



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR
LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS EN
CALZADOS COLONIAL, C.A UBICADA
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autora: Liliana Al Mhithaoui Huneidi

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego.
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

**ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DE
LOS TRABAJADORES EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN
CALZADOS COLONIAL, C.A UBICADA EN VALENCIA
ESTADO CARABOBO**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciada en Relaciones Industriales

Autora: Liliana Al Mhithaoui Huneidi
Tutora: Francis Lagardera

San Diego, Junio 2017



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

**ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DE
LOS TRABAJADORES EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN
CALZADOS COLONIAL, C.A UBICADA EN VALENCIA
ESTADO CARABOBO**

ESTUDIANTES

Cédula de Identidad N°

Nombres y Apellidos

C.I. V-15.744.981

Liliana Al Mhithaoui Huneidi

Tutor Propuesto: Francis Lagardera

Firma: _____

Cédula de Identidad N° V-13.667.368

COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

Firma

Sello

Fecha

18-01-2017

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

San Diego, 18-01-2017

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Francis Lagardera, portador(a) de la cédula de identidad N° V-13.667.368, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el(la) ciudadano(a) Liliana Al Mhithaoui Huneidi; portador(a) de la cédula de identidad N° V-15.744.981, titulado **"ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN CALZADOS COLONIAL, C.A UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO"** presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año
dos mil diecisiete

(Firma autógrafa)

Nombres y apellidos

N° de la Cédula de Identidad

DEDICATORIA

Este trabajo se ha realizado con el mayor esfuerzo posible.

Mi mayor dedicación va especialmente a Dios Todopoderoso, que siempre ha estado a mi lado dándome su bendición y protección, sin Él, no sería la persona que soy hoy día.

A mis padres, Maamoun Al Mhithaoui y Mayeda Huneidi de Al Mhithaoui, quienes han sido mis modelos para la vida, con el amor incondicional que he recibido. Este trabajo es producto de mi esfuerzo para ustedes.

A mi mayor tesoro, mi hija Fabiana. Eres y has sido mi inspiración. Te Amo.

A mis hermanas y hermanos, siempre pendientes de mis avances y esfuerzos, les dedico con mucho amor el fruto de mis esfuerzos académicos.

A mis profesores, que con su gran paciencia me han enseñado que más que estudiar es aprender del día a día y disfrutar de las nuevas lecciones que te da la vida.

A la Sra. Teresa, por brindarme su apoyo en todo momento, también a mis compañeros de estudio.

A mi amiga Jayneth Mendoza, por su ser soporte en los momentos importantes de mi vida, siempre cuento contigo.

A la Sra. Anaida Pérez, por su incondicional orientación.

Y a todas aquellas personas que me han apoyado.

Liliana Al Mhithaoui Huneidi

AGRADECIMIENTOS

“Voy a dar gracias a ti, Señor, de todo corazón“(Salmos 9:1); Porque toda tu voluntad ha sido exacta para conmigo, desde los inicios de mi inicio. De ti y por ti, viene todo aquello y aquellos a lo(s) que tengo que agradecer:

A mi tutora Francis Lagardera, por las orientaciones, tiempo y paciencia. Sé que lo que hace, lo hace porque le gusta y el resultado es que muchos le tengamos el aprecio que le tenemos. Ha sido un privilegio contar con su ayuda.

A todos los profesores que por vocación escogieron enseñar, pues por ustedes obtuve conocimiento y a través de ello enriquecimiento personal. Gracias por su dedicación y esfuerzo!

A la empresa Calzados Colonial, C.A., por haberme dado la oportunidad de realizar este trabajo de grado en sus instalaciones.

A mi casa de estudio, Universidad José Antonio Páez.

Gracias,

Liliana Al Mhithaoui Huneidi

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp
LISTA DE CUADROS.....		ix
LISTA DE GRÁFICOS.....		x
LISTA DE FIGURAS.....		xi
RESUMEN INFORMATIVO.....		xii
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I EL PROBLEMA		
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....		3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....		6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		7
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....		7
1.5. LIMITACIONES.....		8
II MARCO TEÓRICO		
2.1. ANTECEDENTES.....		9
2.2. BASES TEÓRICAS.....		14
2.3. BASES LEGALES.....		27
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....		29
III MARCO METODOLÓGICO.....		
3.1. DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....		30
3.2. FASE METODOLÓGICAS.....		31
IV RESULTADOS.....		
Fase I. Diagnóstico de la situación en cuanto a la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A.....		34
Fase II. Identificación de las fortalezas y debilidades en cuanto a la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A.....		49
Fase III. Elaborar estrategias para incrementar la motivación		

laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A., Valencia, Estado Carabobo.....	50
V PROPUESTA	
5.1 Presentación.....	52
5.2. Justificación.....	52
5.3. Objetivos de la propuesta.....	53
5.4. Desarrollo de la propuesta.....	53
5.5. Factibilidad de la propuesta.....	59
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	64
REFERENCIAS.....	65
Bibliográficas.....	65
Electrónicas.....	66
ANEXOS.....	68
A. Cuestionario.....	69

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO

CUADRO		pp
1	Jerarquía de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow y sus implicaciones.....	18
2	Resultados.....	34
3	Incentivos salariales.....	35
4	Satisfacción con las políticas de personal de la empresa.....	36
5	Satisfacción con los incentivos por ventas.....	37
6	Valores y principios de la organización.....	38
7	Promoción de las relaciones personales.....	39
8	Incentivos.....	40
9	Estímulos de parte del jefe inmediato.....	41
10	Recompensas salariales.....	42
11	Recompensas personales.....	43
12	Recompensas sociales.....	44
13	Creatividad en el trabajo.....	45
14	Planes de carrera de la empresa.....	46
15	Trabajo en equipo.....	47
16	Mejor rendimiento laboral.....	48
17	Fortalezas y Debilidades.....	49
18	Estrategias.....	51
19	Programa de Capacitación.....	57
20	Control y Costo del Bono por Eficiencia Laboral.....	59
21	Estructura de Costos de la Propuesta.....	60
22	Plan de Estrategias.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO

GRÁFICO		pp
1	Incentivos salariales.....	35
2	Satisfacción con las políticas de personal de la empresa.....	36
3	Satisfacción con los incentivos por ventas.....	37
4	Valores y principios de la organización.....	38
5	Promoción de las relaciones personales.....	39
6	Incentivos.....	40
7	Estímulos de parte del jefe inmediato.....	41
8	Recompensas salariales.....	42
9	Recompensas personales.....	43
10	Recompensas sociales.....	44
11	Creatividad en el trabajo.....	45
12	Planes de carrera de la empresa.....	46
13	Trabajo en equipo.....	47
14	Mejor rendimiento laboral.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO

FIGURAS		pp
1	Proceso de Evaluación de Desempeño.....	56
2	Mérito personal.....	58



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

**ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DE
LOS TRABAJADORES EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN
CALZADOS COLONIAL, C.A UBICADA EN VALENCIA
ESTADO CARABOBO**

Autora: Liliana Al Mhithaoui Huneidi
Tutora: Francis Lagardera
Fecha: Junio de 2017

RESUMEN INFORMATIVO

La investigación tuvo como objetivo general diseñar estrategias para incrementar la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A., ubicada en Valencia Estado Carabobo. La perspectiva teórica-metodológica se ubicó en los estudios de campo, el diseño fue no experimental; la población y muestra en ésta investigación estuvo conformada por un total de nueve (09) personas del departamento de ventas; la técnica para la recolección de datos es la encuesta; se diseñó como instrumento un (01) cuestionario para ser destinado a la muestra seleccionada. Las fases metodológicas estuvieron orientadas a: fase I: diagnóstico de la situación en cuanto a la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A.; fase II: identificación de las fortalezas y debilidades en cuanto a la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A. y fase III: elaboración de estrategias para incrementar la motivación laboral de los trabajadores en el departamentos de ventas en Calzados Colonial, C.A. Se exponen los resultados de las fases metodológicas incluyendo la propuesta de estrategias motivacionales. En resumen se concluye que la motivación y satisfacción del trabajo se estudia también como parte de los sistemas de gestión del capital humano asumido por las organizaciones que tratan de las características del trabajo y que necesariamente las desarrollan las personas. Se recomienda llevar un seguimiento y monitoreo de los resultados de la estrategia propuesta para conocer y visualizar la actitud y aceptación del personal de la empresa, siendo un primer paso para extender el beneficio de la motivación efectiva a todas las áreas.

Descriptor: Estrategias, Motivación, Desempeño

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas son conscientes de la importancia de poseer una estructura convenientemente cualificada y con recursos óptimos que sean capaces de compartir los objetivos fijados. Es por ello que las organizaciones se han preocupado por crecer el nivel competitivo en el mercado, así como también han tomado en cuenta su fuente energética más importante como es su capital humano, el cual debe estar altamente estimulado para ejercer funciones que permita el logro de metas propuestas a nivel general. La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana.

Cabe explicar, que el tiempo que se dedica al trabajo supone una gran parte de la vida, es necesario que se esté motivado por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad alienada y trágicamente opresora; el estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competentes, saberse útiles y mantener la autoestima. No se debe olvidar que las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, si ese trabajo es digno, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal, lo que se traduce en beneficios para el sujeto y su entorno.

Al respecto, el ser humano tiene necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura en la que vive inmerso, el trabajo proporciona un modo de satisfacer las carencias y de adquirir un sentido de trascendencia ante sus propios ojos y ante los demás. La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto que la elimina o reduce. La mejora del rendimiento individual, y de la productividad en su conjunto, es una exigencia incuestionable en la actualidad y depende del perfil profesional, de la satisfacción y motivación.

De igual manera, la motivación de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco, y compete tanto al trabajador como a la empresa. Todas las informaciones y detalles que aporta este trabajo de investigación, así como sus

resultados; sirven como material de consulta con fines de enseñanza para todos los estudiantes relacionados con el área de capital humano, y a las empresas que consideren importante los aportes realizados por las casas de estudio especializadas en relaciones industriales.

Con base a lo planteado a través de la investigación se propone el siguiente objetivo general: Diseñar estrategias para incrementar la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A ubicada en Valencia Estado Carabobo.

La estructura del presente proyecto está compuesta por cuatro capítulos que se describen a continuación.

En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos y la justificación de la investigación. Mientras que el segundo capítulo corresponde al marco teórico basado en antecedentes relacionados al objeto de estudio previo, la fundamentación teórica que da base a la investigación y la definición de los términos. De igual manera se describen los fundamentos legales que rigen el marco reglamentario del tratado empresarial y el capital humano.

El tercer capítulo corresponde al marco metodológico que contiene el tipo y diseño de investigación, las fases, el colectivo a investigar constituido por la población y muestra, así como también las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la forma de su respectivo procesamiento.

El cuarto capítulo incluye los resultados con el desarrollo de las fases metodológicas. El quinto capítulo está orientado a desarrollo de la propuesta, seguidamente se exponen las conclusiones y recomendaciones, finalizando con las referencias bibliográficas, electrónicas y un cuerpo de anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Cada individuo posee sus propias características por lo que se interrelaciona consigo mismo, con los demás individuos y con el medio a partir de sus necesidades e intereses, esto le permite autorrealizarse en todos los ámbitos de la vida; pareja, familia o trabajo. En este orden de ideas, la motivación juega un papel sustancial y actúa como el dispositivo que impulsa a la persona hacia la consecución de sus metas. Obviamente, la motivación juega un rol preponderante en cada individuo al momento de desempeñar cualquier actividad, si esta afirmación se vincula con el ámbito laboral se puede decir que los empleados constantemente motivados son quienes más se esfuerzan por tener un mejor desempeño.

En este contexto, en los últimos años la motivación ha sido un factor determinante en el rendimiento de los trabajadores en las organizaciones, debido que ha marcado una pauta importante en la eficiencia con la que se cumplen las funciones asignadas a los trabajadores. Se puede decir, que el rendimiento de los trabajadores va a depender del grado de motivación que tengan para estos desempeñarse laboralmente y de esta manera lograr los objetivos que se plantea la empresa, por lo tanto, la motivación es la que canaliza, provoca y sustenta el comportamiento y el grado de satisfacción laboral de los trabajadores dentro de la misma.

En este sentido, para toda organización la motivación del personal que labora en ella, representa el factor determinante para generar un clima empresarial funcional, por cuanto la motivación dirige y regula el nivel de respuestas efectivas o no que puede emitir el trabajador. En el ámbito laboral como en todas las actividades de la vida, los impulsos o motivaciones son diversos para cada trabajador. Éste

básicamente siempre aspira la superación socioeconómica; asimismo, para el individuo el trabajo es un medio de crecimiento personal, social y la motivación viene a ser el motor que impulsa sus acciones en la organización.

Según Guillen y Guil (2010:54), “el alcanzar el objetivo de la tarea es el elemento motivador (intrínseco) más importante”. El logro de las metas establecidas se convierte en un factor decisivo, siempre y cuando los niveles directivos en las organizaciones las establezcan vinculando el logro alcanzado por la organización con el éxito que puede sentir el trabajador al cumplir efectivamente su tarea.

Según los aportes de Villegas (2010:7); quien reseña que: “la motivación es un elemento de gran importancia en cualquier ámbito de la actividad humana pero es en el trabajo donde se logra la mayor pre ponderación de la misma”.

En iguales condiciones, en Venezuela también se ha abordado el estudio de esta variable: la motivación en distintas organizaciones; entre estos Goncalves y Sánchez (2009:20) identificaron las características comunes encontradas en las organizaciones venezolanas que en la variable motivación resalta: "la necesidad de identidad, logro, afiliación, liderazgo, políticas salariales, otras, que apuntan a una menor satisfacción laboral actuando de forma negativa en el rendimiento del trabajador".

Al respecto, en Venezuela, se puede evidenciar que en muchas empresas existen incumplimientos laborales que están relacionados con desinterés por la tarea, insatisfacción laboral y condiciones laborales por debajo de las expectativas del sujeto. Por lo que, resulta fácil inferir que el desempeño deficiente de un trabajador está vinculado justamente a problemas de índole motivacional, es decir, a problemas relativos al funcionamiento del componente motivacional en el equipo de trabajo. De manera que, una elevada motivación laboral puede conducir al logro de un mayor beneficio en las inversiones realizadas en recursos materiales y en capacitación, lo que facilita considerablemente la labor de la gerencia.

Es oportuno mencionar, que cuando se habla de una empresa y sus trabajadores, no basta contar con un equipamiento moderno, capaz y disciplinado, disponer de una gran capacidad de cursos de superación y de entrenamiento para obtener un

rendimiento elevado y eficiente, sino que es imperioso además estar realmente motivado con respecto a la labor que se realiza. La gerencia, debe proponer acciones que permitan al personal conocer sobre la motivación al logro, la autonomía, que en opinión de los autores Guillen y Guil (2010):

Se refiere al interés que despierta en el trabajador hacia su trabajo, así como la variedad de la tarea, la rutina, la monotonía, la importancia social de la misma y la posibilidad de contemplar dicha tarea desde su inicio hasta su finalización. (p. 59)

También abarcan, los beneficios del trabajo en equipo, autoestima o cualquier otro elemento que permita consolidar un puente comunicacional, que genere satisfacción para los involucrados y por ende influir y además sostener una actividad, para desempeñar un buen rol dentro de un equipo de trabajo.

En el mismo orden de ideas, Cabra (2010), expresa que:

La motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporten de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (p. 81).

De acuerdo con lo citado, la motivación es el impulso necesario para mover a las personas a la realización o logro de un objetivo. La motivación es un factor importante en el desarrollo y progreso de una empresa debido a que depende de esta la actitud y la conducta de los subordinados con relación al su trabajo y al logro las metas propuestas.

Con este argumento, la empresa Calzados Colonial, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, catalogada como empresa pequeña comercializadora de línea de zapatos, entre otros accesorios de vestir, cuenta con una nómina de nueve (9) vendedores divididos en dos turnos, presenta una problemática relacionada con la motivación laboral. Al respecto, se observa que el personal demuestra desinterés en

su trabajo, apatía, retardos en horas de entrada, solicitudes continuas de permisos, ausencias no justificadas, incumplimiento de las metas en las fechas previstas, desmotivación y quejas, entre otros aspectos.

Adicionalmente, la Administradora de la empresa indicó, que se hace notoria la desmotivación del personal, señalando la falta de colaboración en las actividades complementarias al trabajo y el casi inexistente trabajo en equipo. Las tareas se realizan por el estricto seguimiento de los supervisores.

Esta situación tiene sus causas en la falta de políticas de recursos humanos para mantener la satisfacción del trabajador, seguimiento, control y evaluación del desempeño en cuanto a las responsabilidades inherentes del cargo de cada empleado, bajos esquemas de remuneración en sueldos y salarios, omisiones en retribuciones y otorgamiento de méritos en logros de metas y objetivos.

Este escenario planteado ha traído consecuencias tanto para los trabajadores como para toda la organización, ya que los primeros no se involucran ni comprometen con los lineamientos de la empresa, por ende, se presenta disminución en el desempeño del personal y falta de compromiso. En cuanto a la repercusión para la organización, las consecuencias evidencian una fuerza de trabajo improductiva. De continuar con esta situación, el efecto a mediano o largo plazo traerá desperdicio y pérdida tanto en recursos físicos, tecnológicos, económicos, como de tiempo además de la disminución en la calidad de vida del personal.

1.2 Formulación del problema

En función de lo anteriormente planteado se genera la siguiente interrogante:

¿Cuál es la importancia del estudio de la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias para incrementar la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A., ubicada en Valencia estado Carabobo.

1.3.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación en cuanto a la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A.

Identificar las fortalezas y debilidades en cuanto a la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A.

Elaborar estrategias para incrementar la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A.

1.4 Justificación de Investigación

Las organizaciones deben crear condiciones para influir de una manera cualitativamente superior en los trabajadores que la integran, se establecen compromisos, que implican que una persona con las competencias requeridas acepte responsablemente los retos que impone el entorno, comparta valores, objetivos, los haga suyos y lleve a la empresa a alcanzar mayor valor agregado que otras en un mismo entorno, pero también, de lo que la organización aporta a sus empleados, con la finalidad de que este se encuentre motivado, satisfecho de su labor y de participar en el proceso.

De lo anterior se deriva, la importancia que las organizaciones dan al capital humano que las integran, a través de acciones consecuentes, que logren mejorar la motivación general de las personas. Entendiendo que el bienestar social es importante para los trabajadores de una organización, hacerlos sentir comprometidos con la empresa, se crean mecanismos y realizan acciones para cumplir con las expectativas. Sin embargo; en ocasiones esta regla no se cumple como debería, por esta razón surge la idea de esta investigación, la cual se desarrolla debido a la necesidad de diseñar estrategias para incrementar la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Para los empleados, el trabajo repercutirá efectivamente al orientar las acciones de los directivos en pro de aumentar el nivel de motivación y por ende la satisfacción laboral a través de acciones que impliquen planes o programas de mejoramiento y

desarrollo personal, también se incluyen aquellos orientados a la motivación, el comportamiento, cumplimiento de responsabilidades, trabajo en equipo, entre otras. Lo cual trascenderá en la actitud y compromiso con la empresa y aumentará la satisfacción del personal.

Se justifica la investigación por su aporte técnico, como futuro antecedente para todos los investigadores que quieran profundizar en el tema planteado, y porque está inserto en la línea de investigación Prospectiva organizacional de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez (UJAP), que permite conocer la proyección y repercusión de las propuestas generadas al conocimiento colectivo.

En lo social, representa un aporte significativo que impacta en la generación de empleos, porque al brindar herramientas al capital humano se está fortaleciendo las competencias técnicas que lo hacen un prospecto para ser captado por el mercado laboral. Además, este último requiere de personal calificado para incorporarlos a las organizaciones.

Para finalizar, se puede asegurar que este trabajo de investigación a partir de los resultados, se ofrece un valor agregado a la Universidad José Antonio Páez (UJAP), al contar con estudios de relevancia social, donde la academia se ilustra por los contenidos desarrollados y los avances investigativos que realizan sus estudiantes.

1.5 Limitaciones

Toda investigación se desarrolla con el ánimo de cumplir con los objetivos planteados, de acuerdo a la necesidad evidenciada, sin embargo, se pueden presentar limitaciones que dificulten su normal desenvolvimiento. Entre estas se pueden referir: la cantidad y calidad de información que la empresa en estudio pueda aportar, de igual manera, lo altos costos en recursos económicos y tecnológicos requeridos por la investigadora para llevar a término el trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

El marco teórico de la presente investigación, tiene el propósito de aportar un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema, se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde este cobre sentido. Según, Balestrini (2010:34) define que "El marco teórico es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio". Por lo tanto, se incorporan los conocimientos previos relativos al mismo, ordenándolos de modo tal que resulten útil a las investigadoras.

2.1. Antecedentes de la Investigación

En lo que concierne a los antecedentes se busca aprovechar las teorías existentes sobre el problema, con el fin de estructurar el marco teórico referencial debe estar en función de la problemática planteada y ser un medio seguro para lograr los objetivos del mismo. De acuerdo a esto, Tamayo y Tamayo (2012:149), señala que en los antecedentes "se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación". Seguidamente se presentan los antecedentes que fueron consultados:

González (2015), presentó una investigación que lleva por título **La motivación de los trabajadores y su incidencia en la coordinación de las áreas de la línea de producción de la empresa Calzado Liwi en el Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua**. Informe final del trabajo de grado presentado ante la Universidad Técnica de Ambato previo a la obtención del título de Licenciado en Ciencias de la Educación, mención Psicología Industrial. La cual tuvo por objetivo primordial analizar la motivación de los trabajadores y su incidencia en la coordinación de las

áreas de la línea de producción de la empresa Calzado Liwi en el Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua.

En la metodología aplicada en la investigación destacó el enfoque cualitativo, cuantitativo, aplicándose la modalidad de investigación bibliográfica, documental, de campo, los niveles o tipos utilizados son el descriptivo al caracterizar el problema, causas, consecuencias, siendo explicativo porque se expone la realidad investigada en el contexto, promoviendo soluciones alternativas que estimulen el aprovechamiento de oportunidades.

De los resultados se infiere que buscar los factores que apoyan la motivación para alcanzar un alto rendimiento en los puestos de trabajo es un tema complejo, en la actualidad las organizaciones van revelando el componente principal que es el talento humano el cual ha permitido que las metas y objetivos sean alcanzados, observándose que en la entidad las relaciones de los empleados con los jefes se establecen de manera vertical, no existiendo una comunicación directa y efectiva con estos, concluyéndose que tal situación es perjudicial tanto para los empleados como para la empresa.

La presente investigación constituye un antecedente al analizar lo que se vive dentro de la organización y establecer estrategias motivacionales en el personal, siendo un material didáctico y de apoyo en la solución del problema encontrado, lo cual permitirá que el desarrollo tanto del personal como de la organización en forma conjunta será la más eficaz para obtener una excelente línea de producción, a través del rendimiento del talento humano.

Robalino (2013), presentó una investigación que lleva por título **La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en el gobierno municipal del Cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua**. Tesis de grado presentada ante la Universidad Técnica de Ambato para optar a la Licenciatura en Psicología Industrial. Dicha investigación estuvo orientada a analizar de la Motivación y su incidencia en el Desempeño Laboral de los Empleados del área

operativa del Gobierno Municipal del Cantón Santiago de Píllaro, bajo el enfoque de los niveles de la motivación y áreas del desempeño.

En el aspecto metodológico, y para la recolección de los datos se empleó una encuesta a través de un cuestionario de 14 interrogantes, el cual fue evaluado y aplicado a los 105 empleados de la muestra. La investigación permitió medir el nivel motivacional, así como los factores que aplica la institución para estimular a sus trabajadores. Los datos se analizaron mediante técnicas estadísticas como: tablas de frecuencia y gráficos de tortas.

Los resultados indicaron que el personal empleado que labora en el área operativa del Gobierno Municipal del Cantón Santiago de Píllaro, presenta un nivel motivacional bajo, a causa del salario percibido, falta de una comunicación efectiva, poca estimulación laboral y, otros que conllevan a determinar que el clima laboral de la institución no es el más idóneo; puesto que los niveles motivacionales están muy lejos de estimular el rendimiento laboral, bajando los niveles de producción.

Esta investigación guarda vinculación en cuanto se orientan a la capacitación de los empleados, el fortalecimiento del proceso comunicativo, ofrecerles oportunidad de estudio, valorar su trabajo, incrementar los beneficios socioeconómicos y mejorar las políticas de ascenso, entre otros aspectos, todo ello en función de mejorar la motivación en los trabajadores y por ende, el logro de los objetivos de la institución.

Cabe citar a González (2013), quien desarrolló una investigación titulada **Diseño de un programa de incentivo laboral como técnica gerencial para incrementar la motivación en el desempeño del personal. Caso: Secretaría de Producción, Turismo y Economía Popular (S.E.P.T.E.P.)**. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialista en Gerencia Pública. La investigación se orientó a analizar el incentivo laboral como factor en el proceso gerencial de la Secretaría de producción, turismo y economía popular (S.E.P.T.E.P.), del Estado Carabobo.

La investigación se sustentó en las diferentes teorías de la motivación, la teoría de la expectativa de Vroom, teorías de desempeño, satisfacción laboral, encontrándose

enmarcada en la investigación de proyecto factible, apoyada en un diseño de campo. La población seleccionada estuvo constituida por el personal de la Secretaría de Producción, Turismo y Economía Popular (S.E.P.T.E.P.), del estado Carabobo, conformado por 70 empleados, incluidos: directores, empleados administrativos y obreros, La muestra estuvo conformada por 27 personas, y de tipo no al azar intencionado. Se diseñó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, que constó de 16 ítems, con preguntas de tipo cerrada (SI, NO).

Dentro de lo previsto se evidenció la existencia de un alto índice de desmotivación por parte del personal que labora en la institución, así mismo, la existencia de un clima organizacional con problemas de comunicación, lo que conlleva en ocasiones a inconformidad entre los miembros de la institución, por lo que se recomendó a la gerencia promover y liderar el aprovechamiento de su capital humano, promoviendo la comunicación, capacitación, participación y desarrollo en pro del crecimiento de la organización, de su calidad y productividad, que redundará en un mejor desempeño laboral.

El aporte de este trabajo de investigación es amplio al tener relación directa con la problemática planteada, en cuanto a que expone diferentes alternativas motivacionales y de evaluación del desempeño a nivel organizacional, tanto las que involucran procesos continuos con seguimientos, como las que realizan esporádicamente según el rol desempeñado por el trabajador, destacándose que el éxito que puede tener una organización para el alcance de sus objetivos depende en gran medida, del desempeño gerencial de la organización y de la motivación hacia los trabajadores.

Adicionalmente, Uzcátegui (2013), desarrolló una investigación titulada **Estrategias motivacionales dirigidas a los docentes de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana para mejorar su desempeño laboral**. Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialista en Docencia para la Educación Superior. El cual tuvo como propósito fundamental proponer un plan de estrategias motivacionales

dirigidas a los docentes de Ingeniería Petroquímica de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana, Extensión La Isabelica, Valencia Estado Carabobo, para mejorar su desempeño laboral.

La metodología utilizada fue bajo la modalidad de proyecto factible con diseño de campo. La población estuvo conformada por sesenta y ocho (68) docentes de la carrera Ingeniería Petroquímica en la Extensión La Isabelica y la muestra por treinta y cuatro (34) docentes. Para la recolección de los datos, se aplicó un instrumento en forma de cuestionario, tipo encuesta. La validación del instrumento se realizó a través del juicio de expertos y la confiabilidad se calculó por medio del coeficiente de Cronbach. El análisis de los datos se hizo aplicando estadística descriptiva, mediante la elaboración de cuadros y gráficos de distribución de frecuencia.

Los resultados del diagnóstico arrojaron como conclusión, la necesidad del diseño de estrategias motivacionales dirigidas a los docentes de Ingeniería Petroquímica de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana, Extensión La Isabelica, Valencia, Estado Carabobo, para mejorar su desempeño laboral.

La investigación señalada es relevante para la presente investigación por cuanto destaca que la implementación de estrategias motivacionales, factor determinante en el desempeño de los trabajadores, lo cual se traduce en productividad, buen clima laboral, calidad en el trabajo e incentiva las labores, sean pedagógicas o de cualquier índole.

Por su parte, Pinto (2013), realizó una investigación titulada **Motivación y rendimiento laboral de los trabajadores del Departamento de Ventas en una empresa destinada al corretaje inmobiliario del estado Carabobo**. Tesis de grado presentada ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. La investigación tuvo como objetivo general analizar la influencia que tiene la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores del Departamento de Ventas en una empresa destinada al Corretaje Inmobiliario del estado Carabobo.

La investigación fue de tipo descriptiva y de campo, ya que permitió determinar características concurrentes en el problema planteado, lo cual facilitó la obtención de conocimientos y de datos precisos, la técnica e instrumento que se aplicó fue la encuesta, mediante un cuestionario aplicado a nueve (9) empleados del Departamento de Ventas, no aplicándose criterios muestrales. Los resultados obtenidos permitieron concluir, la necesidad de implantar incentivos y estímulos que le brinden a los trabajadores la motivación necesaria, que fomente un óptimo rendimiento laboral acorde a las necesidades, tanto de la organización como de los trabajadores que se desenvuelven en el Departamento de Ventas de la empresa bajo estudio.

Dicho trabajo constituye un referente, al abordar el tema de la motivación y rendimiento laboral de los trabajadores debido a la importancia y vinculación existente entre ambas variables, las cuales idóneamente implementadas permitirán alcanzar las metas y objetivos organizacionales, al trabajar patrono y trabajadores en una misma conjunción.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar el problema planteado. En esta sección se abordan algunos enfoques teóricos explicativos tendientes a focalizar la naturaleza de los procesos motivacionales, alcances en el beneficio de la motivación. Al respecto, Sabino (2012:35) expresa que “un marco teórico, llamado a veces también marco conceptual, es el conjunto de ideas- generalmente conocidas en una disciplina- que permite organizar los datos de la realidad para lograr que de ellos pueda desprenderse nuevos conocimientos”. Para el presente estudio se utiliza como la etapa del proceso de investigación en la que se establece y deja en claro la teoría que ordena la investigación.

El comprender las características y necesidades comunes del personal dentro de un área de trabajo, es el secreto del éxito de una organización. Las diferencias individuales refieren que las motivaciones varían de un sujeto a otro, se desarrollan y pueden modificarse con el transcurso de los años. El percibir las particularidades y

necesidades comunes del personal dentro de un área de trabajo, es imperioso en el desempeño gerencial. Existen muchas teorías de la motivación, donde cada una pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser.

2.2.1. Teoría de las Necesidades

En la práctica, la teoría de las necesidades versa de la parte que tiene el trabajo en la satisfacción de dichas necesidades. Según Stanton, Etzel y Bruce (2009:5) la necesidad es "Un estado de carencia percibida". Complementando ésta definición, los mencionados autores señalan que las necesidades humanas "Incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. De acuerdo con esta teoría, comentan Stoner, Freeman y Gilbert (2009):

Una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. Existen diversas teorías de las necesidades que difieren en cuanto a los grados y el punto en que, de hecho, se alcanza la satisfacción. (p. 490)

Adicionalmente, refieren los autores (ob. cit), en cuanto a la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, éste consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal. Entre ellas, se encuentran: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia, necesidades de estima, y necesidades de autorrealización.

De la teoría de Maslow, se colige que los empleados primero necesitan un salario suficiente para alimentar, cobijar y proteger a sus familias y sus personas satisfactoriamente, así como un ambiente laboral seguro. Seguidamente se deben satisfacer sus necesidades de seguridad –seguridad de empleo, ausencia de coacciones y trato arbitrario- e implementar reglamentos definidos con claridad. En consecuencia los gerentes podrán ofrecer incentivos diseñados para dar a los empleados autoestima, sentimientos de pertenencia u oportunidades de crecimiento,

situación que no se visualiza en la empresa Calzados Colonial, C.A.

2.2.2. Jerarquía de las Necesidades de Maslow

En opinión de Maslow citado por Chiavenato (2010:123), las necesidades humanas están organizadas en una pirámide en atención a su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más básicas, también llamadas necesidades primarias, mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales, llamadas necesidades secundarias. Así establece que las siguientes, según su concepción, son las necesidades sobre las cuales basa su teoría:

1. Necesidades fisiológicas: conforman el nivel más bajo de necesidades humanas. Se llaman necesidades básicas y por lo tanto exigen que sean suplidas reiteradamente para garantizar la supervivencia del individuo. Son necesidades innatas como la alimentación, descanso, sueño, deseo sexual y abrigo.

2. Necesidades de seguridad: conforman el segundo nivel en las necesidades humanas. Las personas tienden a protegerse de cualquier peligro, sea este real o imaginario. Se está en la búsqueda de la protección causada por una amenaza o falta de algo. Aparecen al estar relativamente satisfechas las necesidades primarias y están relacionadas íntimamente con la supervivencia de las personas. Esta necesidad tiene gran importancia, puesto que en la vida organizacional las personas están en una relación en la que dependen de la organización, y algunas decisiones y acciones de la gerencia pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su estabilidad en el trabajo.

3. Necesidades sociales: surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas

muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan.

4. Necesidades de estima: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, es estatus, el prestigio, la reputación, el orgullo personal. Cuando esta necesidad no ha sido satisfecha puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, llevando a su vez al desánimo.

5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en la cima de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Queda expresada esta tendencia como el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede hacer.

Al engranar la jerarquía de las necesidades de Maslow con temas organizacionales, Alles (2008:277), destaca que “Algunos de estos conceptos pueden vincularse con aspectos remunerativos, como las necesidades fisiológicas y de seguridad, y las restantes, con otros aspectos de la relación empleado – empleador”. En otras palabras, una vez que los individuos tienen sus necesidades básicas satisfechas, requieren mucho más de su trabajo. En síntesis señala Alles (2008), que:

Una organización debe pagar salarios suficientes para proteger a sus empleados – y por ende a sus familias -, y adicionalmente proveer incentivos para que incrementen su estima y se actualicen. Cuando esto se logra, la organización cumple un rol social, más allá de perseguir sus específicos objetivos organizacionales. (p. 279)

No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual. Las necesidades más elevadas no nacen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes, pero las básicas predominarán sobre las superiores. Las necesidades básicas requieren para su

satisfacción de un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo. En la última fase se ubica la «autorrealización» que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía. (Véase Cuadro N° 1).

Cuadro N° 1. Jerarquía de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow y sus implicaciones

Implicaciones	Necesidades	Alcances en el Trabajo
Crecimiento personal, Desarrollo personal, Educación, Éxito profesional, Pasatiempos, Religión.	Necesidades de Autorrealización	Crecimiento personal, Trabajo
Status, Prestigio, Autoestima, Autorrespeto, Confianza en sí mismo, necesidad de aprobación y reconocimiento social.	Necesidades de Estima	Reconocimiento, Responsabilidad, Orgullo, Promociones.
Amor, Asociación, Participación, Aceptación, Familia, Amigos, Grupos sociales, Comunidad.	Necesidades Sociales	Amistad con los compañeros de trabajo, Interrelación con los clientes, Comunicación efectiva, Dirección amigable.
Protección, Vivienda, Autonomía, Libertad, Abrigo, Ausencia de peligro	Necesidades de Seguridad	Permanencia en el empleo, Trabajo seguro, Protección.
Agua, Alimento, Sueño, Sexo	Necesidades Fisiológicas	Remuneración y beneficios. Horario de trabajo. Intervalos de descanso. Comodidad física.

Fuente: Chiavenato (2010)

Se puede afirmar respecto a la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow, que sólo las necesidades no satisfechas intervienen en el comportamiento de todas las personas, ya que la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno. Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo. A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior.

Para esta investigación, se toman en cuenta todas estas necesidades, ya que si no es bien remunerado el trabajador, no puede suplir las necesidades fisiológicas; las de

seguridad se refieren a la permanencia en el puesto de trabajo, que dada la situación económica no se puede asegurar esta estabilidad. Respecto a las sociales, se determina que las relaciones interpersonales y con los jefes no son positivas, no se reconoce el esfuerzo; por último, no se capacita al personal para llegar a la autorealización.

2.2.3. Teoría de los dos Factores de la Motivación

Otra teoría motivacional es la presentada a finales de los años cincuenta, por Frederick Herzberg, según lo señalan Stoner y otros (2009), los resultados de esta teoría implican que existen dos factores conectados con la satisfacción e insatisfacción laboral; de la cual surgió la teoría de los dos factores de la motivación. En base a lo anterior, Stoner y otros (2009:495), haciendo referencia a Herzberg, establecen que “los factores de la insatisfacción (que llamó “higiénicos”) incluyen los sueldos y salarios, las condiciones laborales y la política de la compañía; es decir todos los que afectan el contexto donde se realiza el trabajo”.

De estos factores, el más importante es la política de la empresa, que es una causa primordial de la ineficiencia y la ineficacia, situación que es un atenuante en la presente investigación.

2.2.4. Motivación

Factor fundamental en el desempeño del trabajador, viene dado por la motivación, que involucra ejecutar un conjunto de acciones para alcanzar la satisfacción de una necesidad, por esta razón este tema forma parte de la presente investigación. En tal virtud, la motivación, constituye un concepto sumamente empleado actualmente en las organizaciones para determinar cómo se conduce el personal en su lugar de trabajo, al respecto Stoner y otros (2009:484), establecen que son "Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido". Esto se traduce en el proceso o una combinación de procesos.

En opinión Sum (2015), la motivación:

Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. (p. 18)

La motivación simboliza una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del sujeto y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que impone asimismo esclarecer su eficiencia, en función del logro de dichas actividades de manera que sea exitoso en su desempeño.

Tal figura constituye como un agente que proyecta de manera positiva o negativa la labor que desempeñan los trabajadores, orientándolos un poco más allá, para ponerlos en sintonía integral con lo que la organización quiere que el trabajador sea o pretenda ser.

Para Pinto (2013:43), la motivación representa “aquellos procesos psicológicos que causan estimulación, la dirección, y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos”. Comenta el autor: “Recompensar al empleado por sus esfuerzos, de tal manera que se cumplan sus metas personales, al mismo tiempo que la excelencia en el trabajo, para cumplir con las metas de la organización”.

En vista de la vital importancia de mantener motivado al capital humano, las empresas han orientado sus políticas a crear espacios o actividades que generen la satisfacción de los mismos, además de hacerlos partícipes en la toma de decisiones, para que se sientan tomados en cuenta dentro de la organización y transmitirles la importancia que tienen para la misma.

En tal virtud, si éstos no se sienten a gusto con la labor que realizan, la organización no se va a desarrollar debidamente, por tanto, es elemental que las mismas tengan como objetivo primordial, la satisfacción de sus empleados. Según Salinas y Villegas (2015):

La motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas

por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (p. 81).

Es decir, es el impulso que impele a las personas a tener un comportamiento determinado en función de satisfacer o lograr una meta. Por su parte, Chiavenato (2010) expone que se han verificado la existencia de tres premisas que hacen dinámico el comportamiento del ser humano:

El comportamiento es causado: existe una causalidad del comportamiento humano que origina tanto estímulos internos como externos. Los primeros ligados a la herencia y los segundos al medio ambiente, los cuales influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas.

El comportamiento es motivado: todo comportamiento humano tiene un motivo o finalidad, es decir que no es casual ni aleatorio sino que siempre está dirigido u orientado hacia la consecución de algún objetivo.

El comportamiento está orientado hacia objetivos: en todo comportamiento humano siempre hay una causa que lo origina, ya sean impulsos, deseos, necesidades, tendencias o expresiones que sirven para indicar los motivos de la conducta. (p. 63)

Tomando en consideración las premisas anteriores, se determina que la conducta del ser humano puede ser dirigida según estrategias motivacionales, que vayan dirigidas a satisfacer alguna necesidad, deseo o impulso que posea el individuo, y así lograr que actúe de forma que se logren los objetivos fijados, además de motivos que lo impulsen. Al respecto, Chiavenato (2010:68), afirma que motivo es “aquello que impulsa a una persona a actuar de cierta manera; y ese impulso puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo”.

La motivación puede entonces ser interpretada como el impulso de la persona a proceder de determinada forma, o bien, la elección de una predisposición para la conducta, o el comportamiento. Tal impulso puede ser fomentado por un estímulo externo (ambiente) o interno. Las motivaciones son disímiles entre las personas, las

necesidades varían y cambian de una persona a otra al pasar el tiempo, lo cual forja diferentes patrones de conducta. Es de acotar que, aun cuando los patrones de conducta varíen, el proceso que los origina, es esencialmente el mismo en todos los sujetos.

Pinto (2013), por su parte, clasifica la motivación en:

Intrínseca: motivación basada en factores internos como la autodeterminación, la curiosidad, el desafío y el esfuerzo. Muchas veces da como resultado una mejora en el desempeño, persistencia, creatividad y autoestima.

Extrínseca: motivación que implica incentivos externos, como las recompensas y los castigos. (p. 46)

El referido autor (ob.cit) establece así, los tipos de factores que participan en la motivación del hombre, elementos claves para determinar las necesidades que en éste predominan, y aplicar los incentivos específicos y las estrategias que se ameritan para motivarlo y guiarlo al logro de los objetivos de la organización.

Al ver que tan complejo y variable se hace este estudio de la motivación para la empresa Calzados Colonial, C.A., ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo, solo se deja la idea de establecer cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener en función de las necesidades del trabajador.

Elementos que influyen en la motivación laboral

Al respecto, Porret (2008), individualiza una serie de elementos que determinan el comportamiento del individuo en el trabajo:

1.- Ambiente confortable: El ambiente que los rodea debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

2.- Comunicación: Se entiende por comunicación organizacional el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones. Con respecto a los canales o medios

utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son importantes en este proceso.

3.- Cultura organizacional: Se refiere a todo aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, y la cual está determinada por los valores, las creencias, actitudes y conductas.

4.- Incentivos: Son utilizados para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.

5.- La satisfacción en el trabajo: Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede ser satisfecha o no.

6.- Organizaciones inteligentes: Son organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el negocio, abren espacio para una comunicación abierta, elimina interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizajes.

7.- Responsabilidad en el trabajo: Responsabilidad es una palabra compuesta: “respons”; se traduce en respuesta, con opción propia, habilidad; es capacidad por acción. (p. 37).

Todo ese conjunto de elementos planificados, engranados e implementados de forma óptima e idóneamente, serán eficaces en la motivación del talento y capital humano en la empresa Calzados Colonial, C.A., permitiendo así que el desempeño de los mismos sea el más competente.

2.2.5. Estrategias Motivacionales

Para Pinto (2013), las estrategias motivacionales quedan definidas de la siguiente forma:

Son todas aquellas acciones que son puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones que le sean agradables a los empleados, superando en su mayoría, las expectativas de los mismos, lo que traería como consecuencia el incremento de su desempeño laboral. Aumentando así la productividad de la empresa, y los beneficios que estos dan dentro de ella. (p. 46).

Atendiendo a lo expresado por el autor, los factores motivacionales están fundamentalmente vinculados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. En tal sentido, Pinto (2013), establece que:

El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo solamente se consigue a través de los factores motivacionales. La efectividad de estos factores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados, para obtener el logro y la autoestima. Se trata de reforzar aquellas necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. (p. 46)

Así, se verifica como los objetivos organizacionales son significativos en el alcance del éxito en la empresa, pues suministran dirección, cooperación en la evaluación, generan sinergia, establecen prioridades, permiten la coordinación, siendo preponderantes para las actividades de control, motivación, organización y planificaciones efectivas. Estos resultados son los que se pretende estudiar y proponer para la empresa Calzados Colonial, C.A.

2.2.6. Incentivos

Incentivar a los trabajadores en las organizaciones, se extrapola a una simple recompensa para motivar y satisfacer las necesidades del hombre. Ante este tal premisa Salom (2008:89), pondera reglas básicas para los niveles gerenciales de las organizaciones como lo son: “Justo salario recibido por la labor realizada, reconocimiento por la labor cumplida, vacaciones y tiempo personal, aumentos

salariales, movimiento vertical, seguridad laboral, sentirse integrado”.

Las citadas reglas básicas en términos universales se traducen en que el salario más que un incentivo, es una responsabilidad empresarial. En cuanto al reconocimiento por la buena labor desempeñada, es de acotar que todo miembro de una entidad merece ser reconocido por su tarea y aporte a la misma. Caso contrario, el individuo puede incursionar en un proceso de desmotivación sumamente negativo, tanto para sí mismo, como para la institución. En tanto que las vacaciones constituyen una necesidad preponderante y en la mayoría de los países son parte de las leyes laborales.

Por otra parte, es de hacer mención que los aumentos salariales, deben de cumplirse al pie de la letra para empresa la Calzados Colonial, C.A. Lo mínimo que debe de aumentar es igual o mayor al por ciento de inflación en el país. El aumento vertical, hace alusión a los ascensos en el puesto de trabajo. Otro aspecto significativo viene dado por la seguridad y estabilidad en el trabajo para que los empleados se mantengan motivados, que representa un requerimiento. Igualmente, el sentirse integrado a la empresa y compañeros, es prioritario por cuanto constituye una necesidad social, personal y organizacional.

2.2.7. Desempeño Laboral

El desempeño laboral para González (2014:15), lo define como “el grado en el cual el empleado cumple los requisitos del trabajo. Es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad”. En otras palabras, las acciones que desarrolla una persona en ocasión de un empleo, a fin de lograr cumplir con los requerimientos exigidos por un cargo, tomando en cuenta criterios de calidad, eficiencia y efectividad en los logros y tareas realizadas.

Existen multiplicidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. En criterio de González (2014:15), “Las capacidades, las habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del

trabajo, y de la organización para poder producir comportamientos, los cuales a su vez, afectan resultados”.

Para las organizaciones, el desempeño laboral no ha sido una improvisación, debido a que el individuo ha mantenido desde hace tiempo una relación importante con su trabajo y las resultas en el cumplimiento del mismo. Por ende, puede afirmarse que el desempeño laboral representa el mérito que pueda mejorar tanto a las organizaciones como al personal que las conforman.

Según Stoner y otros (2009:438) el desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Por otro lado, Chiavenato (2010:75), sobre el desempeño laboral, explica: "Una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”. Según estas definiciones se puede afirmar que el desempeño es una apreciación por parte de los supervisores de una empresa, de la manera como un empleado logra sus metas u objetivos.

No obstante, hay quienes lo consideran en base a metas logradas y recursos que se utilizan para lograrlas y quienes centran la atención en la inestabilidad económica. Otros han estudiado el desempeño a partir de indicadores de eficiencia y eficacia, o considerando índices de absentismo y rotación en la organización.

El desempeño exitoso de una tarea no se encuentra relacionado únicamente por factores monetarios que los trabajadores de la empresa Calzados Colonial, C.A., sino más bien, en muchos casos se vincula con aspectos sociales y las políticas propios de la organización.

Por ende, en cuanto al desempeño laboral, se hace necesario discurrir sobre una visión integral, asociada a la conducta, al cumplimiento de normas institucionales y al logro de los objetivos individuales y de la entidad de trabajo, que debe ser estudiada para ratificar que se están logrando los propósitos por los cuales se contrata al personal.

2.3. Bases Legales

Las bases legales, permiten conformar el marco jurídico que sustenta la investigación, a este respecto se mencionan los artículos que tienen relación directa con el tema bajo estudio. Dentro del marco legal, se encuentra en primera instancia la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, bajo los términos siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Diciembre 30, 1999.

Capítulo VII: De los Derechos Económicos

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

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

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la

más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.....

Las disposiciones antes mencionadas de la Carta Magna, comprenden diversos aspectos, entre éstos se menciona, la intangibilidad de los derechos laborales que poseen los trabajadores, la progresividad que debe generarse en los beneficios que reciben éstos, y no en detrimento o desmejora de los mismos. Así mismo, la irrenunciabilidad de los derechos laborales, opera en pro de la defensa de los mismos y de los principios sociales de los trabajadores. Todo lo cual si se aplica debidamente influye en la motivación del capital humano y por ende en su cabal desempeño.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. (2012). Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076. Mayo 07, 2012.

En Venezuela, el cuerpo legal específico encargado de regular y administrar los basamentos legales en materia laboral, está constituido por la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras, la cual en su artículo 26, dispone:

Artículo 26. Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia.

El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

Dicha ley contempla al trabajo como hecho social, el cual goza de protección como fin principal del Estado para garantizar la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y la justa distribución de las riquezas, donde el trabajador pueda acceder a una labor digna y productiva a través de la cual además de procurar la satisfacción de sus necesidades básicas y fundamentales, le brinde bienestar, para una ejecutar una excelente tarea.

2.4. Definición de Términos

Capital humano: inversión de una organización en la capacitación y desarrollo de sus miembros.

Cultura organizacional: conjunto de conceptos importantes que comparten los miembros de la organización; por ejemplo, normas, valores, actitudes y creencias.

Deseo: Movimiento afectivo hacia algo que se apetece.

Expectativa: Esperanza de realizar o conseguir algo

Funciones: clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización.

Habilidad humana: capacidad de trabajar con otros, sean personas o grupos y para motivarlos y entenderlos.

Organización: Formación social o grupo institucionalmente independiente.

Política: plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.

Procesos: Son las actividades que se originan, cambian o transforman la información.

Satisfacción laboral: Actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante.

Tarea: trabajo que debe hacerse en tiempo limitado

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología presentada, incluye el tipo, diseño de investigación, las técnicas y los instrumentos de recolección de datos que fueron utilizados para llevar a cabo el estudio del mismo. Según Balestrini (2010):

El Marco Metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una Teoría y su Método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación de la obtención de los datos. (p. 126)

Cabe destacar, que la investigación considera la metodología que enmarcó el estudio a partir de la tipología, diseño, fases, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de análisis de resultado.

3.1 Diseño y Tipo de investigación

En el presente trabajo de grado se realizó un estudio de los elementos que se requieren para solucionar los problemas que existen dentro de la empresa Calzados Colonial, C.A., con respecto a la motivación de los trabajadores, para ello fue indispensable un procedimiento metodológico, de diagnóstico, análisis y conclusiones que llevarán a la validez del proyecto.

Esta investigación, fue de campo, ya que se recogieron datos de la situación actual que presentó la empresa respecto a la motivación, involucramiento, desempeño, entre otras características de la situación que presentó la misma en relación con los vendedores, según Arias (2012:28) afirma que la investigación de campo “es la

recolección directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables algunas”.

El diseño fue no experimental, porque no se manipularon las variables, por el contrario se presentaron tal cual ocurrieron los hechos en su realidad. A lo cual Hernández, Fernández y Baptista (2010:149) citan: “Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Son estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”.

3.2 Fases Metodológicas

Para el desarrollo del proyecto, se diseñaron tres fases metodológicas con sus respectivas actividades, estrategias y resultados en correspondencia con los objetivos específicos planteados.

A continuación se detallaron cada uno de las fases metodológicas que facilitaron el logro de los objetivos planteados:

3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación en cuanto a la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A.

Esta primera fase consistió en la búsqueda, obtención e interpretación de la información de la empresa Calzados Colonial, C.A., con el propósito de indagar acerca de la motivación de los trabajadores en este momento, para ello será necesario conocer la población, la cual se define, según Hernández y otros (2010:228) es “un conjunto definitivo, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra. Es el grupo al que se intenta generalizar los resultados”; la cual se encuentra conformada por los integrantes del departamento de ventas constituido por nueve (09) vendedores.

En esta investigación la población se consideró finita, en relación a esto Arias (2012:82) indica que “es la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran.

La muestra según Arias (2012:83) es “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”, estuvo definida por nueve (09) personas que

integran el departamento de ventas. En este respecto, se tomó como muestra el cien por ciento (100%) de los trabajadores que conforman la población siendo finita en este caso.

Una vez definida la población y muestra, se procedió a la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Al hacer referencia a la técnica, Arias (2012:67) la define como: “Se entiende por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”.

En esta investigación se utilizó la encuesta que fue aplicada a las nueve (09) personas escogidas previamente. En este sentido, Agudo (2013:47) señala que la encuesta “permite la recolección de datos por medio de formularios los cual tienen aplicación a aquellos problemas que se puedan investigar por métodos de observación, revisión de fuentes documentales y demás sistemas del conocimiento”.

En relación al instrumento de recolección de datos, es la herramienta que se utilizó para asentar los registros de las opiniones emitidas por la población en estudio. Se usó un cuestionario, donde de manera clara y sencilla se le solicita a los encuestados su opinión en el tema de motivación laboral, entre otros conexos, con el propósito de identificar a través de los resultados, las oportunidades de mejoras latentes en la temática abordada de manera que se pueda aportar soluciones a la problemática antes mencionada.

En atención a lo planteado Tamayo y Tamayo (2012:185) señala que “El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”. La encuesta será el anexo A.

Luego de obtener los datos necesarios, se procedió a representar de forma gráfica los resultados de dicha encuesta, por medio de cuadros con sus respectivas frecuencias, el gráfico de tortas, y por último el análisis de las diferentes respuestas dadas por los encuestados.

3.2.2 Fase II: Identificación de las fortalezas y debilidades en cuanto a la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A.

En esta segunda etapa se desarrolló una matriz DOFA, que Serna (2005:65) la define como “un diseño para ayudar al estratega al mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”, cuyo propósito será el diagnóstico interno y externo sobre la situación actual de la motivación y el desempeño laboral en la empresa Calzados Colonial, C.A.

Mediante la Matriz DOFA, se esperó indagar las situaciones que fueron consideradas desventajas en lo concerniente a la motivación que afecta al personal de la empresa, que pueden abarcar aspectos de cultura, normas, clima organizacional, salarios, incentivos, entre otros elementos; también las fortalezas o factores positivos que permiten mantener la satisfacción laboral.

Por otra parte, el diagnóstico externo proporciona conocer elementos como la competencia, situación económica, social, productiva, entre otros, que pudieran afectar la entidad de trabajo, así se determina el impacto en la misma y las oportunidades de mejoras.

3.2.3 Fase III: Elaboración de estrategias para incrementar la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A.

En esta etapa se realizará el análisis de la gestión para mejorar la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa en estudio, a fin de plasmar las herramientas que deben mostrar los responsables de esta gestión. El análisis arrojó conclusiones y recomendaciones finales dirigidas a la empresa Calzados Colonial, C.A., para fortalecer la toma de decisiones que facilitaron la implementación de estrategias para lograr fortalecer el involucramiento, sentido de pertenencia, la satisfacción del personal, desempeño, por parte de los trabajadores, otros.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Fase I: Diagnóstico de la situación en cuanto a la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A.

El diagnóstico de la situación que presenta la empresa en estudio en cuanto a la motivación laboral se desarrolló a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al personal. Por lo tanto, como parte del análisis de resultados se presenta un resumen de los ítems, asimismo los resultados parciales reflejado mediante cuadros y gráficos sectoriales:

Cuadro N° 2. Resultados

Ítems	Alternativas			
	Si	%	No	%
1	0	0%	9	100%
2	3	33%	6	67%
3	2	22%	7	78%
4	3	33%	6	67%
5	0	0%	9	100%
6	2	22%	7	78%
7	0	0%	9	100%
8	0	0%	9	100%
9	3	33%	6	67%
10	2	22%	7	78%
11	2	22%	7	78%
12	1	11%	8	89%
13	3	33%	6	67%
14	2	22%	7	78%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Ítem 1. ¿Usted se siente satisfecho con los incentivos salariales que le ofrece la empresa?

Cuadro N° 3. Incentivos salariales

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

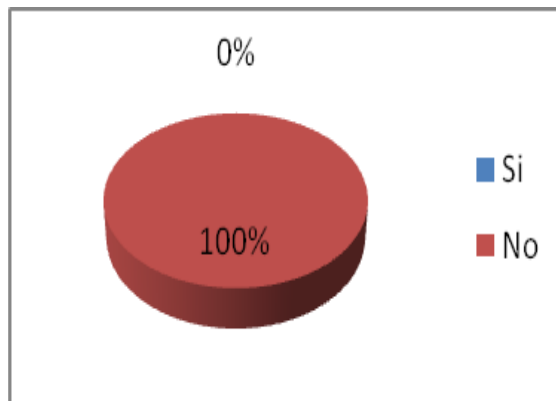


Gráfico N° 1. Incentivos salariales

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Análisis: De los resultados arrojados por el presente ítem, se pudo apreciar que un total del 100% de la población encuestada, refirió sentirse insatisfecho con los incentivos salariales que le ofrece la empresa. De lo anterior se infiere, que las políticas en cuanto a incentivos salariales adelantadas por la empresa no son las más idóneas, lo cual va a tener una injerencia notoria en la falta de motivación para con los trabajadores de la misma.

Ítem 2. ¿Se siente usted satisfecho con las políticas de personal de la empresa?

Cuadro N° 4. Satisfacción con las políticas de personal de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	33%
No	6	67%
Total	9	100%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

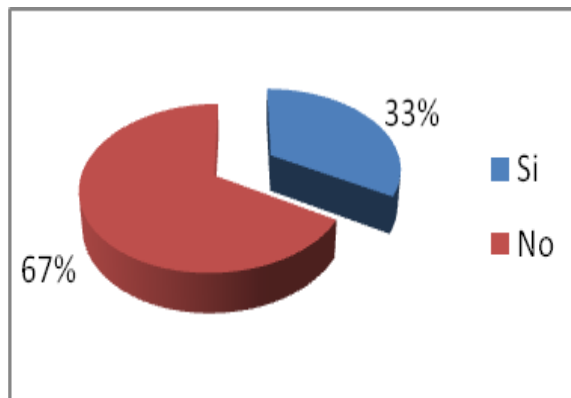


Gráfico N° 2. Satisfacción con las políticas de personal de la empresa

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Análisis: Se observa en los resultados del ítem 2, que un total del 33% de la población encuestada, afirmó que se siente satisfecho con las políticas de personal de la empresa, mientras que un 67% indicó estar en desacuerdo. Cabe destacar, que tales políticas se encuentran enmarcadas dentro de la Gestión de Recursos Humanos, como selección de personal, adiestramiento, compensación, salario, entre otros, evidenciándose que la entidad no ha adelantado las mismas en forma eficiente.

Ítem 3. ¿Usted está satisfecho con los incentivos por ventas que percibe?

Cuadro N° 5. Satisfacción con los incentivos por ventas

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	22%
No	7	78%
Total	9	100%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

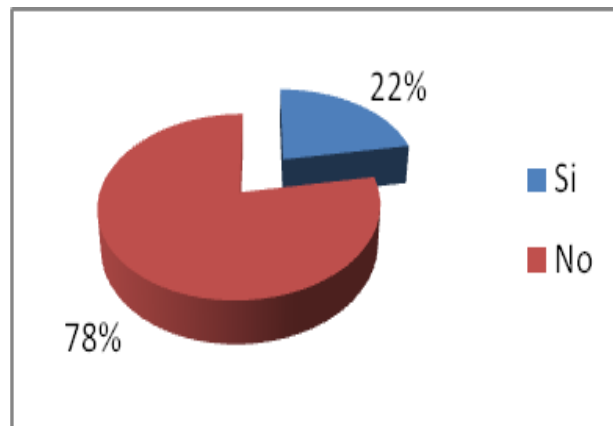


Gráfico N° 3. Satisfacción con los incentivos por ventas

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Análisis: En el presente ítem, se pudo apreciar que el 22% de la población encuestada, indicó sentirse satisfecho con los incentivos por ventas que percibe, mientras que un 78% refirió lo contrario. Al respecto, se evidencia que la compañía no aporta estímulos económicos suficientes a los vendedores por las ventas realizadas, lo cual afecta notablemente tal proceso en detrimento de las ganancias financieras que la misma debiera obtener.

Ítem 4. ¿Cree usted que los valores y principios de la organización se fundamentan en el capital humano?

Cuadro N° 6. Valores y principios de la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	33%
No	6	67%
Total	9	100%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

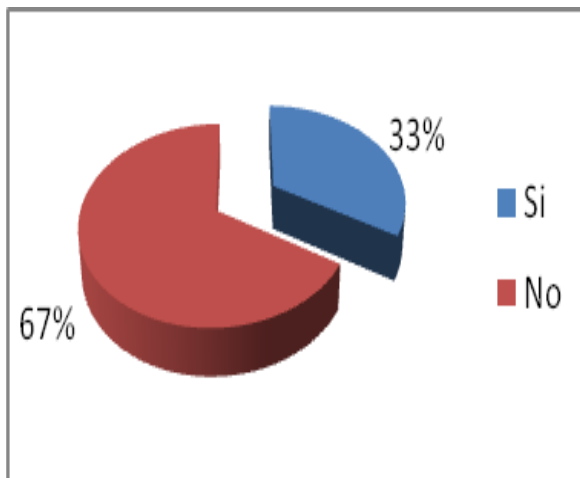


Gráfico N° 4. Valores y principios de la organización

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Análisis: El resultado refleja que un total del 33% de la población encuestada, consideró que los valores y principios de la organización se fundamentan en el capital humano, mientras que un 67% indicó estar en desacuerdo. En tal sentido es de destacar, que la población encuestada aprecia que la compañía no le aporta a su capital humano la trascendencia que merece, siendo la fuerza fundamental en toda organización para el alcance y logro de las metas organizacionales.

Ítem 5. ¿Considera usted que la empresa promueve las relaciones personales para fortalecer la satisfacción laboral?

Cuadro N° 7. Promoción de las relaciones personales

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

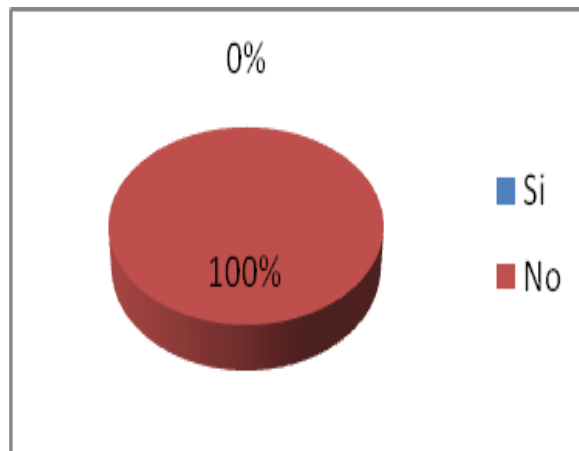


Gráfico N° 5. Promoción de las relaciones personales

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Análisis: Los resultados que muestran el gráfico anterior indican que el 100% de los encuestados consideró que la empresa no promueve las relaciones personales para fortalecer la satisfacción laboral. Cabe destacar, que existiendo un campo abierto en ese sentido, la compañía ha desatendido ese aspecto fundamental en la mejora de las relaciones personales entre sus vendedores, que pudiere contribuir notablemente en la integración de los mismos, lo cual incidiría notable y beneficiosamente en sus labores.

Ítem 6. ¿Considera usted que la empresa ofrece incentivos personales para mantener la motivación?

Cuadro N° 8. Incentivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	22%
No	7	78%
Total	9	100%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

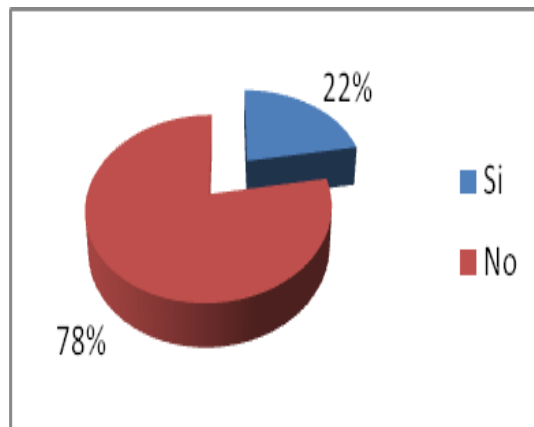


Gráfico N° 6. Incentivos

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Análisis: En este ítem se demuestra, que el total del 22% de los encuestados afirmó que la empresa ofrece incentivos personales para mantener la motivación, mientras que un 78% indicó estar en desacuerdo. Se evidencia, que existe un aspecto negativo en las políticas de la entidad ante la carencia del otorgamiento de incentivos personales a sus trabajadores para mantener una alta motivación en los mismos, que contribuya a mantenerlos satisfechos.

Ítem 7. ¿Recibe usted estímulos como reconocimientos, felicitaciones de parte del jefe inmediato ante sus compañeros de trabajo?

Cuadro N° 9. Estímulos de parte del jefe inmediato

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

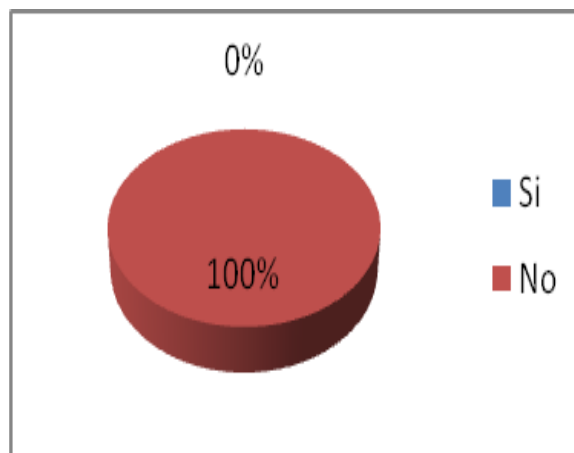


Gráfico N° 7. Estímulos de parte del jefe inmediato

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Análisis: El gráfico anterior muestra que un total del 100% de la población encuestada, manifestó no recibir estímulos como reconocimientos, felicitaciones de parte del jefe inmediato ante sus compañeros de trabajo. De ello se desprende el alcance de la falta de motivación a la que se encuentran sujetos los vendedores de la entidad, ante la ausencia de al menos un reconocimiento verbal por un buen trabajo realizado.

Ítem 8. ¿Recibe usted recompensas salariales para gratificar el esfuerzo realizado?

Cuadro N° 10. Recompensas salariales

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

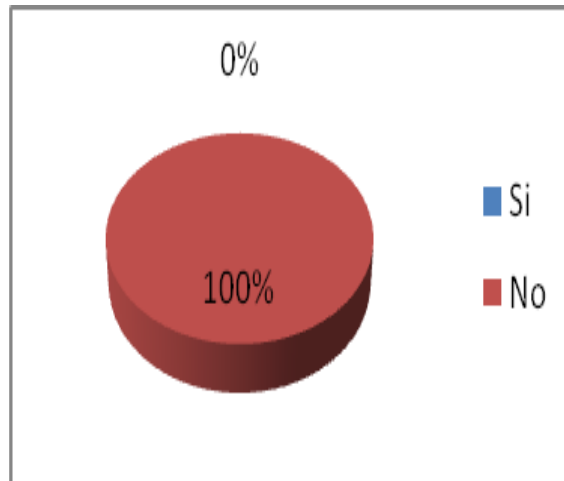


Gráfico N° 8. Recompensas salariales

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Análisis: De los resultados arrojados por el presente ítem, se pudo apreciar que un total del 100% de la población encuestada, refirió no recibir recompensas salariales para gratificar el esfuerzo realizado. De lo cual se infiere, que no constituye una política de la compañía optar por un incremento salarial ante un trabajador ejemplar, desaprovechando la opción de que el mismo eleve sus capacidades, su lealtad a la misma, y se mantenga dentro de la entidad.

Ítem 9. ¿Se siente usted motivado por las recompensas personales que recibe?

Cuadro N° 11. Recompensas personales

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	33%
No	6	67%
Total	9	100%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

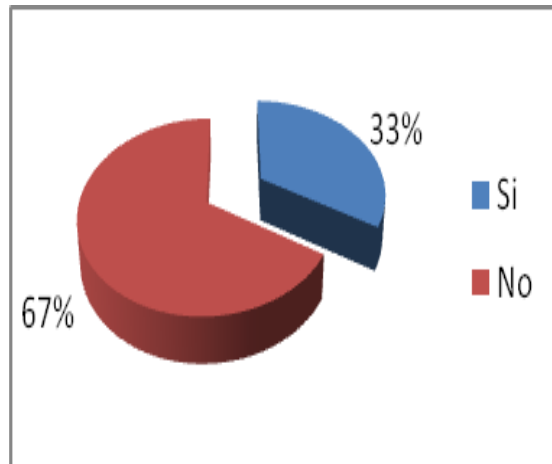


Gráfico N° 9. Recompensas personales

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Análisis: Los resultados que muestran el gráfico anterior indican que un total del 33% de la población encuestada, afirmó que la empresa promueve las recompensas personales para fortalecer la satisfacción laboral, mientras que un 67% opinó lo contrario. De lo anterior se evidencia que la empresa no adelanta políticas eficientes en tal aspecto, observándose que no efectúa alicientes de importancia o envergadura al trabajador como sería el conferimiento de bonos por cumplimiento de metas, o bien, destacarlos en la cartelera como empleados del mes, que aun cuando parezcan aspectos menores, revela una gran significación en la satisfacción del trabajador en pro de un mejor desempeño.

Ítem 10. ¿Se siente motivado por las recompensas sociales que recibe?

Cuadro N° 12. Recompensas sociales

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	22%
No	7	78%
Total	9	100%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

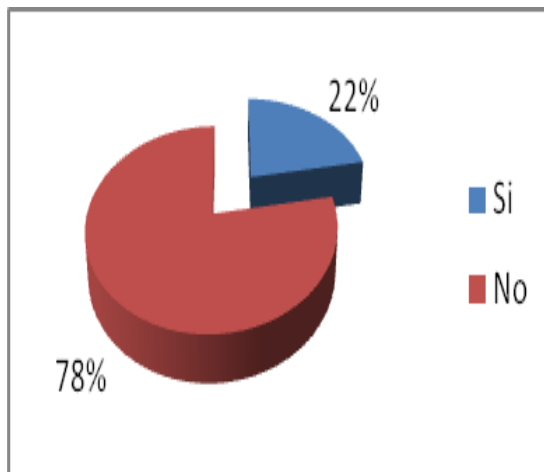


Gráfico N° 10. Recompensas sociales

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Análisis: De los resultados arrojados por el presente ítem, se pudo apreciar que un total del 22% de la población encuestada, afirmó sentirse motivado por las recompensas sociales que recibe, mientras que un 78% indicó estar en desacuerdo. De lo cual se infiere, que son escasas e insuficientes las recompensas sociales que perciben los trabajadores, lo cual mantiene a los trabajadores desmotivados.

Ítem 11. ¿Se siente usted satisfecho por las recompensas recibidas gracias a la creatividad en el trabajo?

Cuadro N° 13. Creatividad en el trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	22%
No	7	78%
Total	9	100%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

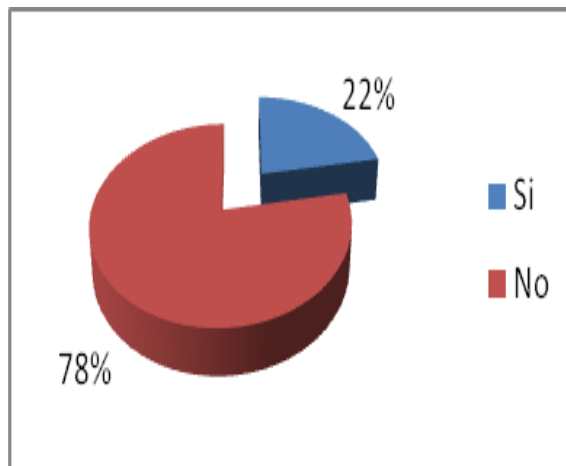


Gráfico N° 11. Creatividad en el trabajo

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Análisis: Los resultados que muestra el presente gráfico señalan, que un total del 22% de la población encuestada, afirmó sentirse satisfecho por las recompensas recibidas gracias a la creatividad en el trabajo, mientras que un 78% opinó lo contrario. De lo anterior se desprende que, el otorgamiento de recompensas a los trabajadores por tal concepto es casi nulo, lo que iría en detrimento del desarrollo de sus aptitudes y capacidades en cuanto a las ventas.

Ítem 12. ¿Se siente usted motivado por los planes de carrera de la empresa en los que ha participado?

Cuadro N° 14. Planes de carrera de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	11%
No	8	89%
Total	9	100%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

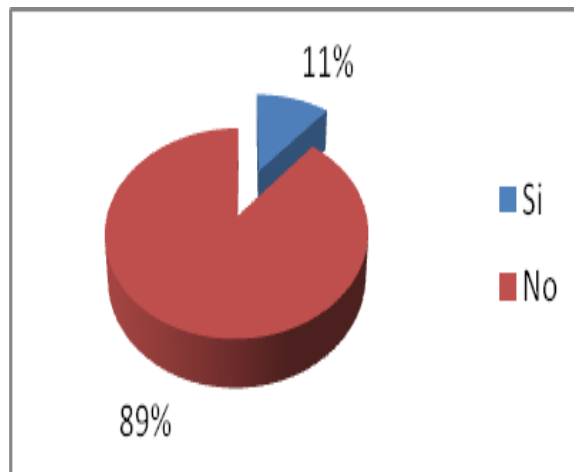


Gráfico N° 12. Planes de carrera de la empresa

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Análisis: En este ítem, se demuestra que el 11% de la población encuestada, afirmó sentirse motivado por los planes de carrera de la empresa en los que ha participado, mientras que un 89% indicó estar en desacuerdo. De lo anterior se desprende, que la empresa no mantiene certeras directrices en cuanto a los planes de carrera de sus trabajadores, evadiendo las oportunidades de que tanto los mismos como la propia entidad se beneficien de una buena capacitación de sus vendedores.

Ítem 13. ¿Se siente usted motivado a trabajar en equipo?

Cuadro N° 15. Trabajo en equipo

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	33%
No	6	67%
Total	9	100%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

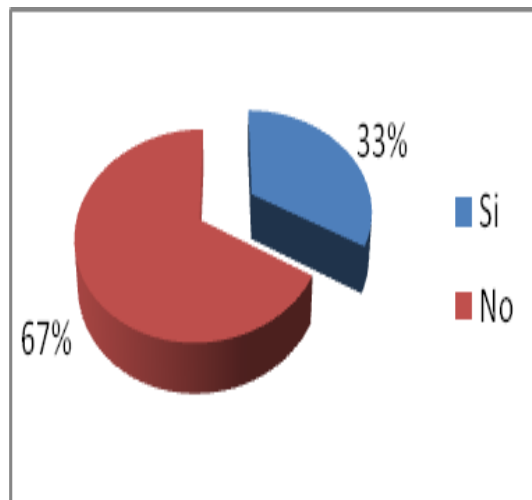


Gráfico N° 13. Trabajo en equipo

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Análisis: Los resultados arrojados por el presente ítem, mostraron que el 33% de la población encuestada, indicó sentirse motivado a trabajar en equipo, mientras que un 67% señaló estar en desacuerdo. Al respecto, es de destacar que el trabajo en equipo es una herramienta fundamental en toda organización, donde entre variados aspectos, los trabajadores pueden aportar ideas y sentirse valiosos en el desempeño de sus labores, quedando de manifiesto que la corporación no ha aplicado la misma eficazmente.

Ítem 14. ¿Se siente usted motivado para lograr un mejor rendimiento laboral?

Cuadro N° 16. Mejor rendimiento laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	22%
No	7	78%
Total	9	100%

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

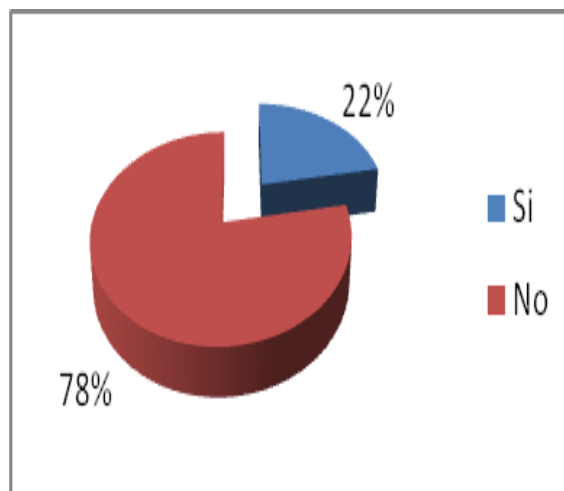


Gráfico N° 14. Mejor rendimiento laboral

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Análisis: Los resultados mostrados por el presente gráfico, refieren que el 22% de la población encuestada, afirmó sentirse motivado para lograr un mejor rendimiento laboral, mientras que un 78% opinó lo contrario. Cabe destacar, que es tal el grado de desmotivación presente entre los trabajadores, que no tienen una buena actitud o disposición hacia el trabajo, siéndoles indiferentes los resultados de su desempeño.

4.2. Fase II: Identificación de las fortalezas y debilidades en cuanto a la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A.

En esta segunda etapa se desarrolló una matriz DOFA, cuyo propósito fue identificar las fortalezas y debilidades en cuanto a la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A., también se presentaron las amenazas y oportunidades como parte del diagnóstico externo, que facilitaron el diseño de estrategias.

Cuadro N° 17. Fortalezas y Debilidades

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no efectúa recompensas personales, ni sociales para mejorar el desempeño laboral. - No se desarrolla planes de carrera. - No ofrece recompensas salariales - Faltan políticas de gestión de recursos humanos para aumentar la satisfacción laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa reconocida en el sector comercial. - Ofrecen productos de alta calidad. - Buena ubicación. - Buen equipo de vendedores.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Productos de alta demanda. - Facilidad para importar productos. - Alta demanda del mercado de los productos del sector comercial. - Demanda en otras regiones del país de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa con poco tiempo en el mercado. - Bajo poder adquisitivo de la población - Productos importados con alto costo - Contracción del aparato productivo del país. - Competencia del mercado

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Debilidades y Fortalezas

Se pudo determinar a través del diagnóstico interno que la empresa presenta las siguientes características:

Respecto a las debilidades, la principal desventaja se presentó en la falta de lineamientos y políticas de la gestión de recursos humanos que no permiten al empleado recibir recompensas personales, salariales, sociales, tampoco se consolidan los vínculos entre el personal, originando insatisfacción laboral. A pesar de esta situación negativa y en contrapartida las fortalezas observadas tienen que ver con el prestigio de la empresa, productos de calidad, una ubicación excelente y un equipo de trabajo formado por vendedores calificados.

Oportunidades y Amenazas

En relación al diagnóstico externo que involucró un conjunto de oportunidades y amenazas, se tiene que las primeras se caracterizan por vender productos que tienen una alta demanda en el mercado (sector comercial de calzados), importan mercancías de países vecinos que no presentan tantas trabas a nivel de operaciones aduaneras y que tienen demanda en otras regiones del país. Por el contrario las amenazas se ubican principalmente por el bajo poder adquisitivo de la población, la contracción del aparato productivo de la nación y la alta competencia.

4.3 Fase III: Elaboración de estrategias para incrementar la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A.

En esta etapa se diseñó una propuesta para fortalecer la toma de decisiones que facilitará la implementación de estrategias a fin de lograr fortalecer el involucramiento, sentido de pertenencia, la satisfacción del personal, desempeño, por parte de los trabajadores, también la eficiencia y eficacia empresarial, en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A.

Cuadro N° 18. Estrategias

<p>Calzados Colonial, C.A.</p>	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -- La empresa no efectúa recompensas personales, ni sociales para mejorar el desempeño laboral. - No se desarrolla planes de carrera. - No ofrece recompensas salariales - Faltan políticas de gestión de recursos humanos para aumentar la satisfacción laboral. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa reconocida en el sector comercial. - Ofrecen productos de alta calidad. - Buena ubicación. - Buen equipo de vendedores.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos de alta demanda. - Facilidad para importar productos. - Alta demanda del mercado de los productos del sector comercial. - Demanda en otras regiones del país de los productos. 	<p>DO:</p> <p>Evaluar el desempeño del personal</p>	<p>FO:</p> <p>Otorgar Bono por eficiencia y ventas</p>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa con poco tiempo en el mercado. - Bajo poder adquisitivo de la población - Productos importados con alto costo - Contracción del aparato productivo del país. - Competencia del mercado 	<p>DA:</p> <p>Capacitar al personal de ventas</p>	<p>FA:</p> <p>Efectuar méritos en logros de metas y objetivos</p>

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Presentación

En esta etapa de la investigación corresponde la presentación de la propuesta, sobrevenida por la situación actual que tiene la empresa Calzados Colonial, C.A., en relación a la motivación de la fuerza de ventas que está afectando el desempeño del personal adscrito al departamento de ventas.

En razón de lo anterior, se efectuaron los protocolos metodológicos que conllevaron a la propuesta orientada a elaborar estrategias para incrementar la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A., Valencia, Estado Carabobo. Por ello, se buscó concretar un conjunto de acciones a corto y mediano plazo que contribuyan al impulso de la satisfacción y motivación laboral a fin de mejorar la gestión del recurso humano de la empresa.

La misma, consta de fases que consisten en la creación de estrategias de motivación, capacitación, evaluación y remuneración. Las estrategias van encaminadas a ofrecer acciones que se inician con un proceso de evaluación de desempeño, seguido de un plan de capacitación, incentivos salariales y personales.

5.2. Justificación

La propuesta se justifica partiendo de los resultados que arrojaron las técnicas e instrumentos aplicados a la empresa Calzados Colonial, C.A., donde se determinó que el personal está de acuerdo en forma general de la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la motivación y satisfacción laboral, esto como parte de la gestión de recursos humanos de la cual es responsable la organización.

También se justifica desde el punto de vista del personal, que orientaría sus esfuerzos en base a objetivos concretos de mejorar el desempeño, mejorar la

satisfacción laboral, por consiguiente aumentar las ventas, permitiendo que las funciones del departamento de recursos humanos sean más eficientes.

5.3. Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Elaborar estrategias para incrementar la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A., Valencia, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Evaluar el desempeño de personal para el reconocimiento de las competencias del empleado y otorgamiento de los reconocimientos personales y salariales.

Capacitar al personal del departamento de ventas para el fortalecimiento del desempeño y aumento de las ventas.

Efectuar méritos en logros de metas y objetivos al personal del departamento de ventas a fin de aumentar el nivel de satisfacción laboral.

Otorgar bono por eficiencia y ventas al personal del departamento de ventas a fin de aumentar la motivación personal.

5.4. Desarrollo de la Propuesta

El desarrollo de la propuesta se efectúa en cuatro fases simultáneas según las necesidades, que comprenden: proceso de evaluación de desempeño, capacitación de personal, méritos en logros de metas y objetivos, bono por eficiencia y ventas.

Diseño de la Propuesta

Fase I. Evaluación de desempeño de personal

Esta primera fase tiene como objetivo evaluar el desempeño de personal para el reconocimiento de las competencias del empleado y otorgamiento de los reconocimientos personales y salariales. Para ello, se activa el proceso de evaluación del personal avalados por la política que se propone a continuación:

Política de evaluación de desempeño del personal: Desarrollar Programas de desempeño de los trabajadores, fundamentándose en las necesidades de formación profesional, a través de la integración de estrategias y prácticas formativas adaptadas a la realidad organizacional, a fin de contar con personal poseedor del talento

adecuado a sus requerimientos, garantizando una mejor calidad de vida, un alto desempeño y sentido de pertenencia hacia la empresa.

Proceso de evaluación de desempeño: se propone aplicar un proceso de evaluación de desempeño que será aprobado previamente por la gerencia general, donde participarán el gerente general, supervisor inmediato y el empleado. Este proceso, es de carácter general y puede ser aplicado a la plantilla de trabajadores de la empresa. El mismo se apoya en la política y normas de la empresa en esta materia.

Normas de evaluación de desempeño: Las normas específicas para el proceso de evaluación abarca los siguientes aspectos:

- Determinar el programa de evaluación.
- Técnicas de evaluación.
- Cronograma de ejecución.
- Formato de evaluación, escala, parámetros.
- Áreas administrativas y operativas a evaluar.
- Personal supervisorio responsable de la evaluación del trabajador.
- Trabajadores a evaluar.
- Escala de evaluación
- Recursos tecnológicos, físicos, administrativos, financieros.
- Retroalimentación.

Cada aspecto considerado amerita un conjunto de normas necesarias para que el proceso propuesto sea exitoso, entre las cuales se mencionan:

- El programa de evaluación será activado semestralmente de acuerdo a la situación de la empresa.
- Participarán todos los trabajadores.
- El proceso de evaluación de desempeño será responsabilidad del gerente general conjuntamente con el supervisor.
- La aplicación de los instrumentos la efectúa el supervisor inmediato.

- La notificación del resultado de la evaluación la hará el supervisor en el lugar de trabajo, individualmente y en privado, especificando las razones de los resultados de la evaluación.
- El evaluado podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente y solicitar la reconsideración de los resultados dentro de los cinco (05) días hábiles siguientes a su notificación
- Para los aumentos salariales por evaluación de desempeño se fija como porcentaje los contentivos en la escala de porcentaje, el cual se cancelará en el mes siguiente inmediato a la evaluación de desempeño, en base al último salario base devengado:

A continuación se presenta el proceso de evaluación de desempeño:

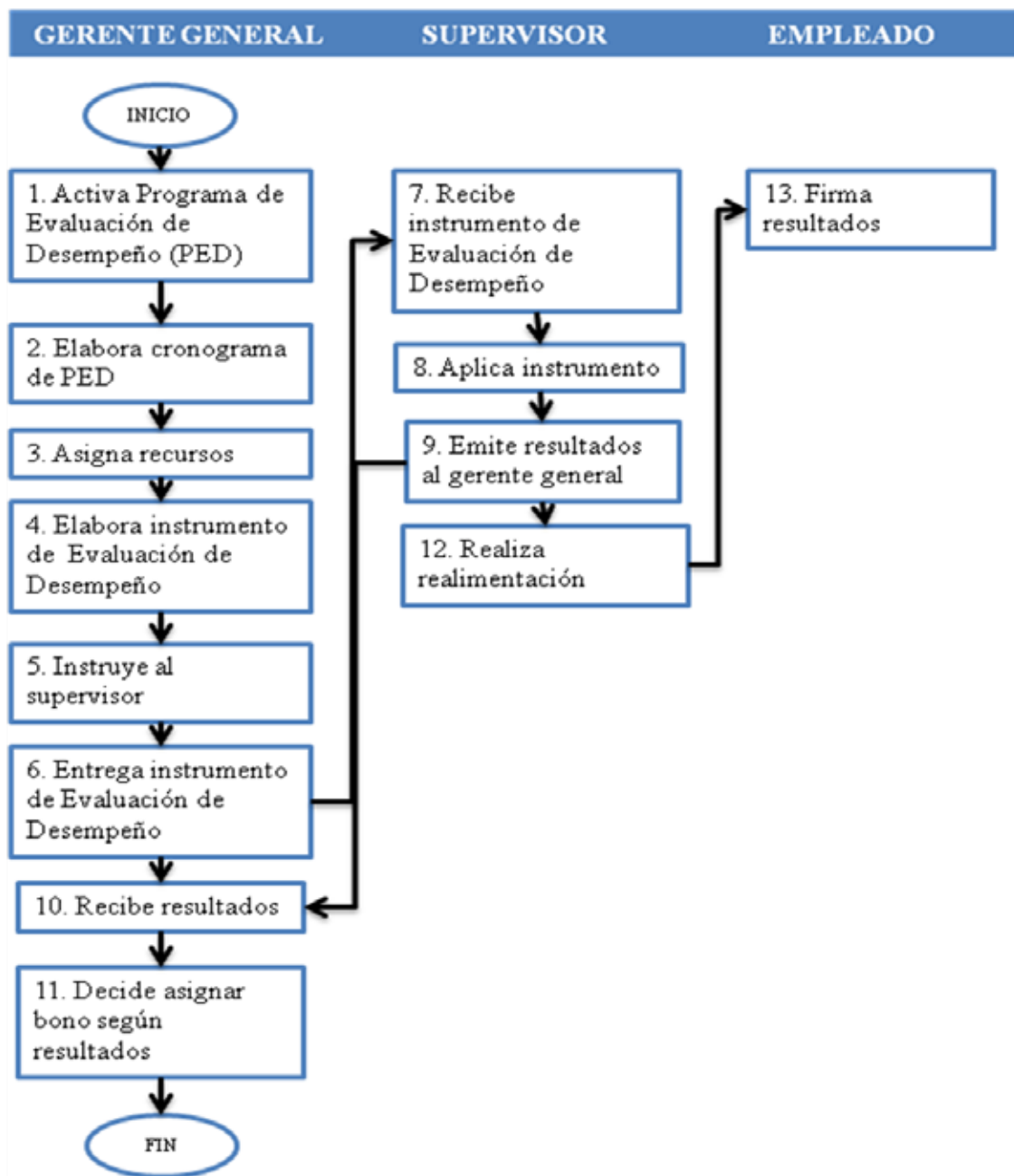


Figura No 1. Proceso de Evaluación de Desempeño. Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Fase II. Capacitación de personal

El programa de capacitación estará dirigido al gerente general, quien servirá de facilitador y multiplicador para impartir en un futuro talleres para el resto del personal de la empresa. Este contiene un curso de atención y servicio al cliente, ventas, marketing.

En tal sentido, el curso tendrá una duración de dieciséis horas, a un costo de cinco mil bolívares (5.000 bs) la hora de capacitación. Se contratará los servicios de una empresa didáctica que tenga experiencia con el ramo de servicios y ventas. La asistencia a los cursos será rotativo, dada las condiciones laborales y horarios del gerente.

Cuadro N° 19. Programa de Capacitación

Denominación del curso	Contenido	Personal	Horas hombre	Costo hora
Motivación del personal	Incentivos Satisfacción laboral Desempeño laboral	Gerente General	8 horas	5000,00 bs * 8= 40.000,00 bs
Ventas y Atención y servicio al cliente	Tipos de Ventas Estrategias de Ventas Cliente Servicio, Principios del servicio al cliente. Características del servicio		8 horas	5000,00 bs * 8= 40.000,00 bs
Total		01	16 horas	80.000,00 bs

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Fase III. Méritos por logro de metas y objetivos

La estrategia de reconocimientos por logro de metas, se otorga al personal que durante el último año, haya alcanzado o contribuido con el cien por ciento (100%), de las metas dispuestas para el área o departamento suscrito. El mismo se publicará en la

cartelera principal de la empresa; de igual manera, se incluirá en el expediente de personal un memorando donde se detalle el logro de la meta(s) alcanzado por el trabajador.



Figura No 2. Mérito personal. Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Fase IV. Bono por eficiencia y ventas

El Bono por Eficiencia Laboral se otorgará a los cinco (5) mejores trabajadores por cada trimestre, bajo una escala evaluativa pautada por el Gerente General. El personal recibirá el beneficio de una Cesta alimenticia y medicinal valorizada en Bs 30.000 más un reconocimiento público en las instalaciones de la empresa. Los ganadores podrán también participar dentro de las próximas bonificaciones de incentivo laboral.

El Bono por Eficiencia Laboral está valorado por la cantidad de bolívares treinta mil (30.000 Bs.); el mismo se caracteriza por en ser efectivo, cancelado en forma trimestral.

Cuadro N° 20: Control y Costo del Bono por Eficiencia Laboral

Calzados Colonial, C.A.						
Bono por eficiencia					Mes:	
No	Nombre y apellido del trabajador	C.I.	Cargo	Costo unitario del B.E.L. (Bs.)	Costo total del B.E.L. (Bs.)	Firma del trabajador
1				30.000	90.000	
2				30.000		
3				30.000		
4				00		
5				00		
6				00		
Firma dpto de contabilidad						
Firma de Gerencia General						

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

5.5. Factibilidad de la Propuesta

Toda propuesta requiere de precisar la posibilidad de llevarse a cabo, a través del establecimiento de la administración de la factibilidad tomando en cuenta elementos como: factibilidad de técnica (recursos técnicos), operativa (operaciones desarrolladas por el personal responsable), económica (costos), a fin de asegurar su cumplimiento en un periodo previamente establecido.

Factibilidad Técnica

La empresa Calzados Colonial, C.A., trata de mantenerse actualizada lo que a capacidad técnica se refiere, cuenta con un soporte tecnológico para solventar cualquier problema que se presente con los clientes, productos, posee pocos equipos pero modernos y se están actualizando continuamente según las necesidades requeridas.

Factibilidad Operativa

En cuanto a la capacidad operativa la empresa Calzados Colonial, C.A., no posee personal calificado para el área de recursos humanos, ya que las gestiones las desarrolla el gerente general conjuntamente con contabilidad, pero pueden captarse y

capacitarse para asegurar que la propuesta sea viable, permitiendo con esto el aumento de los niveles de motivación y satisfacción laboral.

Factibilidad Económica

La propuesta es factible económicamente, ya que los costos incurridos en los mismos serán absorbidos por los beneficios que generen el incremento de la motivación, desempeño y por ende los ingresos por ventas. A continuación se presentan los recursos económicos necesarios para la inversión inicial del proyecto y está compuesto básicamente por:

Cuadro N° 21. Estructura de Costos de la Propuesta

Cantidad	Descripción	Costo unitario P/U	Total
1	Proceso de Evaluación de Desempeño	5.000 bs (impresión de formatos)	5.000,00 bs
2	Capacitación: Cursos	40. 000,00 bs cada uno	80.000,00 bs
1 por trabajador	Reconocimiento Personal	Impresión	1.000,00 bs
1 por trabajador	Bono por Eficiencia Laboral	30.000, bs por trabajador trimestral (cuando amerite)	30.000,00 bs
Total	4		116.000,00 bs

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Cuadro No 22. Plan de Estrategias

Estrategias	Contenido	Responsable	Recursos	Costo
Evaluación de desempeño personal	Proceso de evaluación de desempeño	Gerente General/ Supervisor	Formato de Evaluación de Desempeño	5.000,00 Bs
Capacitación de personal	Curso 1. Motivación 2. Ventas	Gerente General	Empresa didáctica	80.000,00 Bs
Méritos por logro de metas y objetivos	Reconocimiento personal	Gerente General/ Supervisor	Papelería	1.000,00 Bs
Bono por Eficiencia Laboral	Bono	Gerente General/ Supervisor	Bono (dinero)	30.000,00 Bs

Fuente: Al Mhithaoui (2017)

Conclusiones

Una vez desarrollada la investigación que tuvo como objetivo general Diseñar estrategias para incrementar la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A., ubicada en Valencia Estado Carabobo, se llegaron a las siguientes conclusiones relacionadas con los objetivos específicos planteados inicialmente:

Como primer objetivo específico se planteó diagnosticar la situación en cuanto a la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A., para esto se aplicó un cuestionario al personal de la empresa en estudio encontrando como hallazgos que los mismos se sienten desmotivados e insatisfechos porque no reciben incentivos salariales, personales, reconocimientos por desempeño, planes de carrera, no se realizan acciones para fortalecer las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la creatividad. Esto repercute en el rendimiento laboral.

En relación al segundo objetivo específico que se orientó a identificar las fortalezas y debilidades en cuanto a la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A., se apoyo el estudio en la Matriz DOFA, para dar reconocer a través del diagnóstico interno y externo las características presentes en la empresa en estudio. Estos resultados facilitaron el diseño de estrategias para incrementar la motivación laboral.

Por último, el tercer objetivo específico se orientó a elaborar estrategias para incrementar la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A. Las mismas se plasmaron a través de cuatro fases abarcando el proceso de evaluación de desempeño, ya que el mismo es la base para proponer las recompensas por los méritos alcanzados por el empleado. También se propuso cursos de motivación y ventas, recompensas personales y el bono por eficiencia.

En resumen, se puede decir, que la motivación y satisfacción del trabajo se estudia también como parte de los sistemas de gestión del capital humano asumido por las organizaciones que tratan de las características del trabajo y que necesariamente las

desarrollan las personas. Ante este respecto, cabe citar a Chiavenato (2006), quien en síntesis manifiesta "El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial, de la Administración de Recursos Humanos"(p. 60). Es decir, que el capital humano es el centro de las organizaciones, sus competencias, aspiraciones, valores, motivaciones, entre otras características son el eje central de la gestión de recursos humanos, por lo que debe girar acciones para mantener un clima laboral donde el individuo le plazca trabajar.

Recomendaciones

En esta última etapa de la investigación se exponen una serie de recomendaciones dirigidas a la empresa en estudio y el personal:

- A la empresa se sugiere que lleve un seguimiento y monitoreo de los resultados de la estrategia propuesta para conocer y visualizar la actitud y aceptación del personal de la empresa, siendo un primer paso para extender el beneficio de la motivación efectiva a todas las áreas.
- También, mantener una supervisión de las relaciones interpersonales, ya que al disminuir los roces, discrepancias, insatisfacciones, desmotivaciones, el clima laboral facilitará el alcance de las metas.
- Por otra parte, se recomienda mantener actualizado, capacitado al personal supervisorio, líderes de los equipos de trabajo, a fin de ir mejorando las operaciones internas, las relaciones interpersonales y el compromiso del trabajador.
- Igualmente se recomienda, realizar charlas de comunicación relaciones interpersonales, liderazgo al personal enfatizando en las áreas consideradas, encuentros sociales, mecanismos de recolección de sugerencias como buzones informativos donde el trabajador pueda de forma anónima dejar sugerencias en pro de mejorar los procesos y el clima interno.
- Dar reconocimientos personales, incentivando no solo a través de la formación, sino también remunerativa en base al mejoramiento de la eficiencia, para mantener la motivación en el personal.
- Por último, tomar en cuenta la propuesta para que de forma asertiva se solucionen los problemas internos.

REFERENCIAS

Referencias bibliográficas

- Agudo, M (2013). **Importancia de las relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional.** Trabajo de grado para optar al título de Magister en educación. Mención Gerencia Educativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”. Tesis no publicada.
- Alles, M. (2008). **Comportamiento Organizacional.** Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Arias, F. (2012). **Proyecto de Investigación.** Editorial Episteme. Venezuela.
- Balestrini, M. (2010). **Como se elabora el proyecto de investigación.** Servicio Editorial. Sexta Edición. Caracas, Venezuela.
- Cabra, M. (2010). **Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial** (1era edición). México: Editorial Ediciones V.
- Chiavenato, I. (2010) **Administración de Recursos Humanos.** Mc Graw Hill. España.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Diciembre 30, 1999.
- Golcanves, E. y Sánchez, C. (2009). **La Satisfacción Laboral como punto de comparación entre trabajadores temporales y trabajadores fijos.** Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas
- Guillen, C y Guil, R (2010). **Psicología del trabajo para las relaciones laborales.** España. Editorial McGraw Hill
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación.** Quinta edición. Mc Graw Hill. / Interamericana Editores, S.A. México.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076. Mayo 07, 2012.

- Sabino, Carlos. (2012). **Metodología de la Investigación**. 3era. edición. Editorial: Salamandra. Caracas – Venezuela.
- Salinas, Anggella y Villegas, Yenifer (2015). **Análisis de las relaciones interpersonales y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del departamento administrativo de la empresa Bazar S.A.** Valencia Estado Carabobo. Tesis no publicada.
- Salom, H. (2008). **Administración de personal**. Editorial Scoth, Foresman and Company. Estados Unidos de América.
- Serna, H. (2005). **Gerencia Estratégica**. Sexta Edición. Bogotá: 3R Editores.
- Stanton, Etzel y Walter (2009). **Fundamentos de Marketing**. Mc Graw Hill. México.
- Stoner, Freeman y Gilbert (2009). **Administración**. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Mexico.
- Tamayo y Tamayo (2012). **El proceso de la investigación científica**. Limusa Noriega Editio
- Villegas, Sabino (2010). **El Comportamiento Humano en la Organización**. 2da edición. México. Fondo Educativo Interamericano.

Electrónicas

- González, Andrés. (2015). **La motivación de los trabajadores y su incidencia en la coordinación de las áreas de la línea de producción de la empresa Calzado Liwi en el Canton Ambato de la Provincia de Tungurahua**. Informe final del trabajo de grado presentado ante la Universidad Técnica de Ambato previo a la obtención del Título de Licenciado en Ciencias de la Educación, Mención Psicología Industrial. (Documento en línea) Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/20171> [Consulta: 2016, diciembre 09].
- González, Ruth (2014). **Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios de la fuerza naval del caribe – Armada Nacional**. Tesis de grado presentada ante la Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/11439> [Consulta: 2016, diciembre 12].

- González, Vanessa. (2013). **Diseño de un programa de incentivo laboral como Técnica Gerencial para incrementar la motivación en el desempeño del personal. Caso: Secretaria de Producción Turismo y Economía Popular (S.E.P.T.E.P.)**. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialista en Gerencia Pública-FCJP. (Documento en línea) Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/300035DA.pdf> [Consulta: 2016, diciembre 09].
- Porret, M. (2008). **Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones**. (Documento en línea) Disponible en: <http://books.google.es/>. [Consulta: 2016, diciembre 12].
- Pinto, María (2013). **Motivación y rendimiento laboral de los trabajadores del departamento de ventas en una empresa destinada al corretaje inmobiliario del estado Carabobo**. Tesis de grado presentada ante la Universidad de Carabobo como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. (Documento en línea) Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/63003669.pdf> [Consulta: 2016, diciembre 11].
- Robalino, Ana (2013). **La motivación y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en el gobierno municipal del Cantón Pillaro, Provincia de Tungurahua**. Tesis de grado presentada ante la Universidad Técnica de Ambato para optar a la Licenciatura en Psicología Industrial. (Documento en línea) Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/5209> [Consulta: 2016, diciembre 10].
- Sum Mazariegos, Mónica (2015). **Motivación y desempeño laboral**. Tesis de grado presentada ante la Universidad Rafael Landívar para optar a la Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional. (Documento en línea) Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf> [Consulta: 2016, diciembre 10].
- Uzcátegui, Roger (2013). **Estrategias motivacionales dirigidas a los docentes de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana para mejorar su desempeño laboral**. Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialista en Docencia para la Educación Superior. (Documento en línea) Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035A9.pdf> [Consulta: 2016, diciembre 10].

ANEXOS

ANEXO A CUESTIONARIO



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

El presente cuestionario se diseñó para obtener información que le dará soporte a la investigación para Diseñar estrategias para incrementar la motivación laboral de los trabajadores en el departamento de ventas en Calzados Colonial, C.A., ubicada en Valencia Edo-Carabobo. Por lo tanto, le agradezco su respuesta a cada uno de las preguntas expuestas. Cabe destacar, que esta información es confidencial

Instrucciones Generales:

- Las siguientes son un conjunto de preguntas cerradas de las cuales Usted contestará solo una de las dos opciones asignadas.
- Marque con una "X" la respuesta que más se ajusta a su criterio.

Gracias

La Investigadora

Cuestionario

Ítems		Si	No
1	¿Usted se siente satisfecho con los incentivos salariales que le ofrece la empresa?		
2	¿Se siente usted satisfecho con las políticas de personal de la empresa?		
3	¿Usted está satisfecho con los incentivos por ventas que percibe?		
4	¿Cree usted que los valores y principios de la organización se fundamentan en el capital humano?		
5	¿Considera usted que la empresa promueve las relaciones personales para fortalecer la satisfacción laboral?		
6	¿Considera usted que la empresa ofrece incentivos personales para mantener la motivación?		
7	¿Recibe usted estímulos como reconocimientos, felicitaciones de parte del jefe inmediato ante sus compañeros de trabajo?		
8	¿Recibe usted recompensas salariales para gratificar el esfuerzo realizado?		
9	¿Se siente usted motivado por las recompensas personales que ud recibe?		
10	¿Se siente motivado por las recompensas sociales que recibe?		
11	¿Se siente usted satisfecho por las recompensas recibidas gracias a la creatividad en el trabajo?		
12	¿Se siente usted motivado por los planes de carrera de la empresa en los que ha participado?		
13	¿Se siente usted motivado a trabajar en equipo?		
14	¿Se siente usted motivado para lograr un mejor rendimiento laboral?		