se puso de pie con lo que expresaron sus otros compañeros, debatir porque sucedió eso y en que pueden ayudarlo.

CONCLUSIÓN

El diseño de puesto de trabajo es de suma importancia, ya que ayuda al capital humano a especificar qué deberes y responsabilidades debe tener cada puesto de trabajo dentro una organización, de igual manera ayuda a ubicar a cada trabajador en un área de trabajo de acuerdo con sus habilidades y destrezas, preparación académica, experiencias vividas y aptitudes necesarias. Así mismo reforzar la motivación laboral, y obtener factores importantes que ayuden con la productividad de la empresa.

Tomando en cuenta lo desarrollado anteriormente, se llegó a la conclusión que la investigación tuvo como objetivo general, Proponer plan estratégico basado en el diseño de puestos de trabajo que optimice el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa Auto Color San Blas, C.A ubicada en Valencia-Edo. Carabobo, se encontraron los obstáculos que permiten dar respuestas y que se resumen de acuerdo con los objetivos específicos definidos. El primer objetivo específico consistió en: Diagnosticar el nivel de motivación laboral del personal de la empresa Auto Color San Blas C.A, se evidenció que la motivación laboral según el diseño actual de los puestos de trabajo, mediante encuesta que no contaban con un plan estratégico en base al rediseño de los puestos de trabajo, lo cual provocaba que los trabajadores no se encontrarán motivados.

Con relación al segundo objetivo específico que consistió en: Identificar oportunidades de mejoras del nivel de motivación laboral del personal de la empresa, asociadas con el diseño de los puestos de trabajo, mediante aplicación de matriz DOFA. Se identificaron las distintas maneras en las que se podía mejorar el nivel de motivación laboral definiendo las fortalezas, debilidades y aptitudes de cada uno de los trabajadores de la empresa, pudiendo asesorarlos e integrarlos a su nuevo puesto de trabajo después del rediseño de estos.

En cuanto al tercer objetivo específico: Elaborar plan estratégico basado en el rediseño de puestos de trabajo que optimice el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa. Una vez que se diagnosticó el problema y se identificó cuáles eran los obstáculos que se presentaban en la empresa en base a los puestos de trabajo y la optimización de la motivación laboral, se procedió a idear un plan estratégico el cual concluyó en un rediseño de los puestos de trabajo, tomando en cuenta las aptitudes y fortalezas de cada uno de los trabajadores de Auto Color San Blas C.A. esto para que internamente existiese un orden y ellos encontrarán motivación, ya que estarían trabajando en el área en donde tienen conocimiento y con ello traería ventajas en su jornada de trabajo en la empresa.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones y necesidades de la empresa y para lograr minimizar las debilidades encontradas en los puestos de trabajos actuales y por ende en la desmotivación laboral, se darán una serie de recomendaciones a seguir, para lograr la motivación de los trabajadores y el buen diseño de los puestos de trabajos para así aumentar el nivel de productividad de la empresa, se establecerán las siguientes recomendaciones:

- Implementar la propuesta “Elaborar un plan estratégico basado en el rediseño de puestos de trabajo que optimice el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa Auto Color San Blas C.A.” para así utilizarlo como herramienta para gestionar los cambios necesarios dentro de la empresa y aceptar la mejora y oportunidades que se presentarán a través de este sistema.
- Brindar capacitaciones y talleres de integración al personal, para que de esta manera se conozcan más y trabajen en equipo provocando que estén motivados a la hora de trabajar y sientan un ambiente laboral armónico.
- Ayudar al personal a encontrar qué área es la correcta de acuerdo con sus fortalezas, experiencias vividas, preparación académica y aptitudes necesarias.

REFERENCIAS

Impresas

Arias, F. (2004) **El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración.** 4ª.Ed.

Arias, F (1999) **El Proyecto de Investigación. Normas para su elaboración.** 3ra. Edición. Caracas; Venezuela.

Arias, F. (2012) **El Proyecto de Investigación. Introducción a la investigación científica.** 6 Ed. Caracas-Venezuela. Edit. Episteme.

Balestrini, M. (2006) **Como se elabora el proyecto de investigación.** (7ª ed.) Caracas-Venezuela. Consultores Asociados BL

Carvajal, L. (1992) **Metodología de la investigación. Curso general y aplicado. Fundación para actividades de investigación y desarrollo.** Cali-Colombia.

Chiavenato, I (2002) **Gestión Del Talento Humano.** Segunda edición, editorial McGraw Hill, Colombia.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010) **Metodología de la Investigación** (5ª ed.). México. Mac Graw Hill.

Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). **Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales** (4ª ed.). México. McGraw-Hill.

López, J. (1998). **Proceso de investigación.** Caracas-Venezuela. Editorial Panapo.

Tamayo y Tamayo, M. (2002) **El Proceso de la Investigación Científica**. (4ª ed.) México: LIMUSA.

Vroom, V y Deci, E., (1999) **Motivación y alta dirección**. México: Trillas.

Electrónicas

Abello, Pérez, Ruiz (2016). **La motivación del personal en la dirección general de asuntos estudiantiles de una universidad pública en el último trimestre del año 2015 en aras de aportar recomendaciones que mejoren el clima organizacional** (Trabajo de grado presentado para optar al título profesional en Relaciones Públicas) Universidad de Carabobo, Valencia. Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4278/abelloperezruiz.pdf?sequence=1>

Aiken, L. R. (2003). **Test psicológicos y evaluación**. Pearson Educación. Recuperado de <https://ebg.ec/wp-content/uploads/2020/10/Tests-psicologicos-y-evaluacion-1.pdf>

Angulo, J. (2004) **El Diseño de Cargos de la Organización Moderna**. Recuperado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4352/131145>

Barraza M. A. (2006) **La Encuesta ¿Método o Técnica? Apuntes sobre Metodología de la Investigación**. Educativa Duranguense. Sep. N.º 5 Recuperado de

file:///D:/Pictures/photoshop/DialnetLaEncuestaMetodoOTecnica-2880937%20(1).pdf

Chiavenato, I. (2000) **Administración de Recursos Humanos**. Colombia: McGraw Hill. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Artículo 87. Capítulo V De los Derechos Sociales y de las Familias. Recuperado de http://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf

Donovan, J. J. (2001). Working motivation. En N. Anderson, D.S. Ones, H. K. Sinangil y C. Viswesvaran (eds.) **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, vol. 2** (pp.53-76). Washington: American Psychological Association.

Ecured. (s.f.). **EcuRed conocimiento con todos y para todos**. Recuperado de https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral

Escobar-Pérez, J., y Cuervo-Martínez, Á. (2008). **Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización**. **Avances en medición, 6 (1), 27-36**. Recuperado de http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Fernández-Ríos (2004) **Análisis y descripción de puestos de trabajo. Teorías, métodos y ejercicios**. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de https://www.academia.edu/38546577/An%C3%A1lisis_y_descripci%C3%93n_de_puestos_de_trabajo

B3n_de_puestos_de_trabajo_Manuel_Fern%C3%A1ndez_R%C3%ADos_FREELI

Gurrute y Torres (2019) **Plan estratégico desde el diseño de cargos para la empresa Rico Coco a partir de la definición de la estrategia y estructura organizacional** (Trabajo de grado presentado para optar al título profesional en Administración de Empresas) Universidad del Valle de Cali, Colombia. Recuperado de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/>

Iranzo, M. (2017) **Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones** (Trabajo de grado presentado para optar al título Maestría en Ciencias Económicas y Empresariales) Universidad Pontificia Comillas. España. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/>

Lagos Cortes, V. (2015) **La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas COPOELEC.** (Trabajo de grado presentado para optar al título Ingeniero Comercial) Universidad Bío-Bío-Chile Recuperado de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos%20Corte>

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) Gaceta Oficial N° 6.076. Recuperado de <https://oig.cepal.org/sites/default/files/>

Mejías, J. (2018) **Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la motivación del personal ejecutivo en base a los nuevos tiempos en CORPOELEC Cojedes** (Trabajo de grado presentado para optar al título Maestría en Gerencia Pública) Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Vicerrectorado de Infraestructura y Ezequiel Zamora. Recuperado de http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=558

Microsoft (2019) **Microsoft Excel. Hoja de Cálculo**. Recuperado de <https://mega.nz/file/OE8S3aRL#ppHFRiU>

Monteros, E (2005). **Manual de gestión Microempresarial. Editorial universitaria**. Ecuador. Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/>

Palmero, F. (2005). **Motivación, conducta y progreso. Revista electrónica de motivación y emoción VIII 20-21**. Recuperado de <http://reme.uji.es/articulos/> numero20/1-palmero/reme.numero.20.21.motivación.conducta.y.proceso.pdf

Recursos Humanos Manual de Organizaciones y Funciones (2007)
Recuperado de: <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/manual-de-organizacin-y->

Serna H, (2006) **Gerencia estratégica: Planeación y gestión - teoría y Metodología, incluye guía para el diagnóstico estratégico, 3R** editores Colombia.

Veitia, Yarelis (2016) **Factores Motivacionales Presente En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De Una Empresa De Distribución Ubicada En Valencia Edo. Carabobo.** Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3453/yveitia.pdf?sequence=1>

Vera y Piedra (2019) **La motivación y su influencia en la satisfacción laboral del personal de Galletas Puig (Trabajo de grado presentado para optar por Especialización en RRHH y RI) Universidad Católica Andrés Bello Caracas-Venezuela.** Recuperado de <https://1library.co/document/y808360q-aau.html>

Vicuña, S (2012) **¿Qué es un plan estratégico?** Recuperado de: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico>

Villafranca D. (2002) **Metodología de la Investigación. Bases legales.** Recuperado de <https://bianneygiraldo77.wordpress.com>

ANEXOS



**ANEXO A
INSTRUMENTO (Cuestionario)**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Título de la Investigación: PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO PARA OPTIMIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN AUTO COLOR SAN BLAS C.A

Objetivo del Instrumento

Proponer plan estratégico basado en el diseño de puestos de trabajo que optimice el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la empresa Auto Color San Blas, C.A ubicada en Valencia-Edo. Carabobo

Instrucciones:

1. Lea detenidamente cada una de las preguntas que se plantean.
2. Analice la pregunta y responda de manera objetiva.
3. Marque con una X la respuesta que considere.
4. En caso de dudas consulte con la persona que aplica el cuestionario.

Autores: Mariangela Guerra

Daniela Uribe

Gracias por su colaboración.

San Diego, julio de 2021

ANEXO A
CUESTIONARIO

N.	ITEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	CASI NUNCA
1	¿Considera satisfactoria su experiencia en esta empresa?					
2	¿Consideras que existe armonía en el ambiente de trabajo?					
3	¿Tiene conocimiento de las distintas estrategias que existen para diseñar puestos de trabajo?					
4	¿Realizas todas las funciones descritas en el perfil del puesto de trabajo?					
5	¿Considera usted que su puesto de trabajo se encuentra definido y organizado?					
6	¿Usted considera que se encuentra en un buen equipo de trabajo?					
7	¿Para usted, es fácil comunicarse con sus jefes?					
8	¿Cuenta usted con apoyo de sus compañeros de trabajo?					
9	¿Siente que su trabajo es valorado?					
10	¿Está satisfecho con su aporte al trabajo?					
11	¿Tiene claro usted el papel que desempeña en la empresa Auto Color San Blas, C.A?					
12	¿Considera usted que cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo?					
13	¿Cree usted que su opinión es tomada en cuenta en su trabajo?					
14	¿Tiene la empresa estrategias para mejorar la motivación laboral?					
15	¿Considera que tiene un salario adecuado para el trabajo que realiza?					
16	¿Cree usted que hay comunicación clara y precisa en la empresa?					
17	¿Considera usted que tiene oportunidades de crecimiento en su trabajo?					
18	¿Considera que hay respeto con relación a jefes con trabajadores?					
19	¿Usted recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar?					
20	¿Considera usted que hay obstáculos para realizar correctamente su trabajo?					

Fuente: Guerra y Uribe (2021)

ANEXO B

Cuadro Observación Directa

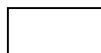
			
Empresa: Auto Color San Blas C.A.			
Área de Aplicación:			
Fecha de Aplicación: Julio 2021			
ITEMS	Escala de Estimación		
	Si	No	Algunas Veces
7. Existe valoración del trabajo que aportan las personas dentro de la empresa.			
8. Existencia de respeto entre los jefes y los trabajadores			
9. Existencia de obstáculos para realizar su trabajo.			
10. Toman en cuenta todas las opiniones o aportes.			
11. Existencia de orden con respecto a los puestos de trabajo.			



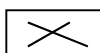
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA



TRABAJO DE GRADO



El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del **Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado** titulado: **PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO PARA OPTIMIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN AUTO COLOR SAN BLAS C.A; Realizado por la Br. Daniela Uribe, C.I. N° V-27.672.160, cursante de la carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la **CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE:** **DIECINUEVE** , (**19**) **PUNTOS.****

El Jurado

Oneida Jiménez

Tutor Académico (Coordinador)
 Nombre: Oneida Jiménez
 C.I.: V- 10.227.464

Angie Jammoul

Jurado
 Nombre: Angie Jammoul
 C.I.: 14.515.650

Blanca Vielma

Jurado
 Nombre: Blanca Vielma
 C.I.: 5.465.042

Fecha: 18 / 08 / 2021



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del **Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado** titulado: **_PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO PARA OPTIMIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN AUTO COLOR SAN BLAS C.A;** Realizado por la Br. Mariángela Guerra, C.I. N° V-27.674.633 cursante de la carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la **CALIFICACIÓN DEFINITIVA**

DE: DIECINUEVE, (19) **PUNTOS.**

El Jurado

Oneida Jiménez

Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Oneida Jiménez
C.I.: V- 10.227.464

Angie Jammoul

Jurado
Nombre: Angie Jammoul
C.I.: 14.515.650

Blanca Vielma

Jurado
Nombre: Blanca Vielma
C.I.: 5.465.042

Fecha: 18 / 08 / 2021