



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**



**ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y CONTADURIA PÚBLICA**

**LA MOTIVACION COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA  
SATISFACCION LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA DE  
NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**

**AUTORES:** FLORES GRUBER  
SAAVEDRA DIANA

**TUTOR:** Lic. ERO DEL CANTO

BÁRBULA, JULIO DE 2004

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha desarrollado en el mundo transformaciones aceleradas en cuanto a la forma de satisfacer las necesidades del hombre y las capacidades del entorno laboral. En tanto el mundo empresarial exige un reto en el cambio de la cultura organizacional que alberga el proceso motivacional como herramienta para satisfacer a sus trabajadores.

Importa además señalar que la motivación juega un papel en el impulsar del ser humano, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechos mediante su vínculo laboral. Las motivaciones son tantas como los individuos, lo que indica que para estimular adecuadamente a cada trabajador, se requiera un conocimiento profundo de la caracterización o patrón general de su conducta.

De lo anterior se desprende que la motivación se constituye como una estrategia de desarrollo laboral, en este sentido el objetivo principal de este estudio es determinar si es necesario implantar estrategias de motivación para incrementar el nivel de satisfacción laboral en los empleados de la Alcaldía de Naguanagua del estado Carabobo.

La fase inicial de esta investigación está conformada por el capítulo I en el cual se plantea el problema de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, así como la justificación, para seguidamente abordar en el capítulo II los antecedentes del estudio, sus bases teóricas, marco conceptual y cuadro técnico metodológico. Para concluir se presenta el capítulo III en donde se describe el marco metodológico de la investigación señalando el tipo y nivel de la investigación, la población, muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, el análisis e interpretación de resultados. Posteriormente se desarrolla el capítulo IV en donde se analizan los resultados obtenidos en

el instrumento de recolección de datos y por último se propone el uso de estrategias motivacionales en los empleados de la Alcaldía de Naguanagua.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las personas son el elemento común en todas las organizaciones, son las responsables de crear las innovaciones y las realizaciones por las que se alaba a las organizaciones, cuando se ven desde el punto de vista de éstas, las personas son recursos humanos que marcan la diferencia entre una empresa y otra. Es pues común ver que las organizaciones cada día demandan una mayor productividad del recurso humano que emplean, en tanto el hombre como individuo debe desarrollar habilidades y tareas inherentes a su trabajo, que contribuyan con la productividad general de la organización, es por ello que en la actualidad se requiere cada vez más de personal altamente preparado y motivado en las actividades que realiza.

En este sentido la motivación ha pasado a ser un tema de vital importancia para el entorno industrial sin distinguir la actividad o rama de la empresa, pues la experiencia de las organizaciones ha demostrado que un trabajador motivado, que sienta orgullo, entusiasmo y diversión en su labor, así como la utilización de métodos y técnicas gerenciales acordes a las características de la misma contribuye al éxito de ésta. Es importante señalar que la motivación juega un importante papel en el impulsar al ser humano a actuar, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral. Por

consiguiente la motivación es una fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción con el objeto de obtener una satisfacción, por su parte Robbins (1998), considera que *“los principales factores que determinan la satisfacción laboral están en relación con el reto, sistemas de recompensas, condiciones favorables, interrelaciones personales, identidad con la tarea y autonomía”* (p.158).

Los diversos estudios relacionados con la motivación laboral aportan teorías que se agrupan en tres grandes enfoques: uno llamado el modelo de las expectativas donde se plantea que la satisfacción está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él considera que debe aportar y lo que obtiene como gratificación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y resultado obtenido, la otra llamada teoría de las necesidades de Maslow, quien vio las necesidades humanas en forma de jerarquía, que ascienden desde el nivel más bajo al más alto, y que llega a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades, este tipo de necesidades deja de ser motivador; y por último el enfoque de la teoría de los dos factores donde se establece la existencia de dos factores motivacionales, el extrínseco denominado “de mantenimiento” y el intrínseco denominado “motivador”. Esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador, se requiera un conocimiento profundo de la caracterización o patrón general de su conducta. Al respecto existen dos tipos de motivaciones, las intrínsecas y las extrínsecas, las primeras vienen de adentro del individuo y las recompensas son propias del individuo. En el segundo caso, se deben a factores externos, los que son dados por otros, las personas realizan su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo externo.

Desde hace mucho tiempo los filósofos y más modernamente los psicólogos, han intentado determinar qué es lo que estimula a una persona a actuar de determinada manera, para poder llegar, como objetivo, a la predicción de la conducta humana. Precisamente por esta preocupación surgieron teorías, en sus inicios en Estados Unidos en donde en un principio fueron monofactoriales, que consideraban un factor o elemento único como causa de la conducta humana; posteriormente han surgido teorías bi y multifactoriales, tratando de determinar dos o más necesidades que permitan predecir la conducta humana.

En ocasiones se piensa que al otorgar un premio o un castigo se está “motivando” a la persona, cuando en realidad se está “estimulando” y/o reforzando su conducta. Aunque el premio y el castigo desempeñan un papel importante dentro del proceso motivacional, no son motivaciones.

La productividad y la motivación están relacionadas, lo que lleva necesariamente a la afirmación de que si hay motivación necesariamente hay productividad; se han realizado investigaciones al respecto que han demostrado la existencia de trabajadores motivados y que se sentían satisfechos, cuya productividad del trabajo, sin embargo era baja.

Si bien es cierto que la productividad persigue producir con el menor gasto de recursos materiales, humanos y financieros, el considerar que el aumento de la productividad está dado únicamente como resultado del esfuerzo físico y mental del trabajador y como consecuencia del incremento del esfuerzo del mismo es un error.

De acuerdo a lo que expresa Katz y Kahn (1997) existen tres condiciones básicas para que un estímulo sea un motivador efectivo sobre la conducta de los trabajadores, advirtiendo al respecto que los estímulos deben:

Ser percibidos con claridad como lo suficientemente grandes en cantidad para justificar el esfuerzo adicional necesario para su objeción. Ser percibidos como relacionados directamente a la actuación requerida y ser administrados a su cumplimiento. Ser percibidos en forma equitativa por la mayor parte de los miembros del sistema, muchos de los cuales no los tendrán (p.185)

Lo anterior hace pensar que parece sencillo manejar los estímulos como reales motivadores, pero en la práctica se evidencia que no se cumplen con frecuencia. Cuando se habla de estímulos no sólo se debe pensar en “dinero”, ya que son muchas las personas que están dispuestas a aceptar menos dinero a cambio de trabajar en el lugar que prefieren, en

una actividad más fácil o tener mayor independencia en cuanto a las tareas a realizar o el tipo del horario, cercanía al lugar de residencia o el mantener un status creado, entre otro.

Por otro lado están las promociones (ascensos); aquellas que son merecidas y producen satisfacción laboral, entendiéndose que la mayor parte de los investigadores de comportamiento organizacional, asumen que ésta refleja el sentimiento de las personas respecto a algo, por tanto se acepta que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona respecto a su trabajo, si la persona está satisfecha en términos laborales adopta actitudes positivas ante el trabajo y viceversa. La importancia de la satisfacción laboral es obvia, según plantea Robbins (1998) ya que:

- Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador(p.165)

En tal sentido la gerencia actual debe conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción, esto constituye el núcleo principal de su motivación en el trabajo. En Venezuela es común ver como las organizaciones públicas hacen planes de motivación y fracasan debido a la propia falta de conocimientos en teoría y práctica sobre la misma llevando a la gerencia a no aplicar adecuadamente este proceso, como caso contrario se encuentran experiencias venezolanas sobre el uso de la motivación como estrategia para incrementar la satisfacción laboral del trabajador, entre las que destacan empresas privadas como Bigott de Venezuela, Good Year de Venezuela, Empresas Polar, Panamco de Venezuela entre otras.

Los planteamientos anteriores denotan que la motivación es un elemento vital para incrementar la satisfacción del trabajador, así pues para efectos de esta investigación se plantea la realidad de la motivación en el incremento de la satisfacción laboral de los

trabajadores de un ente del gobierno regional como lo es la Alcaldía de Naguanagua, la cual existe desde 1994 de acuerdo a la Ley de división político territorial del Estado Carabobo, es a partir de esta fecha que se crea el Municipio de Naguanagua, con la visión de desarrollar actividades que permitan la optimización de los sistemas de participación ciudadana, para elevar la calidad de vida de sus habitantes y de su entorno con la formación de individuos críticos, innovadores que puedan vivir en la sociedad del conocimiento, de alta tecnología y que se incorporen al proceso de globalización y de cambios permanentes que imponen los nuevos tiempos. La Alcaldía de Naguanagua cuenta con 150 trabajadores, los cuales se encuentran organizados en direcciones o departamento, llamadas: Dirección de Administración, Dirección de Hacienda, Dirección de Desarrollo Urbano y Dirección de Desarrollo Social, cada una de estas direcciones cumple la función de desarrollar políticas, programas y procedimientos orientados a lograr una estructura eficiente y efectiva que se traduzca en satisfacción en el desempeño del trabajo.

Adicionalmente el Lic. Julio Castillo Alcalde de Naguanagua ha manifestado su deseo e interés en cumplir una gestión exitosa, apoyado en un recurso humano eficiente, productivo y motivado, sin embargo la turbulencia política, aunado a la crisis económica que en general vive el país y los factores de orden interno, como la poca capacidad financiera que ha tenido la Alcaldía, ha obstaculizando la ejecución de ascensos, programas educativos, programas sociales para los trabajadores e incrementos salariales, trayendo como consecuencia la disminución de la satisfacción laboral de los empleados, ocasionando además baja productividad y ausentismo. Es un hecho cierto que la poca motivación de los trabajadores de la Alcaldía de Naguanagua provocan una desmejora en la prestación de los servicios de este organismo hacia la comunidad, en este sentido esto se convierte en un elemento determinante a la hora de que el ciudadano evalué la gestión del órgano gubernamental antes mencionado.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

Ante la problemática planteada anteriormente en forma sintetizada el principal problema de investigación a resolver:

¿Cuáles son las estrategias de motivación necesarias para incrementar el nivel de satisfacción laboral en los empleados de la Alcaldía de Naguanagua del Estado Carabobo?

### **1.1.2 Sistematización**

En torno al problema principal de investigación, surgen una serie de interrogantes asociadas, que permitirán desarrollar con éxito el presente proyecto:

- ¿Cuál es el nivel actual de satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía de Naguanagua?
- ¿Cuáles son los factores motivacionales que permiten la satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía de Naguanagua?
- ¿Cuáles estrategias de motivación pueden ser aplicadas para elevar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía de Naguanagua?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Definir las estrategias que ayudan a propiciar la motivación para incrementar el nivel de satisfacción laboral en los empleados de la Alcaldía de Naguanagua, Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

- Describir el nivel actual de satisfacción laboral que poseen los empleados de la Alcaldía de Naguanagua



- Analizar los factores motivacionales actuales (Intrínsecos y Extrínsecos) que permiten la satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía de Naguanagua.
- Establecer las implicaciones para la elaboración de un programa de motivación que incrementen el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía de Naguanagua.

### **Justificación de la Investigación**

La motivación del trabajador siempre ha sido importante para las organizaciones, pues se reconoce que un recurso humano motivado aportará mayores beneficios y productividad que un empleado que esta desmotivado, es por ello, que cada día, más y más empresas se suman a la implementación de estrategias motivacionales, a fin de contar con un recurso humano motivado y satisfecho con la tarea que realiza. Esta investigación es especialmente relevante para los investigadores, porque la misma suministrará la información requerida para una mejor comprensión del proceso de motivación y su incidencia en la satisfacción laboral. Entendiendo que todos los seres humanos experimentan necesidades, y su conducta estará motivada fundamentalmente por obtener aquello que le permite satisfacerlas, de tal modo que la motivación constituye una herramienta útil brindando la oportunidad a los investigadores de aprender a manejarla de forma tal, que permita obtener los mayores beneficios para contribuir a su desarrollo profesional.

Por otro lado este proyecto también se justifica desde el punto de vista académico ya que servirá de base para la elaboración de nuevas investigaciones y aportará soluciones a la problemática de la motivación laboral en la empresa. En el caso específico de la Alcaldía de Naguanagua será de mucha utilidad conocer desde el punto de vista de los

investigadores la situación de la motivación laboral en el ente gubernamental y como el contar con empleados motivados y satisfechos, pues de esta forma podrán contar con una alternativa para la solución de la problemática descrita.

Adicionalmente conviene mencionar que este estudio es igualmente importante para todas aquellas organizaciones gubernamentales que lo podrán tomar como fuente de referencia a la hora de evaluar la satisfacción de su personal y la incidencia que ésta tiene en la productividad del organismo.

## **CAPITULO II**

### **Marco teórico**

Una vez que se ha definido el problema de investigación y se han precisado los objetivos generales y específicos del estudio, es necesario situar el marco de referencia teórica que lo orientará. Es por ello que en este capítulo se presentarán las bases teóricas, antecedentes y marco conceptual de la investigación, pretendiendo ubicar e integrar el problema dentro de un ámbito en el cual tenga sentido y coherencia, permitiendo una mayor comprensión de la investigación.

### **2.1 Antecedentes**

En el mundo empresarial la motivación es un factor clave para incrementar y mantener la productividad del recurso humano, aparentemente resulta sencillo pensar que las personas se sienten a gusto en el ambiente laboral en el que se desempeñan, pero la realidad demuestra que mantener al personal motivado es un proceso complejo. Este aspecto ha sido analizado y estudiado desde diferentes perspectivas, atribuyendo a la motivación diversos significados y conclusiones. Si bien es cierto que existe una cantidad innumerable de estudios sobre la motivación, para efectos de este proyecto se han

seleccionado una serie de investigaciones internacionales y nacionales que permiten construir los antecedentes del mismo.

Entre los antecedentes encontrados en el contexto internacional, figura en Perú, el estudio de Zuñiga, V. (2001), titulado “La Motivación y Producción de un Servicio de Cirugía” para optar al título de Psicólogo de la Pontificia Universidad del Perú, con el objeto de determinar el impacto que el nivel de motivación en la producción quirúrgica de los trabajadores del Hospital II Essalud de Talara Perú, describiendo los factores causales de la insatisfacción laboral, utilizando como instrumento de recolección de datos un cuestionario de preguntas cerradas, el autor señala que la insatisfacción laboral es causante de la pérdida de productividad en cualquier organización y el servicio de cirugía no escapa de esta realidad. Las conclusiones de esta investigación definen los cinco factores más importantes de satisfacción en este centro hospitalario: el trabajo mentalmente desafiante, recompensa justas relacionadas con sueldo y ascensos, condiciones favorables de trabajo respecto a personal, colegas, compañeros y supervisión. Este antecedente pone de manifiesto que existen factores determinantes para mantener a un personal motivado, en tanto la vinculación con la presente investigación radica en cómo existen factores de satisfacción laboral que pueden incrementar o disminuir el nivel de motivación de los empleados.

En el mismo orden de ideas, en el contexto internacional figura en Colombia, la investigación realizada por Sendoya, S. (2000) para optar al título de Doctor en Psicología de la Universidad del Valle Calí, que lleva por nombre “Nivel de Satisfacción de la Médica Egresada de la Universidad del Valle, Cali”. En este estudio se diagnosticó los niveles de satisfacción tanto laboral como familiar, describiendo las circunstancias del entorno profesional y su relación con la satisfacción o insatisfacción personal. El investigador seleccionó en forma aleatoria 438 médicas egresadas entre 1959 y 1996; resultando que del total 88,6% están satisfechos a nivel familiar y 71,4% a nivel laboral; 17,6% han recibido salarios menores y 29,4% menores garantías laborales. Las conclusiones se basaron en que el nivel de satisfacción se relaciona con el ejercer la profesión, el haber recibido premios y realizado postgrados sin dar importancia alguna a los aumentos salariales, ascensos y

recompensas.

El análisis de este antecedente evidencia que un empleado satisfecho con sus condiciones de trabajo se siente motivado para ser productivo, ratificándose el hecho de que la satisfacción es una condición necesaria para que la persona se sienta motivación, guardando vinculación con este estudio en cuanto a la demostración que no sólo los factores de índole económica (sueldos, ascensos y recompensas) son determinantes para lograr la satisfacción del trabajador, ya que por el contrario existen elementos de orden personal y emocional que contribuyen a la satisfacción y por ende a la motivación.

Luego de revisar diversos estudios relacionados con el tema a investigar en Venezuela, se encontró una investigación realizada por Rodríguez J. (1999) titulado “Calidad de Vida Laboral y la Motivación al Trabajo del Personal de Nomina Diaria de Diques y Astilleros Nacionales C.A. DIANCA.” presentado en la especialización de Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo. Rodríguez (1999) realizó una investigación descriptiva de campo en donde reseña una serie de programas dirigidos a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, con el propósito de incrementar el grado de motivación del personal.

Adicionalmente el investigador consiguió que la empresa había implementado estrategias de motivación entre las que se encuentran: establecimiento de programas deportivos y socio-culturales, adecuadas políticas de selección, reclutamiento, empleo, contratación, capacitación y mejoramiento continuo del personal, reestructuración e incorporación de beneficios socio-económicos. El autor concluyó que con la implementación de estas estrategias los trabajadores cambiaron sus actividades, permitiendo encontrar a un personal motivado, que participa en la toma de decisiones de la empresa, empleados que detectan problemas y plantean soluciones con un amplio nivel de identificación de la empresa. La vinculación de este antecedente con la investigación propuesta se encuentra en que la motivación contribuye a incrementar la productividad de

la organización, reflejando además la necesidad de reconocer que los trabajadores con niveles de motivación elevados proporcionarán mayores ventajas y beneficios a la empresa.

En el mismo contexto nacional, Longa Z. y Machado E. (2001) realizaron una investigación que lleva por nombre “La Actitud de los Trabajadores Frente a los Factores de Satisfacción Laboral Presente en los Programas Motivacionales Caso Alpla de Venezuela S.A” para optar al título de licenciadas en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo. Las investigadoras se plantean que la determinación de los incentivos laborales es crucial para motivar a los trabajadores de la empresa, adicionalmente detectaron cuáles son los factores motivacionales y las actitudes de los trabajadores de la empresa Alpla de Venezuela, S.A. observándose que uno de los aportes más importantes es que los trabajadores se ven altamente motivados por el proceso efectivo de comunicación que se plantea de forma constante y directa contribuyendo al desarrollo de una percepción más favorable de las condiciones de trabajo, establecidas por la empresa promoviendo el trabajo en equipo y la colaboración entre compañeros.

Como conclusión se llegó a que la motivación debe reforzarse en la organización ya que brinda elementos tales como: la autonomía del cargo, la participación en los procesos de trabajo y el desarrollo de tareas en donde la creatividad es agente principal para el desempeño laboral. Asimismo el estudio de Machado y Longa (2001) guarda vinculación con el estudio propuesto, en el sentido de que se utiliza la motivación como proceso capitalizador de productividad en el recurso humano, teniendo siempre presente que un empleado motivado e identificado por la empresa aportara el máximo de sus capacidades a su faena laboral.

Otro antecedente que debe mencionarse es el de Ascanio A. (2000) titulado “Motivación al Logro, Poder y Afiliación en Relación con la Eficiencia en el Trabajo en Administradores de la Ciencia y Científicos de la Investigación” realizado para optar al título de Psicólogo de la Universidad Católica Andrés Bello. En esta investigación se estudió la motivación al logro, la afiliación y el poder como variables independientes que desencadenan situaciones en el individuo, aplicando la teoría motivacional de David

McClelland al área laboral y midiendo específicamente lo referente a su relación con la eficiencia en el trabajo del personal científico. Se utilizó para ello la prueba de Imaginación de McClelland para detectar la motivación al logro, poder y afiliación y el sistema de evaluación de eficiencias utilizado en un centro de investigaciones científicas.

El objetivo perseguido era el de verificar si el patrón motivacional de los científicos difiere según el tipo de actividad que realicen, ya sea ésta dirigida al área de la administración y la gerencia, o hacia niveles superiores de investigación, en el entendido que estos científicos han tenido cierta libertad para escoger su área de trabajo, y si estos patrones motivacionales están relacionados con la eficiencia de los dos tipos de trabajos científicos antes mencionados. Para la elaboración del estudio se eligió una muestra estratificada de 20 profesionales, la cual fue distribuida en dos grupos: uno compuesto por administradores de la ciencia y otro por científicos de la investigación, en los cuales se incluían a 10 sujetos por cada grupo, respectivamente.

Las conclusiones señalan que sí existen diferencias entre el grupo de administradores y el grupo de investigadores en relación a la motivación de logro, poder y afiliación; finalmente el autor afirma que los patrones de motivación laboral varían de acuerdo a la actividad que realice el trabajador. La vinculación del estudio mencionado anteriormente con la investigación propuesta, es que la motivación puede ser conducida de forma diferente para cada trabajador tomando en cuenta la tarea que realiza y la naturaleza de su actividad profesional, permitiendo así la construcción de patrones de motivación de acuerdo a las necesidades del individuo.

## **2.2 Bases Teóricas**

En esta parte de la investigación es necesario hacer referencia a conceptos y teorías que han sido desarrolladas a través del tiempo por diferentes autores y que constituyen las bases o fundamentos teóricos del presente estudio. Es así que se describirá la motivación, las teorías de motivación de diversos autores, la satisfacción laboral y sus factores

determinantes, la gestión de recursos humanos en el municipio venezolano y la modernización de la gestión municipal, la pertinencia que estas bases teóricas tienen en la investigación radican en que las mismas contribuyen a solucionar la problemática presentada en el estudio, pues aportan una mejor comprensión de estos contenidos a los investigadores y al lector.

### **2.2.1 Motivación**

El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones, es decir, estas actúan como causa del comportamiento. La motivación es un concepto muy discutido, ya que sucede en el interior de la persona, por lo que no es observable, pero sí se puede observar la conducta que se desencadena para lograr un objetivo. Sin embargo, en la observación de los comportamientos para inferir motivaciones se debe ser cuidadoso, dos personas con el mismo objetivo aparente pueden estar satisfaciendo motivos muy distintos, aquellos con objetivos diferentes pueden estar satisfaciendo motivos similares, en definitiva para un mismo acto se pueden dar motivos diferentes.

La motivación se define como el estado o condición que induce a hacer algo, tal como lo expresan Chrudden y Sherman (1986) *“implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él”*(p.263). Por su parte, Chiavenato (2001), 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”* (p.68).

De acuerdo con estas definiciones, se puede distinguir tres elementos en la motivación: en el interior un deseo o necesidad, en el exterior una meta u objetivo que debe ser logrado, una estrategia para lograr el objetivo. Cuando se habla de motivar, se crean las condiciones adecuadas para que se produzca un determinado comportamiento deseado por la organización: para que se incorpore, permanezca y desarrolle diferentes tareas de un modo adecuado y productivo. En función de los factores que determinan la conducta del sujeto Pérez (1979) distingue diferentes tipos de motivación:

**Motivación Intrínseca:** El sujeto se mueve por las consecuencias que espera se produzcan en él. **Motivación Extrínseca:** El sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar. **Motivación Trascendente:** El sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otro u otros sujetos presentes en el entorno. (p.48)

Según el autor, la motivación está determinada por factores que explican porque el individuo actúa de determinada forma ante una situación de tensión o simplemente porque se mueve a realizar determinada acción.

### 2.2.2 Teoría de las Necesidades de Maslow

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o autoperfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo. Al respecto, Chrudden y Sherman (1986: .264), presentan la clasificación de las necesidades humanas según Maslow, considerando cinco categorías de necesidades: las fisiológicas, de seguridad, de pertenecer a un grupo y de amor, la de estimación y por último las de desarrollo. De acuerdo, a esta teoría, estas necesidades están organizadas con un orden prioritario y de manera piramidal o de escalera, donde es necesario alcanzar las primeras para que se logre la satisfacción de las superiores.

Necesidades Fisiológicas: La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.



Necesidades de Seguridad: Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas

Necesidades de amor y de pertenencia: Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

Necesidades de estima: Las necesidades de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Necesidades de desarrollo: Necesidades de autoactualización o "self-actualization": Las necesidades de autoactualización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de autoactualización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Uno de los

medios para satisfacer la necesidad de autoactualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autoactualización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow entre sus aportes encontramos que ha dado una dirección para las investigaciones posteriores, es clara en términos didácticos y ha ayudado a comprender al individuo y sus procesos de satisfacción de necesidades. También ayuda a las empresas a comprender la manera en que ciertas necesidades dominan respecto de las otras en determinado momento. Por otro lado, la teoría se adapta a la realidad solamente en los dos primeros niveles, las necesidades de orden inferior; el orden jerárquico de las necesidades de orden superior tiende a cambiar de persona a persona. Las diferencias individuales con respecto a la jerarquía generan muchas excepciones y diferencias, sobre todo de cultura a cultura. Y las necesidades debieran verse en el individuo como un todo interactivo, ya que el individuo mismo es una unidad bio-psico-social como se han planteado en las nuevas tendencias motivacionales. Es importante destacar que esta teoría ha sido plenamente superada, debido a la rigidez con la que se establecen la satisfacción de las necesidades.

### **2.2.3 Teoría de las Motivaciones Sociales de McClelland**

La motivación juega un papel importante en el impulsar del ser humano es pues que según Wasna (1974) McClelland pone de manifiesto que el comportamiento resulta de estados afectivos positivos o negativos (p.39). Define en que ciertos estímulos claves se asocian con efectos o con las condiciones que los provocan. McClelland basa su teoría en dos valores afectivos y su núcleo situacional: uno se refiere a la expectativa en virtud de experiencias anteriores actividades por las características de la situación (situación potencial, teórica) y los valores afectivos activados con positivos, surge un comportamiento: la aproximación; si son negativos, de evitación. Este modelo pone en evidencia que en las motivaciones intervienen amplias relaciones temporales (perspectiva

del pasado, presente y futuro), y los reflejos de experiencias cognitivas y emocionales que son activados por la situación actual y se manifiestan en las expectativas con miras al objetivo de la acción.

McClelland, citado por Toro Cabrera (1985), centró su teoría en el estudio de tres motivaciones sociales que él considera relevantes: motivaciones sociales de poder, afiliación y logro. Las de poder se manifiestan a través de los deseos o las acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia no solo sobre otras personas o grupos sino también sobre los medios que permiten adquirir y mantener el control: la necesidad de afiliación se puede inferir a partir de comportamientos que de alguna manera intentan obtener, conservar o restaurar una relación afectiva satisfactoria con otra persona: amorosa o de amistad, la necesidad de logro se evidencia a través de comportamientos caracterizados por la búsqueda de metas a mediano plazo, por el deseo de inventar, hacer algo excepcional, obtener cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros. Sin embargo, sólo se produce un comportamiento orientado hacia el logro cuando existe un nivel medio de dificultad o de probabilidad de obtener resultados deseados. El gran aporte de McClelland es la definición y el estudio en toda su dinámica de la motivación al logro. Este estudio hace referencia a los tipos de motivación, base fundamental para la asertiva definición de las estrategias.

#### **2.2.4 Teoría del Factor Dual de Herzberg**

Las investigaciones de Herzberg (1976: 125) señalan que: en el ámbito laboral, quien a través de encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las

relaciones personales, etc. De este modo comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- Factores Motivadores. Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Lo anterior evidencia que los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Este estudio busca determinar los factores motivacionales planteados en uno de los objetivos de la investigación. El trabajo debe ser "enriquecido" para lograr la satisfacción del trabajador, es decir, proporcionar oportunidades para el desarrollo psicológico de los trabajadores. Esta teoría consiste en lograr que la organización optimice al máximo sus recursos, empleando al personal en aquello en que logre el mayor rendimiento posible y donde explote todos sus conocimientos. Esta tarea no es para una sola ocasión, sino que debe ser una política en constante desarrollo, en la que se introduzcan cambios que eleven el nivel de desafío siempre que esté al alcance de los ejecutantes, en el objeto de estudio la Alcaldía de Naguanagua.

### **2.2.5 Teoría del Refuerzo de Skinner:**

Skinner fue un psicólogo conductista que aumentó la actividad investigadora en: el papel de las interacciones que preceden el comportamiento (atención - percepción), cambios en los comportamientos: adquisición de habilidades, interacciones que siguen al comportamiento, como los efectos de los incentivos y de los castigos. Desarrolló la teoría del "refuerzo positivo" o "modificación de la conducta, basada en el sistema: estímulo -

respuesta

-

reforzamiento.

Sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante factores de refuerzo positivo, como lo son:

- Remuneraciones diferenciales
- Mejoras en las comunicaciones
- Participación en la toma de decisiones
- Mejoras en el clima laboral
- Apreciación de la labor.

Si luego de una respuesta a un estímulo se recibe un reforzamiento positivo, la respuesta en el futuro será positiva, y viceversa. Estos factores de refuerzo positivo deben estimular las conductas positivas y desestimular las indeseables. Esta teoría de Skinner se refleja el reforzamiento positivo que gratifica las necesidades de logro, autorrealización, estima, necesidades sociales, y de crecimiento los cuales servirán de base para el establecimiento de recomendaciones.

### **2.2.6 Modelo de la Teoría de Expectativa**

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler (1968) aportando que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. Las personas altamente motivadas perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, adoptan subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo. Los puntos más destacados de la teoría son según Galbraith, (1977:21):

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.

- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado *valencia*.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué consiguere si rindo? ¿Merece la pena?)
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.

Adicionalmente, las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Por esta razón motivarlos a realizar una tarea laboral ayuda a que se efectúe con mayor eficiencia y rapidez. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

Esta nueva tendencia abarca la importancia de las expectativas que se presentan dentro de un individuo y que de una u otra forma inciden en un mayor rendimiento que se ve reflejado en el aumento de la calidad en la prestación del servicio.

### **2.2.7 Satisfacción Laboral**

Es cierto que en la actualidad mantener a los trabajadores satisfechos con su trabajo se ha tornado una tarea difícil pues muchos factores afectan la satisfacción laboral, entendiendo que la misma se basa en la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla. Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Según Robbins (1998) generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: 1. Las necesidades, 2. Los valores, 3. Rasgos personales. La satisfacción laboral afecta a todas las organizaciones, sobre todo por el modo en que las personas administran sus actividades, pues esto forma parte de la propia satisfacción que el individuo tiene hacia la vida, para puntualizar aún más en el tema de investigación, a continuación se definirán los factores determinantes en la satisfacción laboral.

### **2.2.8 Factores Determinantes de Satisfacción Laboral**

Existen factores que determinan la satisfacción laboral pudiendo incrementarla o disminuirla dependiendo del caso, en concordancia con lo investigado por Robbins (1998) los factores que determinan la satisfacción laboral son: *“el reto al trabajo, el sistema de recompensas justas, las condiciones favorables de trabajo, los colegas que brinden apoyo y la compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo”*(p.3). Asimismo, la satisfacción con el trabajo en sí es el determinante principal de la satisfacción del puesto, según Robbins (1998:4) tiene cinco dimensiones básicas y centrales, que son: la variedad de las actividades, como el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo; lo que representa el uso de diferentes habilidades y talento por parte del empleado. En segundo lugar la dimensión que trata de la significación de la tarea como el grado en el que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de

otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo. Autonomía es otra dimensión que se trata del grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Por su parte, la dimensión retroalimentación en el puesto mismo, trata del grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Todas estas dimensiones abarcan el aspecto reto al trabajo.

En referencia al sistema de recompensas justas, abarca lo referente a las dimensiones sistema de salario y políticas de ascensos que se tiene en una organización el cual debe ser percibido por los empleados como justo para que se sientan satisfechos con el mismo. Las condiciones favorables de trabajo guardan relación con las dimensiones ambientales de trabajo, el cual debe ser cómodo y adecuado; la cultura organizacional de la empresa y también el clima organizacional.

Otras variables que afectan la satisfacción laboral son la interacción social, el comportamiento del jefe y el trato con compañeros de trabajo; lo cual debe estar orientado hacia la presencia de líderes tolerantes y comprensivos, la organización de las tareas y las normas de interrelación. Por último, existe una variable que interviene en la satisfacción laboral, relacionada con la compatibilidad entre la personalidad y el puesto; es decir que el empleado posea el talento adecuado y las habilidades para cumplir con las demandas de trabajo.

La satisfacción Laboral permite determinar cuales son los principales elementos deficientes sobre los que se deben actuar para lograr mejoras en el ambiente laboral. Siendo el nivel de satisfacción uno de los puntos claves para la mejor apreciación del tema de estudio se hace fundamental hacer referencia no sólo a su concepto sino a sus componentes.



### **2.2.9 La Gestión de Recursos Humanos en el Municipio Venezolano**

La Ley Orgánica del Régimen Municipal dispone en sus Artículos 153 y 155 que el Municipio deberá establecer un sistema de administración de personal basado en el sistema del mérito y la carrera administrativa, al estilo de la función pública clásica. De este modo, se ordena establecer un sistema de remuneraciones acorde con las funciones que desempeñen; se determina la estabilidad de los funcionarios en sus cargos y un adecuado sistema de seguridad social. Se exceptúa, no obstante, lo relacionado con jubilaciones y pensiones de los empleados municipales al remitirla a la Ley nacional sobre esta materia. El personal obrero al servicio de la entidad queda excluido de este régimen al no otorgarse la condición de funcionario público.

Es de destacar, igualmente la disposición del Artículo 99 al señalar que en la Ordenanza contentiva del régimen de administración de personal, deberán establecerse requisitos y condiciones para ocupar los cargos de Directores o Jefes de las distintas unidades administrativas de los Municipios. Aún cuando no se cuenta con datos o informes de los últimos seis (6) años de gestión municipal, se estiman válidos aún los principales hallazgos del estudio de Calzadilla con la colaboración de Feil y Palumbo desarrollado en 1993 para el IESA.

En este sentido, se afirma que más de la mitad de las alcaldías cuentan con una Oficina de Personal, mientras en el resto aún no se cuenta con ella. Estas oficinas se ocupan, principalmente de realizar actividades administrativas rutinarias de registro y trámite. Su participación en decisiones relacionadas con creación de cargos, incorporación de personal, establecimiento de sueldos y tareas es muy limitada.

Tal como la confirma Calzadilla (1993), en las alcaldías no son frecuentes los sistemas de descripción de cargos; no existen manuales de organización y, cuando los hay, son

obsoletos e inútiles; los sistemas de nómina suelen tener un desarrollo significativamente mayor que el observado en otros subsistemas de administración de personal; existen mecanismos de evaluación del rendimiento, por lo general, vinculados con el sistema de remuneraciones, pero rara vez integrados con el subsistema de adiestramiento y capacitación.

En efecto, Calzadilla (1993:2) comenta:

Las prácticas de administración de personal están fuertemente influenciadas por la presencia del clientelismo. De alguna forma ello explica el escaso desarrollo de algunos sistemas de personal, como el de registro y control, el de reclutamiento y selección de personal y el de clasificación y valoración de cargos. En la gran mayoría de las alcaldías el sistema de registro y control es manual y carece de flexibilidad y confiabilidad. De este modo la información sobre el personal es inexistente inaccesible. Sin embargo, en algunos municipios grandes y medianos las alcaldías tienen sistemas automatizados.

Más adelante, refiriéndose al comportamiento de los empleados, Calzadilla (1993) afirma que en algunas municipalidades, una importante proporción del personal registrado en nómina está ausente del trabajo y muchos funcionarios declaran no conocer a sus propios supervisores. Se explica esta situación, en virtud de que la autoridad y el control efectivo no radica en la estructura formal, sino en las instancias de adscripción política detentadoras de la atribución de manejar nombramientos.

No obstante la realidad plasmada en los párrafos anteriores, se iniciaron algunos esfuerzos modernizadores. En este orden de ideas, tal como se comentó, el investigador tuvo la oportunidad de iniciar en 1993 un proceso de reforma en la administración de personal en la Alcaldía de Maracaibo. Para dar inicio al mismo se valió de algunas estrategias que permitieran su aceptación por el testamento político y que representaran

necesidades muy sentidas de la organización. En efecto, el proceso se inició por la implantación de sistemas vinculados a la clasificación de los cargos, la asignación de remuneraciones y la evaluación del desempeño de los funcionarios.

### **2.2.10 La modernización de la Gestión Municipal**

Uno de los elementos de mayor importancia dentro de la modernización de la gestión municipal es el cambio de mentalidad en lo que se refiere a la participación local, porque la modernización no es un acto singular, tampoco se puede pensar que por Ley o Decreto alcaldicio se va a modernizar una municipalidad. Las principales acciones que favorecen los procesos de modernización son: la desconcentración de funciones, la dirección por objetivos y el control de la gestión.

**a) La Desconcentración de Funciones.** Tradicionalmente, tanto las administraciones públicas como muchas empresas del sector privado, en relación directamente proporcional a su tamaño, han desarrollado niveles muy altos de centralización que han generado toda clase de controles, ejercidos desde las instancias centrales de la misma. La centralización burocrática ha traído consigo diversas consecuencias negativas: la desresponsabilización de los gestores que han encontrado en las estructuras centrales la perfecta coartada para desentenderse de los resultados; falta de receptividad ante las necesidades de los ciudadanos, debida al alejamiento de los ciudadanos de los centros de decisión; y una lentitud de la organización burocráticamente centralizada para dar respuestas ágiles a ese entorno cambiante.

**b) La Dirección por Objetivos.** La descentralización no puede ser concebida como el traspaso mecánico y por decreto de funciones y responsabilidades desde el centro a órganos descentralizados, se ha concebido unida a la implantación de la dirección por objetivos, ligada íntimamente a metodologías que faciliten la fijación de objetivos departamentales o

individualizados, que permitan el seguimiento de la gestión a cada unidad descentralizada y también al centro de la organización. Esta planificación por objetivos no es una política rígida de trabajo, sino más bien es una metodología abierta y flexible, no pretende dar mayor importancia a los objetivos por sobre los planes para su consecución. En definitiva es hacer más dinámico el trabajo con un mayor grado de eficacia y eficiencia.

**c) Control de la Gestión.** Entendido éste, no como la supervisión clásica de la presencia (física muchas veces) en el puesto de trabajo, donde se establezca un dialogo improductivo con una montaña de papeles. El control de la gestión debe realizarse tanto al interior de las unidades de base como las de la cabeza de una municipalidad con respeto a la autonomía de cada unidad. El control de Gestión no debe transformarse en una oficina de "Asuntos Internos", como en las películas de Policías, sino por el contrario, en una herramienta de apoyo para que las unidades puedan mejorar el camino a la consecución de sus objetivos planteados en sus planificaciones iniciales.

Resumiendo, en la modernización de la gestión municipal, aparte de estos tres elementos señalados anteriormente, hay un elemento indispensable a la hora de plantearse el cambio de una gestión municipal vertical a una horizontal. La modernización de la gestión debe incluir tanto el aspecto interno como aspectos de su relación con la sociedad civil. La creación o la apertura de espacios para la participación más allá de los estrictamente formales o consultivos. No se debe olvidar que la participación es poder, por lo tanto un elemento indispensable es acceso a la toma de decisiones sobre cuestiones que atañen a los individuos en forma directa. La modernización de la gestión , en definitiva, es el camino hacia mayores grados de democratización de las municipalidades venezolanas, donde los viejos marcos de participación se abran a los ciudadanos, donde la planificación y la ejecución de un proyecto de ciudad no sea responsabilidad única de la administración local, sino que la comunidad toda debe ser participe de esta construcción. Es el cambio de usuario a co - responsable de una gestión municipal.

Es evidente que hoy en día ante la presencia de un mundo tan cambiante se debe hablar de la Gestión Modernizada de las municipalidades, siendo la organización objeto de estudio un ente público suelen presentar debilidades las cuales pueden ser reforzadas por los aspectos que establecen las normativas de control orientados a la preactiva y competitividad dentro de un marco de prestación de servicio de calidad a la comunidad.

### 2.3 Marco Conceptual

Esta sección de la investigación se dedica a la definición de los elementos básicos que conforman la estructura teórica de la misma, pues de esta manera se permite orientar el sentido de la investigación. A continuación se presentan los conceptos básicos en los cuales se enmarca el análisis del tema propuesto.

**Actitudes:** Posición positiva o negativa que una persona adopta ante los estímulos externos o internos.

**Comportamiento:** Reacción o acción de un individuo ante los estímulos internos y externos.

**Cambio Organizacional:** Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

**Capital Intelectual:** Es el activo intangible que conforma todo el conocimiento de una empresa y que principalmente es detentado por la gente.

**Capital Humano:** Es el conjunto del talento de las personas que integran una organización, para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía.

**Comunicación:** Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas. El proceso de comunicación tiene los siguientes elementos: emisor o fuente: persona que emite el mensaje; transmisor o codificador: equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal; canal: parte del sistema que se refiere a la conducción de algún mensaje entre puntos físicamente distantes; receptor o decodificador: equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje, y destino: persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

**Comunidad:** La palabra "comunidad" tiene viejas raíces que se remontan al indoeuropeo mei, que significa "cambio" o "intercambio". Al parecer ésta se unió con otra raíz, kom, que significa "con", para producir la palabra indoeuropea kommein, compartido por todos. En una comunidad, todos comparten las obligaciones y beneficios del cambio y del intercambio.

**Conocimiento:** Conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, procedimientos, técnicas; etc. que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad. El conocimiento es lo que un individuo debe saber para vivir productivamente una experiencia concreta.

**Clima Organizacional:** El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, vale decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

**Estímulo:** Incentivo con el que se pretende inducir una respuesta.

**Gestión de Recursos Humanos:** Es todo lo que está asociado con el crecimiento, la mejor forma de trabajar, de gerenciar la gente y lograr su desarrollo, tanto como individuos, como de éstos formando parte de una organización y conformando ambos un sistema.

**Factores Motivacionales:** Son condiciones que tienen que ver con el contenido del cargo en sí que provocan un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad por encima de los niveles normales.

**Insatisfacción Laboral:** grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo.

**Motivación:** Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

**Municipio:** Es una entidad real (social ) que integra tres elementos inseparables, como son la población, el territorio y la capacidad de autogobierno.

**Municipalidad:** Es la institución y persona jurídica que en representación del municipio cumple función de gobierno y administración para promover la satisfacción de las necesidades básicas de los vecinos, su bienestar y desarrollo de la circunscripción.

**Recompensa:** Es la compensación adicional generalmente en bienes o servicios, además del pago usual de salario.

**Recursos Humanos:** La administración de recursos humanos, tradicionalmente ha consistido en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con el trabajo.

## CAPITULO III

### Marco metodológico

Luego de definir el problema de investigación, los objetivos generales y precisado el marco de referencia teórica que orientará el estudio, es oportuno describir ahora las herramientas metodológicas a través de las cuales se dará respuestas a las interrogantes objeto de la investigación, para ello se presenta a continuación el diseño, tipo y nivel de investigación, la población y muestra objeto de estudio, así como los instrumentos y técnicas de recolección de datos, análisis y presentación de la información, los recursos necesarios para el desarrollo de la investigación y en el cual se encuentra especificado el recurso tiempo con un cronograma de actividades a seguir por los investigadores y por último el cuadro técnico metodológico.

### 3.1 Tipo de Investigación

Esta investigación se enmarca en un tipo de investigación de campo, pues se estudiará el uso de la motivación como estrategia para incrementar la satisfacción laboral en los empleados de la Alcaldía de Naguanagua estado Carabobo. La investigación de



campo permite al investigador relacionarse directamente con el objeto en estudio y construir a partir de allí la realidad estudiada, acercándose a la información desde las fuentes primarias.

Adicionalmente el tipo de la investigación se define en función de los objetivos definidos previamente en este estudio, es por ello que se hará uso de un diseño documental en donde a partir de la aplicación de las técnicas documentales se obtendrá información de interés referentes al tema investigado.

### **3.2 Nivel de la Investigación**

En cuanto al nivel de investigación en este caso se trata de una investigación descriptiva, ya que se pretende describir el comportamiento, actitudes y demás elementos que intervienen en la satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía de Naguanagua, a fin de proponer el uso de estrategias motivacionales.

Al respecto de los estudios descriptivos Hernández, Fernández y Batipsta (1998) señalan: *“en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.”* (p. 192)

### **3.3 Población y Muestra**

El universo o población de estudio para proponer el uso de la motivación como estrategia para incrementar la satisfacción laboral en los empleados de la Alcaldía de Naguanagua estado Carabobo, es una población finita y se encuentra referida al grupo de empleados que labora en la Alcaldía de Naguanagua, los cuales en su mayoría son trabajadores con un nivel de instrucción técnica y universitaria, de sexo femenino y en edades bastante diversas que oscilan desde los 23 años hasta los 52 años de edad.

Tomando en cuenta los objetivos del estudio se utilizará una muestra probabilística, para su obtención se aplicará para la muestra la formula concerniente a la población finita. A continuación se muestran los cálculos correspondientes a la muestra a investigar:

$$\text{Fórmula: } n = \frac{P \times (1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

En donde:

P= probabilidad de ocurrencia en cada miembro de la población P= 5%

E= Error Muestral E= 5%

Z= Valor para el coeficiente de confianza de 0,95  $Z_{0,95}=1,96$

N= Población N = 150

Sustituyendo la formula:

$$n = \frac{0,05 \times 0,95}{\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + \frac{0,05 \times 0,95}{150}} = \frac{0,0475}{0,0096744} = 49,098 = 49 \text{ Trabajadores}$$

La resultante luego de aplicar la formula arroja una muestra de 49 trabajadores las cuales se encuestará aplicando el instrumento de recolección de datos diseñado previamente por los investigadores.

### **3.4 Instrumentos y Técnicas para la Recolección de los Datos.**

En esta sección de la investigación se procederá a describir las técnicas e instrumentos para la recolección de información, según Hernández, Fernández y Batipsta (1998) *“una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra*

*adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación.”*

(p.234) En este sentido el instrumento metodológico a utilizar es el cuestionario el cual se estructurará con preguntas de alternativas cerradas a fin de obtener la mayor objetividad posible, igualmente se diseñarán preguntas en la escala de Lickert con el objeto de medir la aptitud de los entrevistados hacia un concepto subyacente, que para efectos de este estudio es el nivel de satisfacción laboral. Como técnica de recolección de datos se ha seleccionado la encuesta, en vista que se podrá obtener la información directamente de la muestra a fin de desarrollar los objetivos específicos de la investigación.

Como se mencionó anteriormente se está en presencia de un diseño de investigación de campo, es por ello que se requiere el análisis de fuentes documentales, en tanto se aplicarán las técnicas de: observación documental y resumen analítico. A partir de la observación documental se iniciará la búsqueda y observación de material bibliográfico de interés para la investigación, posteriormente se realizará el resumen analítico del material seleccionado.

### **3.5 Validación del Instrumento**

Para validar el instrumento se utilizó la técnica de juicio de expertos inter observadores, en el cual se consultó a los siguientes profesionales: Prof. Jaulisse Blass, Prof. Pedro Juan, Prof. Gilberto Uzcátegui. Quiénes validaron que el instrumento cumpliera con los objetivos señalados en la investigación, además del tipo de escala, el tipo de pregunta y la correcta redacción.

### **3.6 Análisis y Presentación de la Información**

Luego de culminada la fase de recolección de la información, es necesario resumir los datos obtenidos a fin de realizar los análisis pertinentes que permitan conectar dichos resultados con la realidad a partir de procedimientos estadísticos que posibiliten la interpretación y el logro de conclusiones a través de los resultados obtenidos.

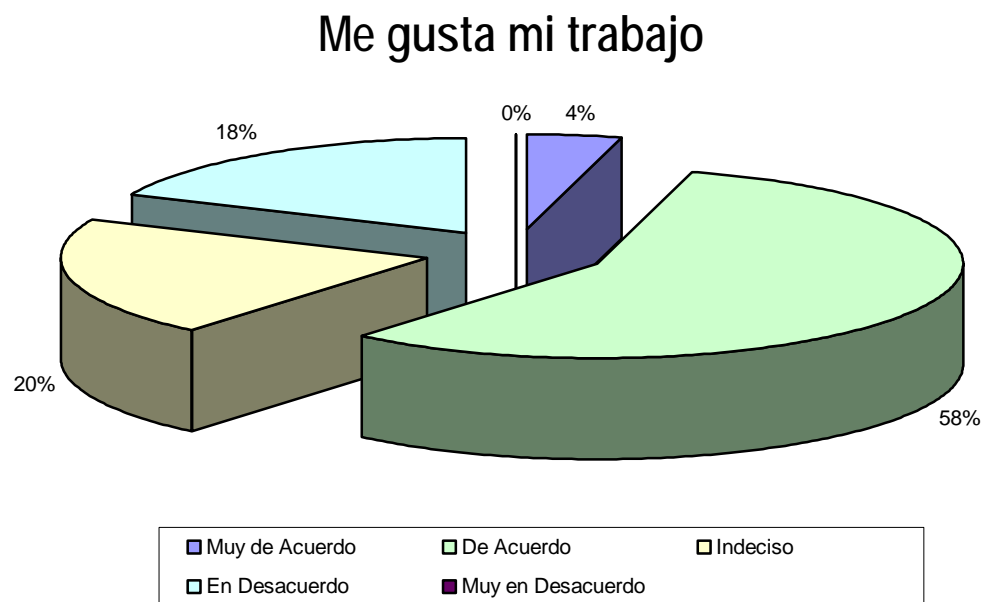
Para el análisis de los datos se hará uso de las estadísticas descriptivas, pues su propósito es incluir métodos de recopilación, organización, presentación e interpretación de datos sin que ello implique sacar conclusiones o efectuar suposiciones fundamentadas en éstos, para la presentación de los resultados se hará uso de gráficos de tortas. En cuanto a la información documental, se utilizará el resumen analítico a fin de presentar la información a través de la incorporación de teorías relevantes que se precisan conocer para el desarrollo del presente estudio.

## **CAPITULO IV**

### **Análisis de los resultados**

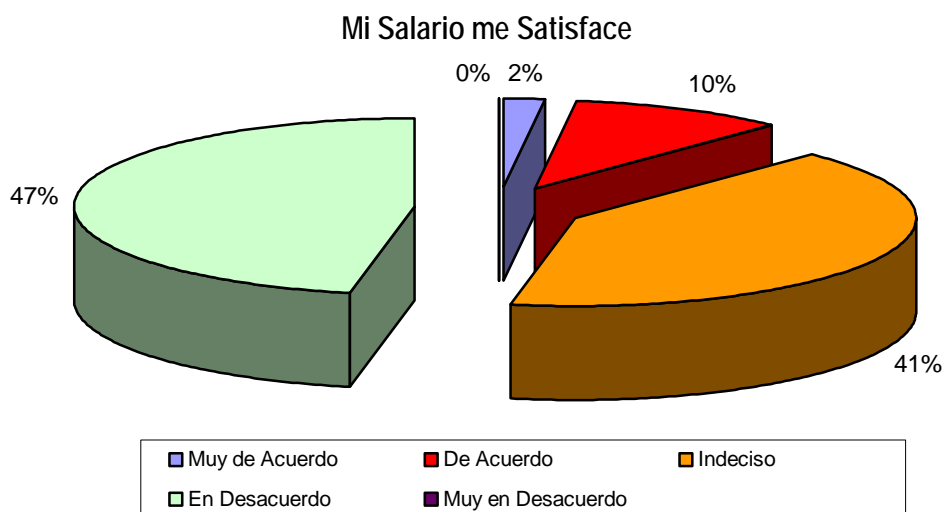
Al culminar el marco metodológico, y una vez aplicado el instrumento de recolección de datos que constó de 16 preguntas en escala de lickert se procederá a utilizar técnicas gráficas para la presentación de los datos dentro de la investigación, a fin de dar respuesta al objetivo general de la investigación que es definir las estrategias que ayudan a propiciar la motivación en los empleados de la Alcaldía de Naguanagua.

Importa destacar que los datos serán tratados y resumidos a través del uso de porcentajes manejados a partir de una regla de tres la cual es una convención de cálculo aceptada universalmente. A continuación se presentan los resultados obtenidos desde la primera interrogante hasta la octava dando cumplimiento al primer objetivo de la investigación, seguidamente se da respuesta al segundo objetivo del estudio con las preguntas que van desde la 9 hasta la 16.

**Pregunta N° 1. ¿Me gusta mi trabajo?**

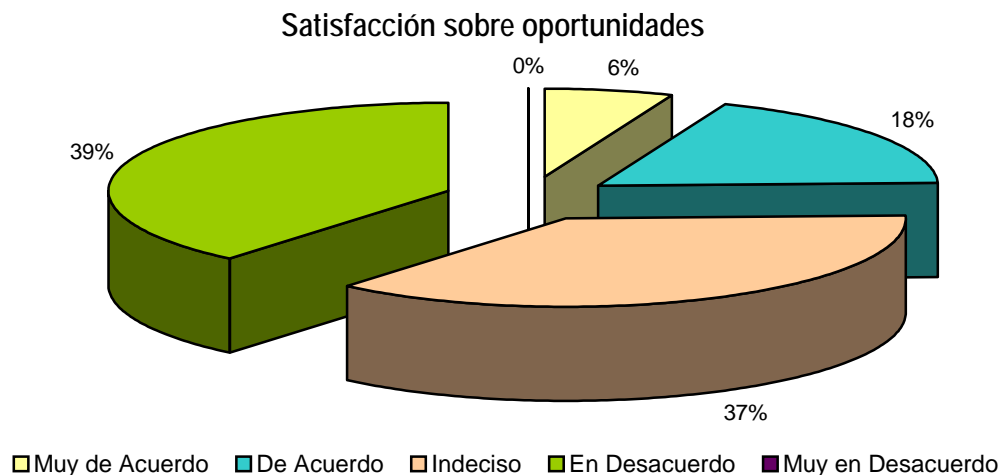
58% de los entrevistados indicó que le gusta su trabajo, mientras que 20% se mostró indeciso ante esta respuesta, no obstante 18% manifestó estar en desacuerdo con la satisfacción laboral y 4% esta muy en desacuerdo con el gusto hacia su trabajo, esta información indica que la mayoría de los entrevistados siente que el trabajo que desempeñan dentro de la Alcaldía de Naguanagua es de su agrado, siendo esto un factor positivo a la hora de analizar el nivel de satisfacción laboral de este personal.

## Pregunta 2. ¿Mi salario me satisface?



Al indagar sobre la satisfacción de los empleados de la Alcaldía de Naguanagua con respecto al salario se pudo conocer que 47% se encuentra en desacuerdo o insatisfecho con el salario que reciben, mientras que 41% indicó estar indeciso, 10% esta de acuerdo con el salario que recibe y 2% esta muy de acuerdo es decir muy satisfecho. Lo antes expuesto permite afirmar que a nivel general los salarios de la Alcaldía de Naguanagua no cubren las expectativas de sus trabajadores, siendo esto un elemento que puede mermar el nivel de satisfacción laboral.

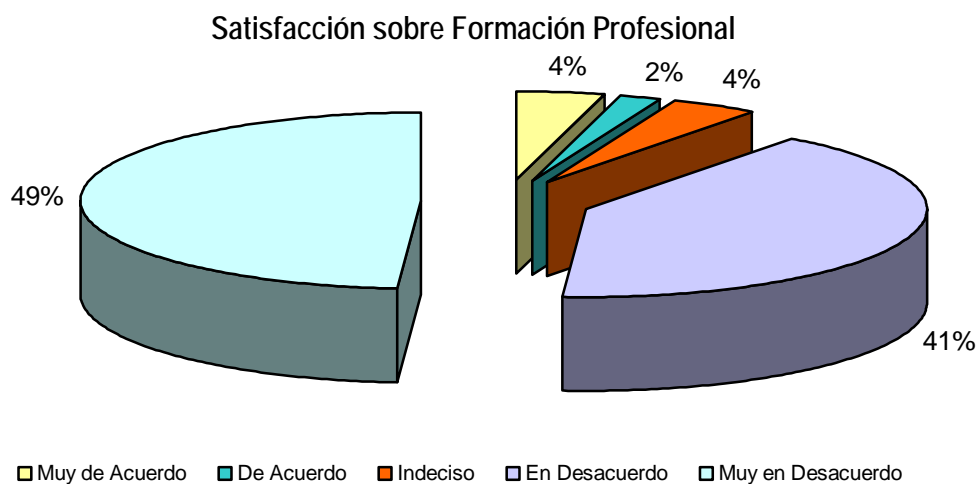
**Pregunta 3. ¿Tengo satisfacción sobre las oportunidades de promoción y ascenso que existen en mi trabajo?**



Sólo 18% de la muestra encuestada afirmó estar de acuerdo con las oportunidades de promoción y ascenso que le brinda el patrono, en el caso de la Alcaldía de Naguanagua, esto contrasta con el alto porcentaje que indica lo contrario en donde 39% manifiesta estar en desacuerdo con las oportunidades ofrecidas, un 37% indica estar indeciso ante la pregunta y un 6% esta muy de acuerdo con las alternativas de promoción y ascenso. Importa destacar que este elemento es clave en el logro de la satisfacción laboral, se puede decir que después de evaluar estos resultados la Alcaldía de Naguanagua debe emprender acciones contundentes para demostrar a sus trabajadores que existen oportunidades dentro del ámbito laboral que pueden incrementar su satisfacción.

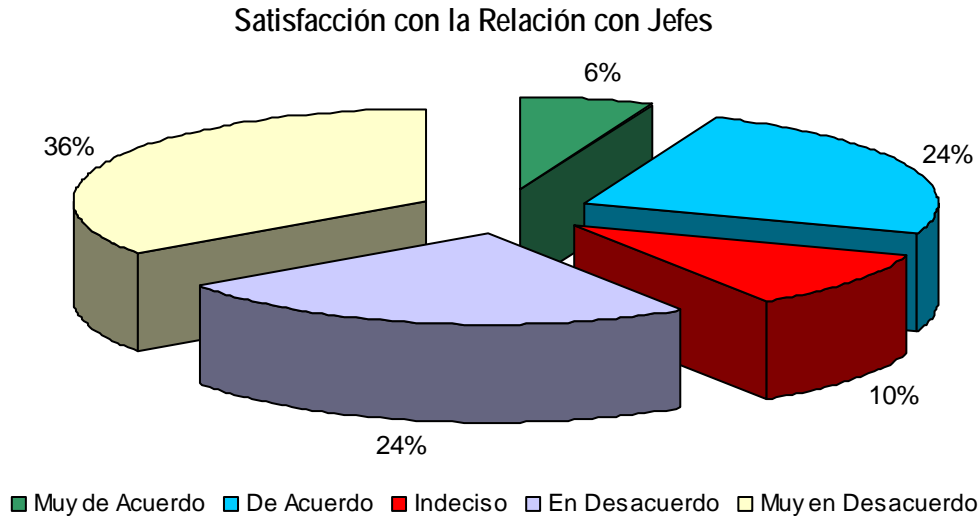
**Pregunta: 4. ¿Estoy satisfecho con la formación que me da la Alcaldía de Naguanagua?**





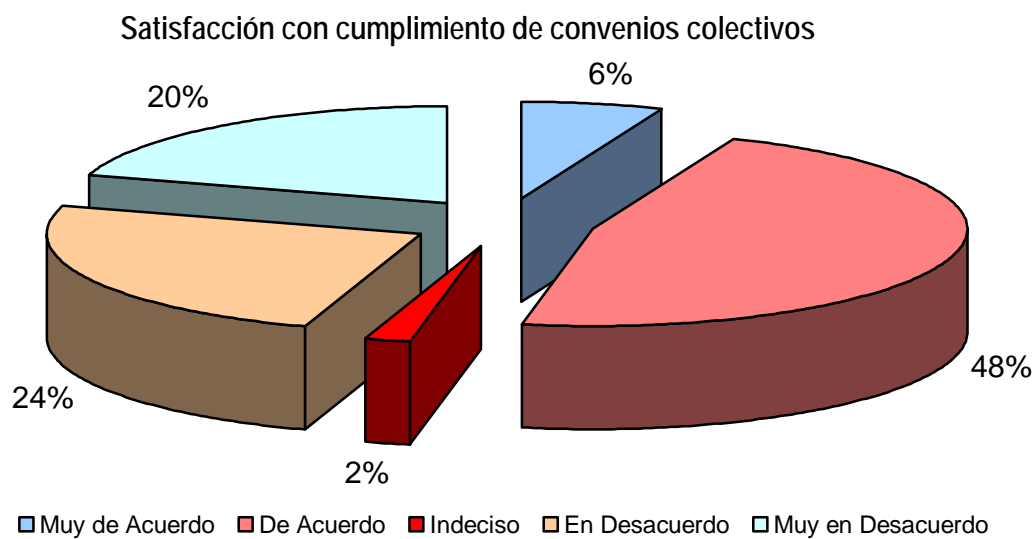
De acuerdo a los resultados obtenidos en la Alcaldía de Naguanagua se carece de planes de carrera que mantengan un nivel de satisfacción laboral adecuado, esto se evidencia en los resultados mostrados en el gráfico que indican que 49% esta muy en desacuerdo con la formación que reciben, seguido de un 41% que afirmó estar en un desacuerdo y restante 10% esta repartido en 2% que dicen estar indecisos, en iguales porcentajes de 4% que están de acuerdo y muy de acuerdo con la formación profesional que reciben de la organización gubernamental.

**Pregunta 5. ¿Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes?**



En el gráfico se puede evidenciar que 36% de los entrevistados está muy en desacuerdo con la relación que mantienen con sus jefes, mientras 24% indica estar en desacuerdo, mismo porcentaje de 24% se encuentra de acuerdo, no obstante el 10% indicó estar indeciso y 6% esta muy de acuerdo con la relación que mantiene con sus jefes. Este elemento es importante porque permite mantener un clima laboral adecuado, el cual es un pilar fundamental a la hora de mantener al personal motivado y con un nivel de satisfacción adecuado.

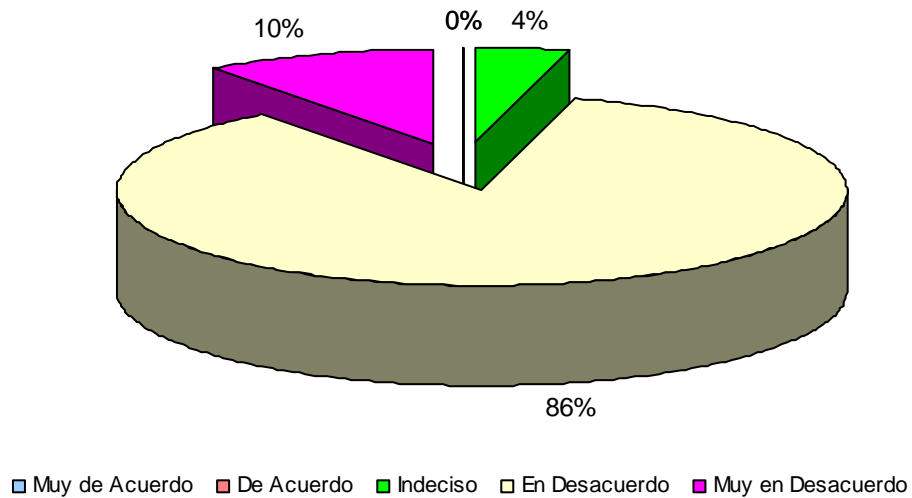
**Pregunta 6. ¿Estoy satisfecho con el cumplimiento de los convenios colectivos y leyes laborales?**



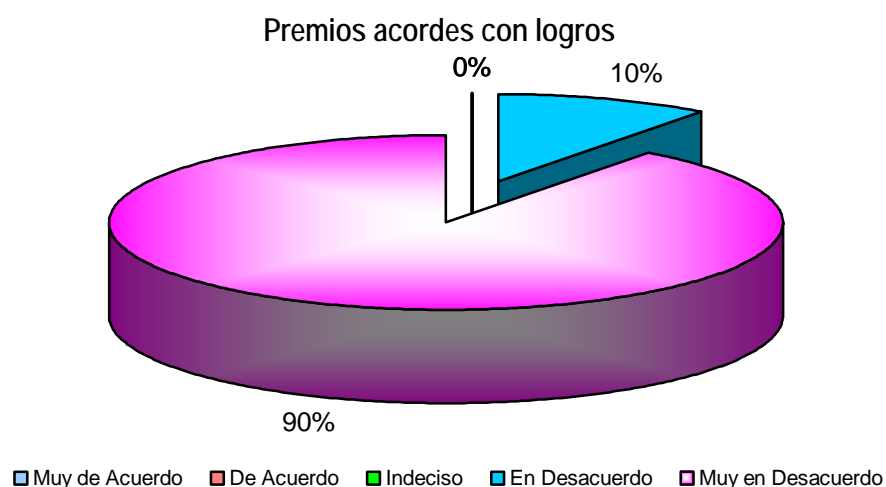
48% de los entrevistados indicaron que están de acuerdo con el cumplimiento de los convenios colectivos y leyes laborales, 24% está en desacuerdo, 20% está muy en desacuerdo, 6% está muy de acuerdo y sólo 2% está indeciso. El hecho de que la Alcaldía de Naguanagua sea fiel cumplidora de sus obligaciones legales es un elemento que contribuye a la satisfacción laboral siendo un aspecto positivo a tomar en cuenta en esta investigación.

**Pregunta 7. ¿Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mis tareas?**

### Satisfacción con relacion con superiores



El gráfico anterior demuestra que 86% esta en desacuerdo con la forma en que sus superiores juzgan sus tareas, 10% esta muy en desacuerdo y sólo 4% esta indeciso. La relación entre trabajador y supervisor debe ser armónica buscando un equilibrio de evaluación entre las tareas que realiza el trabajador, siendo así al existir un correcto juicio sobre éstas el nivel de satisfacción laboral tenderá a incrementarse.

**Pregunta 8. ¿Recibo premios e incentivos acorde con mis logros?**

Un 90% de los entrevistados está muy en desacuerdo con los premios e incentivos que reciben por sus logros y 10% esta en desacuerdo, esto indica que el nivel de reconocimiento que se tiene para con los trabajadores de la Alcaldía de Naguanagua es casi nulo, importa destacar que el reconocimiento es un elemento que contribuye notablemente a mejorar la satisfacción laboral.

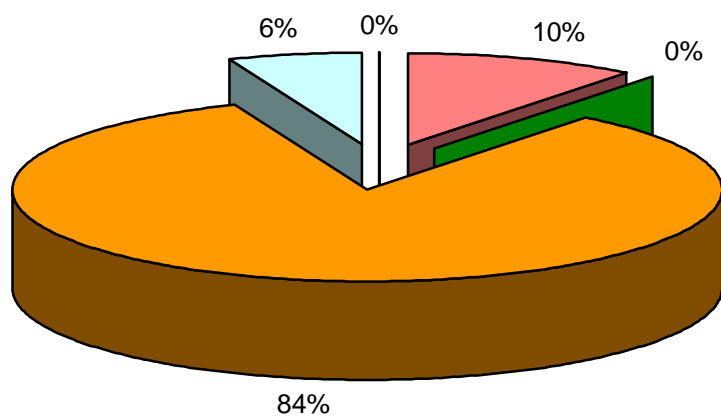
**Pregunta 9. ¿Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que me destaco?**



En una proporción bastante alta de 98% de los entrevistados indicaron que están muy en desacuerdo con las posibilidades que le da su trabajo de hacer las cosas en las que se destaca el trabajador y sólo 2 % indicó estar en desacuerdo. Esta información indica que el estilo gerencial de la Alcaldía de Naguaguana no admite muchas libertades o autonomía para que el trabajador desarrolle sus labores, en este sentido este elemento contribuye a la insatisfacción laboral

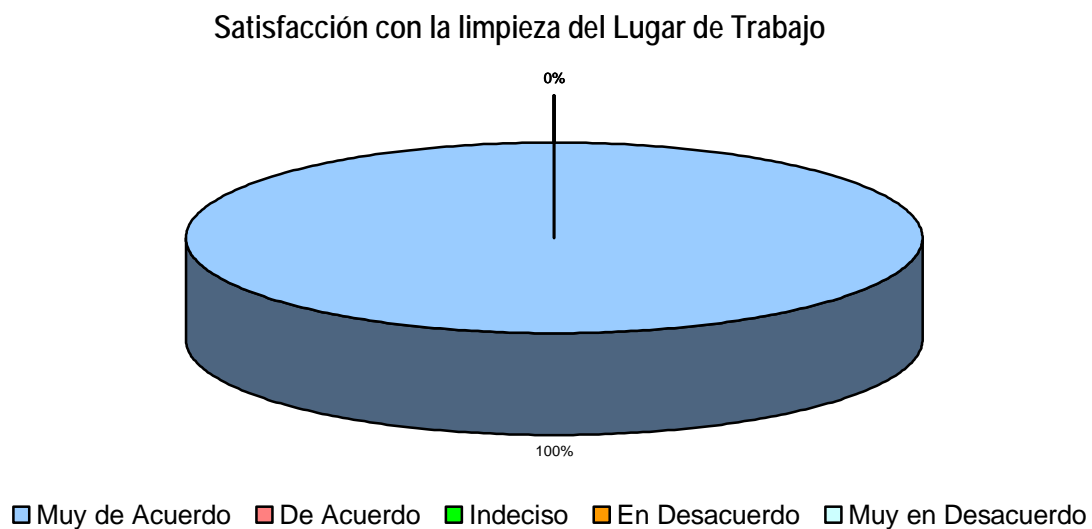
**Pregunta 10. ¿Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen?**

### Satisfacción con la Cantidad de Trabajo Exigida



■ Muy de Acuerdo ■ De Acuerdo ■ Indeciso ■ En Desacuerdo ■ Muy en Desacuerdo

De acuerdo a lo que se muestra en el gráfico 84% de los trabajadores de la Alcaldía de Naganagua se encuentra en desacuerdo con la cantidad de trabajo que le exigen, mientras 10% manifestó sentirse de acuerdo y 6% indicó estar muy en desacuerdo. Conviene mencionar que el mantener una carga de trabajo poco balanceada es un factor que contribuye a desmejorar la condición del trabajador y esto influye directamente en su nivel de satisfacción.

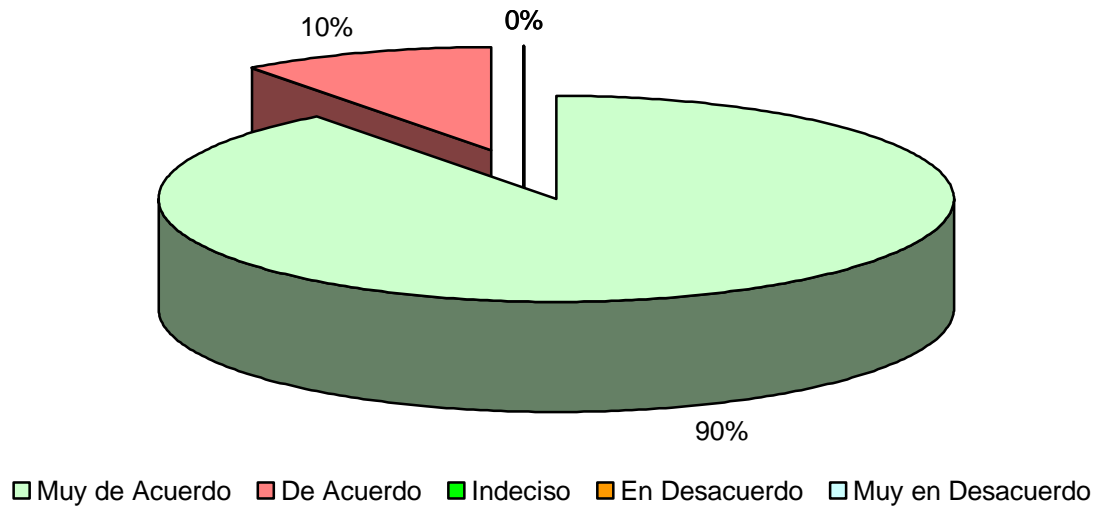
**Pregunta 11. ¿La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena?**

100% de los entrevistados se encuentra de acuerdo con la limpieza del lugar de trabajo, por lo tanto se puede inferir que los servicios de limpieza de la Alcaldía de Naguanagua son eficientes lo que proporciona un nivel de bienestar del trabajador hacia la condición física de su lugar de trabajo.



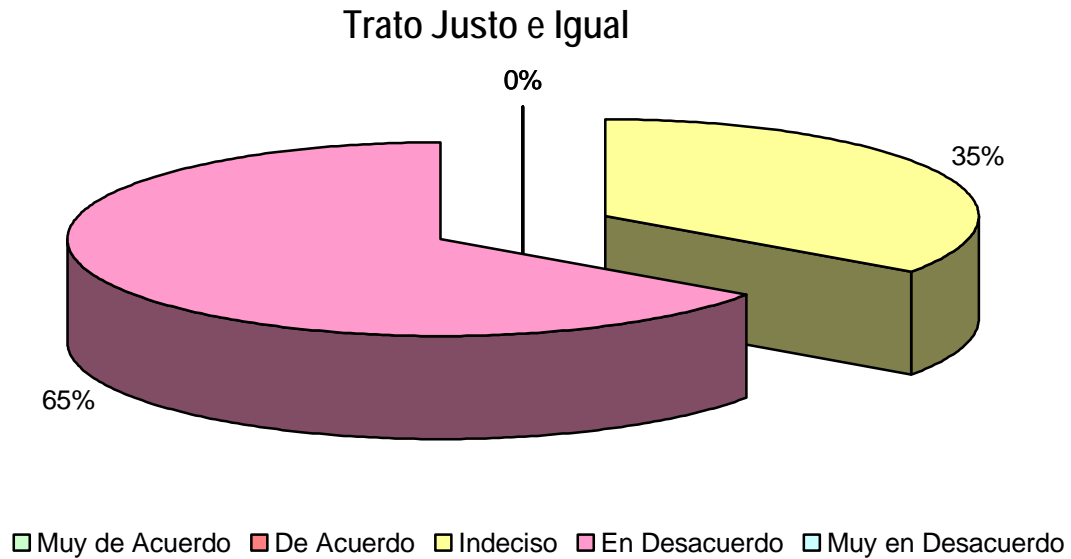
**Pregunta 12. ¿El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios?**

**Satisfacción con el Entorno y Espacio Físico**

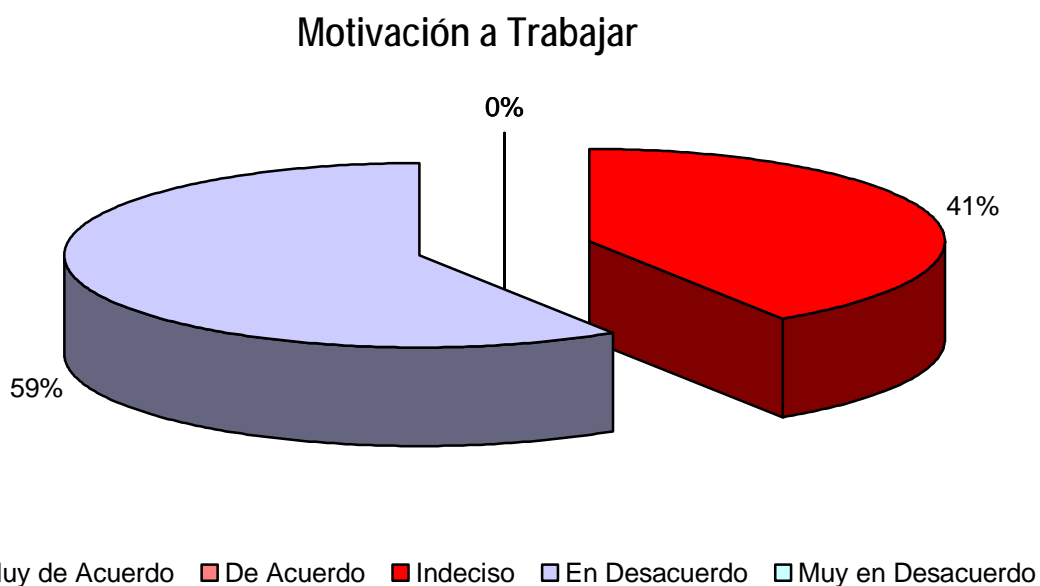


90% de los entrevistados afirmó estar muy de acuerdo con el entorno y el espacio físico, así mismo 10% indicó estar de acuerdo. Es importante destacar que las condiciones físicas del lugar de trabajo representan un factor motivacional de orden extrínseco lo que significa que en el Organismo Gubernamental existen condiciones extrínsecas que favorecen la satisfacción laboral.

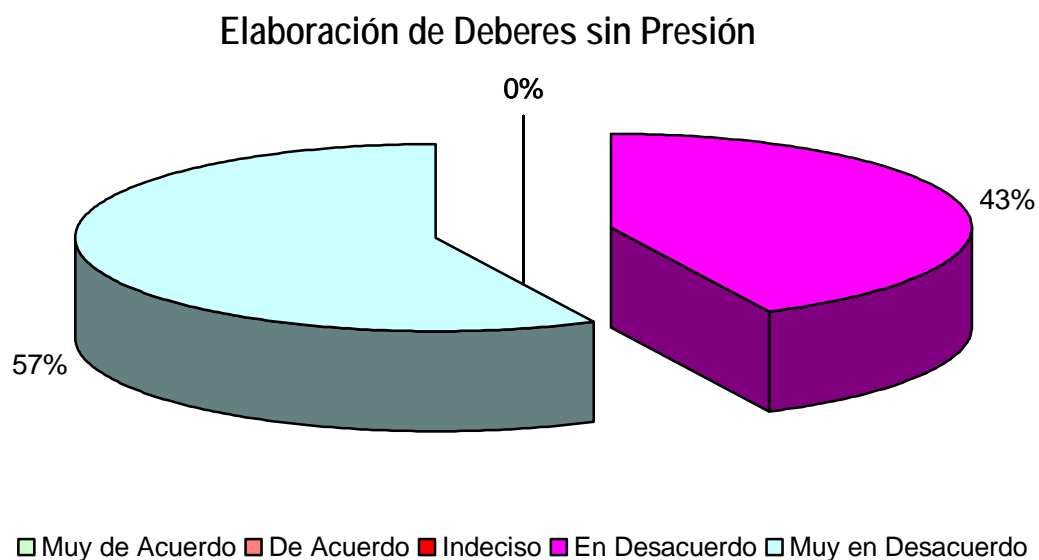
**Pregunta 13. ¿En mi trabajo me tratan con justicia e igualdad?**



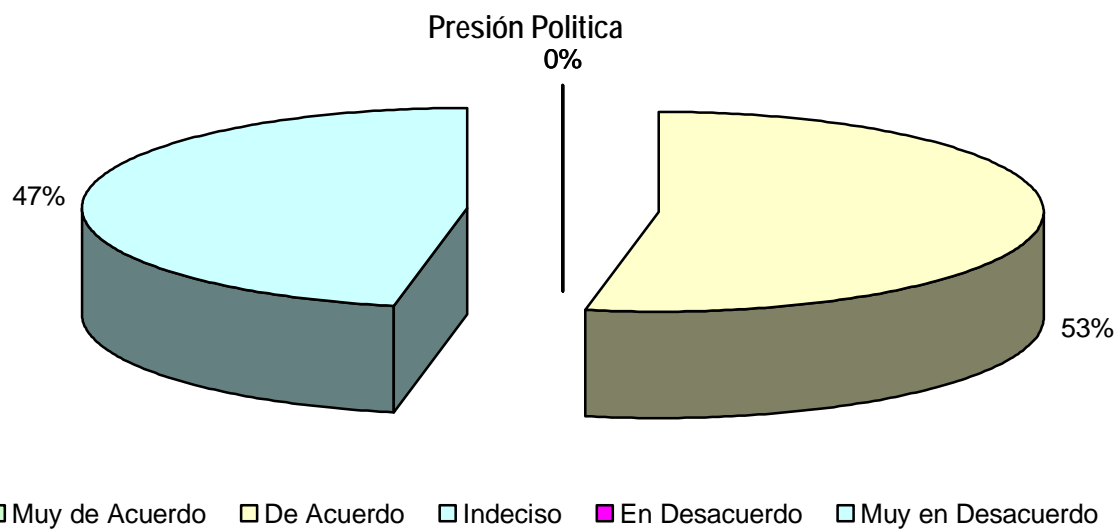
El gráfico muestra como 65% de los trabajadores entrevistados indicó estar en desacuerdo y 35% manifestó estar indeciso con respecto al trato justo e igualitario que debieran recibir como trabajadores. En este sentido cuando existen diferencias que marcan el trato preferencial o determinado por algún empleado, lo más seguro es que emerjan conflictos que ciertamente desmejoran la satisfacción laboral.

**Pregunta 14. ¿Me siento motivado a trabajar?**

59% indico sentirse en desacuerdo, mientras el restante 41% manifestó estar indeciso hacia la motivación que sienten por trabajar. Esta información permite inferir que en la Alcaldía de Naguanagua existen pocos elementos extrínsecos que promuevan la motivación laboral y por ende la satisfacción que sienten los empleados por su tarea.

**Pregunta 15. ¿Hago mis deberes sin ninguna presión?**

Los resultados obtenidos indican que 57% de los entrevistados está muy en desacuerdo con la interrogante planteada, mientras que 43% señaló estar en desacuerdo. Esto significa que en la Alcaldía de Naguanagua existe un nivel de trabajo que provoca presión en la totalidad de sus trabajadores, se debe entender que este hecho no contribuye a la satisfacción de un empleado hacia su puesto de trabajo.

**Pregunta 16. ¿Me siento presionado políticamente?**

53% de los entrevistados señalo que se ha sentido presionado políticamente, y 47% manifestó estar indeciso. Esto quiere decir que la Alcaldía de Naguanagua por ser una organización gubernamental ejerce presión política en sus empleados, lo que evidentemente es un factor extrínseco que desmejoras las condiciones de motivación hacia el trabajo que desempeñan los trabajadores.

## CAPITULO V

### **Estrategias motivacionales propuestas**

Después de analizar los resultados en el capítulo anterior se evidenció que ciertamente existe un nivel de satisfacción laboral que amerita el uso de estrategias de motivación, ante esta situación a continuación se presentará una propuesta que contempla una serie de estrategias que se convertirán en alternativas para que la Alcaldía de Naguanagua incremente la satisfacción laboral de sus empleados.

#### **5.1 Fundamentación de las Estrategias**

Las estrategias de motivación propuestas se fundamentan en las bases teóricas abordadas en el segundo capítulo de este estudio, específicamente en las teorías de motivaciones sociales de McClelland pues esta teoría considera relevantes las motivaciones sociales de poder, afiliación y logro y la teoría de las expectativas de Vroom, que contempla que los individuos abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. Cuando una empresa decide implementar estrategias motivacionales debe tener en cuenta que el objetivo principal a cubrir es la integración a nivel general de los trabajadores, de tal forma que impulse a los trabajadores y permitan que logren satisfacer sus necesidades; en este sentido, Herzberg (citado por Chiavenato 2001:78), considera que *“para producir mayor motivación en un cargo deben enriquecerse las tareas”*, ello consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. Se hace énfasis en aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal. Muchas organizaciones crean sus propios cuestionarios o inventarios para evaluar la satisfacción del empleado, otros usan

cuestionarios estándar, pero coinciden en preguntar en relación al contenido del trabajo, las tareas, el control del trabajo, la supervisión, la organización, la administración, oportunidades de ascensos, pago, compañeros de trabajo y condiciones de trabajo. Sin embargo, numerosos estudios demuestran que las necesidades que se encuentran en la parte superior de jerarquía según Maslow, autoestima y autorrealización, son las que proporcionan la base más ancha para motivar a los empleados hacia niveles de desempeño en el trabajo más elevados y obtener personas satisfechas laboralmente.

De esta manera, las estrategias motivacionales que deben utilizar las empresas apuntan en dirección hacia convertir el trabajo en un reto, establecer un sistema de recompensas justas, procurar condiciones favorables de trabajo y promover un clima armónico de interacción humano. Cuando se trata de diseñar estrategias motivacionales en una empresa es conveniente emplear administradores tales como Influencias del grupo en la motivación: Las personas tratan de satisfacer unas partes de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones. Es frecuente que en este proceso las personas pierdan algo de su personalidad personal y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a hacer parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como característica el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que puedan influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados sino como un grupo en sí. Cuando los gerentes quieren introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio. Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuche y de más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a este.

Cuando se trata de grupo se debe tomar en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación, entre estos caben designar: saber a quien poner en cierto grupo de

trabajo, desplazar un inadaptado, reconocer una mala situación grupal. Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

Siendo el objetivo general de esta investigación Definir las estrategias que ayudan a propiciar la motivación para incrementar el nivel de satisfacción laboral en los empleados de la Alcaldía de Naguanagua, Estado Carabobo y tomando como base a las teorías antes mencionadas se procedió a construir las siguientes estrategias:

**Estrategia N° 1: Fomentar Una Cultura Homogénea Acerca de lo Importante que es el Personal de la Alcaldía de Naguanagua**

Hacer sentir a los empleados como un recurso valioso e importante para la Alcaldía de Naguanagua, estimulando su interés hacia la organización y hacia el logro de los objetivos planteados.

**Actividades:**

Se debe promover una cultura homogénea que contemple las siguientes premisas:

- Incluya las necesidades de autoestima del personal.
- Premie y refuerce los valores sostenidos por la Alcaldía.
- Muestre la apreciación al trabajo realizado cuando se hace bien.(reforzamiento positivo)
- Responda a la pregunta o inquietudes del personal.



## **Estrategia N° 2: Motivación desde los Directivos hacia los subordinados.**

Motivar al trabajador para que esté contento en la organización es una tarea compleja, pero que debe comenzar desde la plana directiva o gerencial de la Alcaldía de Naguanagua hacia cada uno de sus subordinados, ya que cada persona es diferente, percibe las cosas de forma distinta y, por tanto, se motiva también de distinta manera.

### **Actividades:**

A estos efectos, y en torno a esta estrategia se deben ejecutar las siguientes actividades:

- **Variación en la tarea:** Está demostrado que el trabajo rutinario es desmotivador, por lo tanto se debe perseguir la asignación de tareas diversas al trabajador.
- **Agradecimiento:** Una sincera palabra de agradecimiento en el momento preciso, puede significar para un trabajador mucho más que un aumento de sueldo.
- **Hacer ver al empleado la importancia de su trabajo:** Toda persona disfruta haciendo las cosas bien. Un trabajador tiene que captar que gracias a su trabajo a su labor se presta un servicio excelente a la comunidad del municipio Naguanagua.
- **Delegación de responsabilidades:** Además de que la delegación es necesaria para la gestión correcta de una organización, los empleados trabajarán mejor si tienen autonomía, utilizan la creatividad de sus mentes y se sienten responsables de sus decisiones.
- **Carrera profesional:** Los trabajadores necesitan sentir que evolucionan profesionalmente, que tienen una meta y que cada día avanzan en esa dirección, es por ello que se deben crear planes de formación adecuados para cada trabajador.
- **Comunicación:** Los trabajadores tienen que recibir constantemente la comunicación necesaria de todo lo que acontece en la organización, sea bueno o malo, deben conocer las decisiones importantes que se toman. De esta forma se sentirán dentro de la organización y tendrán sentimiento de pertenencia.
- **Programas de sugerencias y política de puertas abiertas:** Los trabajadores se sentirán motivados si perciben que escuchan y valoran sus sugerencias. Más si los

directivos y responsables de procesos mantienen una política de puertas abiertas y el trabajador percibe un clima de comunicación abierta con sus superiores.

## CONCLUSIONES

Suele depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores en el sistema internacional, la concentración del ingreso y otras tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral.

Después de analizar todos los elementos que determinan la motivación de los empleados de la Alcaldía de Naguanagua, se debe sintetizar las conclusiones respectivas, a estos efectos con respecto al primer objetivo específico del estudio que describía el nivel actual de satisfacción laboral que poseen los empleados de la empresa objeto de investigación, se debe concluir que los mismos poseen un nivel de motivación medio esto se puede afirmar luego de haber analizado todos los datos provenientes del instrumento de recolección de datos en donde se utilizó como indicadores principales que determinan la satisfacción laboral a: las políticas de sueldos y salarios, los sistemas de recompensas, las oportunidades de crecimiento profesional y los planes de carrera.

En referencia al segundo objetivo específico que analizó los factores motivacionales (intrínsecos y extrínsecos) que permiten la satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía de Naguanagua se detectó que los empleados tienen un nivel de motivación bajo con respecto a las responsabilidades laborales, las necesidades de autorrealización y su desempeño laboral, en lo que respecta a los factores extrínsecos el nivel de motivación es alto pues existe un clima laboral favorable ya que existe compañerismo y buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores de la organización gubernamental, además de contar con condiciones ambientales idóneas para el desempeño laboral.

El último objetivo específico trata de establecer las implicaciones en la elaboración de un programa de motivación que permitan incrementar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía de Naguanagua siendo las principales: automotivación, promoción del liderazgo situacional, integración y creación de un sistema de compensación laboral acorde con las labores que ejecuta el trabajador. El diseño de un Programa de Motivación implica entonces detectar las metas motivacionales del personal de la Empresa, y realizar acciones destinadas a cumplirlas, para así generar un mejor ambiente de trabajo, y lograr una mayor productividad en sus tareas. Se parte de la base de que un empleado cuyas necesidades están adecuadamente cubiertas, trabajará mejor y más eficientemente. En el siglo XXI, las empresas interesadas en atraer y retener a los trabajadores con mayor capacidad e inteligencia deberán considerar, por un lado, las necesidades personales de los empleados y por el otro el bienestar que estos manifiesten hacia su organización en este caso la Alcaldía de Naguanagua.

## RECOMENDACIONES

En Virtud de los hallazgos encontrados en este estudio se tiene a bien realizar las siguientes recomendaciones:

Recomendación	Actividad	Responsable	Periodo
<p>Crear programas de incentivo laboral basados en formación académica. Con el objeto de formar a los empleados en programas que contribuyan con su mejoramiento personal y a la vez los mantengan motivados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar El plan de adiestramiento de la Alcaldía.</li> <li>- Buscar proveedores de Adiestramiento.</li> <li>- Planificar el adiestramiento en función a la motivación, basados en crecimiento personal, autoestima, creatividad y competitividad.</li> <li>- Establecer planes de estudio orientados al mejoramiento del nivel educativo o profesional.</li> </ul>	<p>Dpto. Recursos Humanos</p>	<p>1 a 3 meses</p>
<p>Promover la motivación intrínseca como una acción que se genere en el individuo,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar la Actividad, en función a un taller vivencial con dinámica de grupo.</li> </ul>	<p>Dpto. Recursos Humanos</p>	<p>1 a 3 meses</p>

Recomendación	Actividad	Responsable	Periodo
desarrollando empleados automotivados.			
Hacer una revisión del sistema de sueldos y salarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusión sobre sueldos, salarios y recompensas justas.</li> <li>- Estudiar la posibilidad de crear un incentivo especial (bonos por metas alcanzadas, por asistencia perfecta).</li> </ul>	Dpto. Recursos Humanos	1 a 3 meses
Velar por la mejoría del clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una campaña de promoción y difusión de los valores.</li> <li>- Talleres de Identificación de valores.</li> <li>- Actualización de los manuales de normas y procedimientos, así como las descripciones de cargo.</li> </ul>	Dpto. Recursos Humanos	1 a 3 meses
Recompensar a los empleados por su desempeño, no sólo a nivel salarial sino con	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear cartas de felicitación.</li> <li>- Reconocimiento en público.</li> </ul>	Dpto. Recursos Humanos	1 a 3 meses

Recomendación	Actividad	Responsable	Periodo
reconocimiento de su gestión laboral.	- Cartelera de Reconocimientos.		
Crear un sentido de pertenencia hacia la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar el trabajo de equipo en donde la lluvia de ideas permitan estimular la participación en la toma de decisiones.</li> <li>- Eventos de convivencia en donde se cree un sentido de responsabilidad social y destacar la importancia de la prestación de un servicio de calidad hacia la comunidad.</li> </ul>	Dpto. Recursos Humanos	1 a 3 meses
Evitar los sesgos políticos para el establecimiento de promociones y ascensos.	- Dictar un taller sobre objetividad e independencia política para demostrar que éste elemento no determina la obtención ascensos dentro de la institución.	Dpto. Recursos Humanos	1 a 3 meses
Alentar a los trabajadores a brindar retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de Buzón de Sugerencias.</li> <li>- Revisión y análisis a las</li> </ul>	Dpto. Recursos Humanos	1 a 3 meses

Recomendación	Actividad	Responsable	Periodo
sobre las posibles fallas organizacionales que se están dando en la organización y que muchas veces son imperceptibles para los supervisores.	sugerencias.		

**Notas:**

El período de tiempo que se establece es de uno (1) a tres (3) meses en vista de que actualmente se creó la unidad de Control de Gestión, la cual realizará funciones revisión trimestralmente. Aunado a esto se encuentra el hecho de que es fundamental establecer las bases en el menor tiempo posible a fin de garantizar la efectiva implantación o ejecución de las propuestas definidas en este estudio.

La responsabilidad de la ejecución de estos programas está centrada en el departamento de Recursos Humanos con apoyo de los directores de cada unidad.

Es importante señalar que debe existir el aseguramiento de los recursos financieros para la puesta en marcha de los programas.



## BIBLIOGRAFIA

ASCANIO, Angel (2000). Motivación al Logro, Poder y Afiliación en Relación con la Eficiencia en el Trabajo en Administradores de la Ciencia y Científicos de la Investigación. Trabajo de Grado de Psicología. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

CALZADILLA, FEIL y PALUMBO (1993). La Gestión Municipal. Ediciones IESa. Caracas. Venezuela.

CHIAVENATO, Idalbert (2001). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Colombia.

CHRUDEN Y SHERMAN (1986). Administración de Personal. . Mc Graw Hill. México.

GALBRAITH, J.(1977). "Diseño Organizacional y Motivación" Addison-Wesley Mass, Nueva York

HERNANDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA (1994) Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw-Hill. México.

HEITH y WETHER. (1997). Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México.

HERZBERG, F, MAUSNER, B y SNYDERMAN, B.(1967) "La Motivación y el Trabajo", John Wiley, Nueva York.

KATZ R. y KAHN(1997). Psicología de las Organizaciones. Ediciones Prentice-Hall México.

LONGA, Z. y MACHADO E. (2001). La Actitud de los Trabajadores Frente a los Factores de Satisfacción Laboral Presente en los Programas Motivacionales Caso Alpla de Venezuela S.A. Trabajo de Grado de Licenciatura en Administración Comercial. Faces Universidad de Carabobo. Valencia.

MÉNDEZ, Carlos (1998). Metodología Guía para Elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.

Normas para la Elaboración y Presentación de Trabajo de Maestría. (1998). Universidad de Carabobo, Área de Estudios de Postgrado. Faces, Valencia,

PÉREZ L., José(1979). "Teoría de la Organización: Teoría de las motivaciones humanas" Editorial FHN. Colombia

PORTER, LYMAN W y LAWLER, EDUARD E: "Motivación y Aptitudes" Richard D. Irwin, Homewood, 1968.

ROBBINS, Stephen (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.

RODRIGUEZ, J. (1999). Calidad de Vida Laboral y la Motivación al Trabajo del Personal de Nomina Diaria de Diques y Astilleros Nacionales C.A. DIANCA. Trabajo de Especialización de Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo. Valencia.

SENDOYA, Sofy (2000), Nivel de Satisfacción de la Medica Egresada de la Universidad del Valle”, Cali. Tesis Doctoral de Psicología. Universidad del Valle. Colombia.

TORO, F. y CABRERA, H. (1985). Motivación para el Trabajo. Mc Graw Hill. Colombia.

WASNA, María (1974). La Motivación, la Inteligencia y el Éxito en el Aprendizaje. Editorial Kapelusz. Argentina.

ZUÑIGA, Victor (2001). La Motivación y Producción de un Servicio de Cirugía. Tesis de Grado de Psicología. Pontifica Universidad Católica del Perú. Perú.

## ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y CONTADURIA PÚBLICA



**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

A continuación le presentamos esta encuesta, que es la base principal para la elaboración de la tesis de grado para optar al título de Licenciados en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo, le agradecemos responda con el mayor grado de acercamiento a la realidad. Para su tranquilidad el cuestionario es absolutamente confidencial y anónimo, los datos que usted aporte serán usados estrictamente con fines de investigación sin que pueda nunca ser identificado. Por ello puede responder con toda sinceridad y confianza.

Muchas Gracias por su colaboración:

**Marque su respuesta con una X**

Items	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1. ¿Me gusta mi trabajo?					
2. ¿Mi salario me satisface?					
3. ¿Tengo satisfacción sobre las oportunidades de promoción y ascenso que existen en mi trabajo?					
4. ¿Estoy satisfecho con la formación que me da la					

Alcaldía de Naguanagua?					
5. ¿Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes?					
6. ¿Estoy satisfecho con el cumplimiento de los convenios colectivos y leyes laborales?					
7. ¿Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mis tareas?					
8. ¿Recibo premios e incentivos acorde con mis logros?					
9. ¿Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que me destaco?					
10. ¿Estoy satisfecho la cantidad de trabajo que me exigen?					
11. ¿La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena?					
12. ¿El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios?					
13. ¿En mi trabajo me tratan con justicia e igualdad?					
14. ¿Me siento motivado a trabajar?					
15. ¿Hago mis deberes sin ninguna presión?					
16. ¿Me siento presionado políticamente?					

**Muchas Gracias por su Colaboración**

## CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTES
er el de gias de ción enten el de ción	Describir el nivel actual de satisfacción laboral que poseen los empleados de la Alcaldía de Naguanagua	Nivel de Satisfacción Laboral	Son aquellos elementos que intervienen en la satisfacción del trabajador y que pueden ocasionar variaciones en las mismas.	Salarios Sistemas de recompensas Oportunidades de Crecimiento profesional Planes de Carrera	Encuesta	Personas labora Alcaldía Naguanagua
en los dos de ldía de agua, bo.	Analizar los factores motivacionales (Intrínsecos y Extrínsecos) que permiten la satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía de Naguanagua.	Factores Motivacionales	Son aquellos factores de orden intrínsecos y extrínsecos que regulan la conducta del ser humano.	Intrínsecos: • Responsabilidades, • Necesidades, • Desempeño, Extrínsecos: • Compañeros de Trabajo • Ambiente Laboral	Encuesta	Personas labora Alcaldía Naguanagua

<p>Definir las estrategias de motivación que pueden ser aplicadas para incrementar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía de Naguanagua.</p>	<p>Estrategias de Motivación</p>	<p>Son las estrategias motivacionales que previo diagnostico obtenidos en el desarrollo de los objetivos anteriores se puedan recomendar a la empresa en estudio.</p>	<p>Automotivación Liderazgo Situacional Integración Compensación Laboral</p>	<p>Observación Documental y Resumen Analítico</p>	<p>Información Bibliográfica</p>
--	----------------------------------	---	--	---	----------------------------------

**Diseño:** Flores y Saavedra (2003)