



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN
EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A (PDVSA)
DIRECCIÓN EJECUTIVA PRODUCCIÓN COSTA AFUERA,
CUMANÁ – ESTADO SUCRE**

Autores:

Granadino V., Israel A.; C.I.: 25.319.316

Muñoz L., Miguel E.; C.I.: 21.094.830

Salazar C., José G.; C.I.: 17.711.503

Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar
al título de Licenciados en Administración.

Cumaná, mayo de 2018



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN EN LA GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A.
(PDVSA) DIRECCIÓN EJECUTIVA PRODUCCIÓN COSTA
AFUERA, CUMANÁ – ESTADO SUCRE**

AUTORES

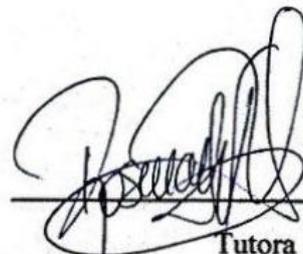
Israel A., Granadino V.; C.I.: 25.319.316
Miguel E., Muñoz L.; C.I.: 21.094.830
José G., Salazar C.; C.I.: 17.711.503

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

*Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los cuatro (04)
días del mes de mayo de 2018.*



Tutora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
C.I.: 5.706.787



Tutora
Dra. Rosmary Veltri Rosal
C.I.: 10.215.340

ÍNDICE

DEDICATORIAS	i
AGRADECIMIENTOS	iv
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE FIGURAS	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. Planteamiento del Problema de Investigación	4
1.2. Objetivos de la Investigación	15
1.2.1. Objetivo General	15
1.2.2. Objetivos Específicos.....	15
1.3. Justificación y Alcance de la Investigación	16
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Antecedentes de la Investigación	18
2.2. Bases Teóricas.....	21
2.2.1. Estrategias	22
2.2.2. Motivación	50
2.2.3. La Motivación y la Estrategia	68
2.2.4. Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.....	69
2.3. Bases Legales de la Investigación.....	74
2.4. Glosario de Términos.....	81

2.5. Sistematización de Variables	83
2.5.1. Definición de Variables.....	83
2.5.2. Tipos de Variables.....	83
2.5.3. Operacionalización o Sistematización de las Variables.....	84
CAPÍTULO III	
BASES METODOLÓGICAS	86
3.1. Nivel de la Investigación.....	86
3.2. Tipo de Investigación.....	87
3.3. Población y Muestra.....	88
3.4. Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de la Información	88
CAPÍTULO IV	
ESTRATEGIA REQUERIDA EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE PDVSA DIRECCIÓN EJECUTIVA PRODUCCIÓN COSTA AFUERA, CUMANÁ – ESTADO SUCRE, CON RESPECTO A LA MOTIVACIÓN.....	90
4.1. Características del puesto en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.	91
4.1.1. Diversidad de Habilidades	91
4.1.2. Identidad de Tareas	93
4.1.3. Importancia de la Tarea.....	95
4.1.4. Autonomía.....	96
4.1.5. Retroalimentación	97
4.2. Factores externos que afectan a la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción de Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación.....	98
4.2.1. Condiciones Económicas	98
4.2.2. Condiciones Sociales	99

4.2.3. Condiciones Políticas	100
4.2.4. Condiciones Legales	101
4.2.5. Condiciones Geográficas	102
4.3. Las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación.....	104
4.3.1. Análisis Interno	104
4.3.2. Análisis Externo	107
4.4. El impacto de los factores internos y externos en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación.	109
4.4.1. Análisis de Impacto de los Factores Internos.....	109
4.4.2. Análisis de Impacto de los Factores Externos.....	110
4.4.3. Hoja de trabajo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	111
4.4.4. Matriz FODA	111
4.5 Las acciones estratégicas requeridas en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con relación a la motivación.	115
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	128
HOJAS DE METADATOS	140

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado muy especialmente a mi querido hermano Bany Granadino, que aunque no esté conmigo, sé que está muy feliz. Te quiero y te extraño, seguiré luchando hermano, TE AMO.

A mi madre Laura Velásquez, que me ha dado todo lo que soy como persona: mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño.

Y a todas aquellas personas como fuente de inspiración a lograr las metas que se propongan en la vida.

Israel Granadino

DEDICATORIA

A mi madre, Mercedes López, quien es la base de todos mis logros y un apoyo incondicional, por ser la motivación y el motor que me ha impulsado a alcanzar esta meta, y todas las que vendrán.

A mi sobrina, Samantha Díaz, por ser la luz que llegó a nuestras vidas para iluminar el camino de cada uno de nosotros. Eres mi inspiración, te amo chichi.

A mi hermana, Eneika Muñoz, y a mi padre, Luzardo Muñoz, por confiar en mí y siempre estar presente en cada paso que doy y apoyarme.

Miguel E. Muñoz L.

DEDICATORIA

A mi madre, Lourdes Conquista, por mostrarme que con apoyo, esfuerzo y entereza se pueden alcanzar las metas y vencer los obstáculos.

A mi padre, Benigno Malavé, quién me dio su confianza aun en las circunstancias menos favorables.

A mi esposa, Marjuri Molina, por su apoyo, asesoría y amor incondicional que ha sido aliento y refrigerio para continuar adelante y no desmayar.

A nuestras asesoras académicas, Dra. Rosmary Veltri Rosal y Dra. Damaris Zerpa de Márquez, este es el resultado de su trabajo y dedicación.

A Venezuela, tierra de gracia, la cual me ha brindado grandes oportunidades a pesar de las heridas que pesan sobre ella. Tierra hermosa, tierra buena.

José Gabriel Salazar Conquista

AGRADECIMIENTO

Primeramente, a Dios.

A la Universidad de Oriente – Núcleo de Sucre, por la oportunidad brindada.

*A mis tutoras académicas, Dra. Damaris Zerpa de Márquez y Dra. Rosmary
Veltri Rosal.*

A mis excelentes compañeros por su apoyo: José Salazar y Miguel Muñoz.

A mi querida Madre por su siempre apoyo incondicional.

A mí querido hermano por su apoyo y amor brindado.

*A todos aquellos familiares, amigos, compañeros de estudios, profesores y
compañeros de trabajo, que en su oportunidad tuvieron a bien acompañarme en
los momentos más oportunos.*

Israel Granadino

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme estar vivo, de pie y con fuerzas para luchar y alcanzar todas las metas que me he propuesto. Por darme la sabiduría, paciencia, salud y dedicación necesarias para cumplir este logro tan importante.

A mi madre por darme la confianza y su apoyo incondicional, por permitirme llegar a donde estoy hoy en día al dar todo lo que ha estado a su alcance para hacer el camino menos difícil, y por estar presente en todo momento.

A la Universidad de Oriente, a la Escuela de Administración y todos sus profesores por ser la base del conocimiento necesario para poder alcanzar este importante escalón de nuestras vidas. Orgulloso de pertenecer a la casa más alta.

A nuestras asesoras académicas, Dra. Rosmary Veltri Rosal y Dra. Damaris Zerpa de Márquez, por su paciencia y dedicación y por ser las mejores guías en esta última etapa de nuestras carreras.

A Anthony Aular por su invaluable ayuda y apoyo; y a Isabel Serrano por tenderme su mano desde el comienzo.

A mis excelentes compañeros de equipo, Israel Granadino y José Salazar.

Y por último, a todas aquellas personas que creyeron en mí y me impulsaron y motivaron a seguir adelante y demostrar de lo que soy capaz.

Miguel E. Muñoz L.

AGRADECIMIENTO

A:

Dios todopoderoso ante todo y a Su hijo Jesucristo, quien me dio la sabiduría y la capacidad para alcanzar esta meta trazada, y no sólo eso, sino que estuvo conmigo con la presencia de su Espíritu Santo cuando la luz se esfumaba del sendero, cuando pensé en darme por vencido me proporcionó fuerzas para seguir adelante y llegar a mi cometido.

José Gabriel Salazar Conquista

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 01. Sistematización de Variables.....	85
Cuadro N° 02. Análisis Interno.....	104
Cuadro N° 03. Análisis Externo.....	107
Cuadro N° 04. Análisis del Impacto de los Factores Internos (Fortalezas y Debilidades).....	109
Cuadro N° 05. Análisis del Impacto de los Factores Externos (Oportunidades y Amenazas).....	110
Cuadro N° 06. Hoja de trabajo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná - Estado Sucre.....	111
Cuadro N° 07. Matriz FODA de la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná - Estado Sucre.....	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: los cursos de especialización relacionados con la tarea que se desempeña dentro de la Gerencia	92
Gráfico N° 02. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si se aplican diversas habilidades para ejecutar sus funciones dentro de la Gerencia	92
Gráfico N° 03. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: al grado de destreza y capacidad que se posee para ejecutar sus funciones dentro de la Gerencia	92
Gráfico N° 04. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si se considera el trabajo interesante.....	92
Gráfico N° 05. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si se sienten motivados para ejercer las funciones que le competen dentro de la Gerencia.....	92
Gráfico N° 06. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si se conocen bien las tareas que les corresponde realizar en la Gerencia.....	94
Gráfico N° 07. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si se cumple con la totalidad de sus tareas en la Gerencia.....	94
Gráfico N° 08. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si se cumplen las tareas en el tiempo que se les exige en la Gerencia.....	94
Gráfico N° 09. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si se tiene interés en desarrollar mejor las tareas en la Gerencia.....	94
Gráfico N° 10. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si el ingreso que percibe está acorde con las tareas que ejecuta en la Gerencia.....	95

Gráfico N° 11. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si el ingreso percibido genera efectos positivos en su vida y en su entorno.....	95
Gráfico N° 12. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: cuál es el nivel de ingreso que usted percibe en la Gerencia.....	95
Gráfico N° 13. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si se considera que el desempeño realizado en la Gerencia genera motivación profesional.....	95
Gráfico N° 14. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si se posee autonomía en la programación y organización del trabajo que realiza en la Gerencia.....	96
Gráfico N° 15. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si se rinde cuenta de las labores y avances al supervisor inmediato en la Gerencia.....	96
Gráfico N° 16. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si los resultados de la labor que realiza en la Gerencia están acorde con las instrucciones recibidas.....	97
Gráfico N° 17. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si se recibe la apreciación del rendimiento por parte de su supervisor inmediato en la Gerencia.....	97
Gráfico N° 18. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si considera que la situación económica actual del país afecta la motivación en las tareas que realizan en la Gerencia.....	99
Gráfico N° 19. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: el grado en que creen que afecta la situación económica actual del país la motivación en las tareas que realizan en la Gerencia.....	99
Gráfico N° 20. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si las alteraciones sociales (inseguridad, delincuencia, pobreza, etc.) afectan la motivación en las tareas que realiza en la Gerencia.....	100
Gráfico N° 21. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los	

trabajadores en cuanto a: el grado en que inciden las alteraciones sociales (inseguridad, delincuencia, pobreza, etc.) en la motivación en las tareas que realiza en la Gerencia.....	100
Gráfico N° 22. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si considera que la situación política actual del país afecta la motivación en las tareas que realizan en la Gerencia	101
Gráfico N° 23. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: el grado que incide la situación política actual del país en la motivación para realizar las tareas en la Gerencia.....	101
Gráfico N° 24. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si se considera que las regulaciones legales del país inciden en la motivación para realizar las tareas en la Gerencia.....	102
Gráfico N° 25. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: el grado en que inciden las regulaciones legales del país en la motivación, para realizar las tareas en la Gerencia.....	102
Gráfico N° 26. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si creen que la Gerencia posee una ubicación estratégica para la ejecución y cumplimiento de sus tareas.....	103
Gráfico N° 27. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: si creen que la ubicación geográfica de la gerencia incide en la motivación para las tareas que realizan.....	103
Gráfico N° 28. Distribución porcentual con relación a la respuesta dada por los trabajadores en cuanto a: el grado en que incide la ubicación geográfica de la gerencia en la motivación para las tareas que realizan.....	103

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Niveles de las Estrategias.....	40
Figura N° 2. Modelo del Proceso de Planeación Estratégica.....	41
Figura N° 3. Matriz FODA.....	48
Figura N° 4. Matriz de Impacto DOFA – Ponderado.....	49
Figura N° 5. Organigrama de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA).....	69
Figura N° 6. Organigrama de la Dirección Ejecutiva Producción.....	71
Figura N° 7. Organigrama de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera.....	73



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN EN LA GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A
(PDVSA) DIRECCIÓN EJECUTIVA PRODUCCIÓN COSTA AFUERA,
CUMANÁ – ESTADO SUCRE**

Autores:

Granadino V., Israel A.

Muñoz L., Miguel E.

Salazar C., José G.

Tutoras: Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Dra. Rosmary Veltri Rosal

Fecha: 04/05/2018

RESUMEN

El objetivo general de la investigación consiste en definir la estrategia requerida en la Gerencia de Recursos Humanos de Petróleos de Venezuela, S.A (PDVSA) Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, respecto a la motivación, fundamentado en la teoría de los psicólogos J. Richard Hackman y G. R. Oldham, relativa a las características del puesto. En cuanto a la metodología de la investigación: el nivel fue descriptivo, el diseño de campo, la población y muestra conformada por 20 trabajadores y la técnica empleada para recoger la información fue la encuesta, modalidad cuestionario. Los resultados fueron presentados en cuadros y gráficos estadísticos, empleándose la estadística descriptiva para el procesamiento y análisis de los mismos. Se concluye que el personal de la gerencia posee las habilidades necesarias para ejecutar las funciones, consideran interesante el cargo que desempeñan y hay motivación en las funciones que realizan; además, las labores realizadas están acorde con las instrucciones recibidas. Sin embargo, no han realizado la capacitación necesaria para la ejecución de sus funciones y no reciben la apreciación de las labores ejecutadas por parte del supervisor inmediato. También, las condiciones económicas actuales del país afectan en un alto grado el nivel de motivación en las tareas que se realizan, así mismos, las condiciones sociales como la inseguridad, la delincuencia y la pobreza, afectan en un alto grado la motivación en las actividades que llevan a cabo.

PALABRAS CLAVES: Motivación, Gerencia, Estrategias.

INTRODUCCIÓN

La estrategia proviene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército” ya que tiene sus orígenes en el campo de las ciencias y artes militares. Esta connotación corresponde a denominar así a quien esté a cargo de un conjunto de personas a las cuales dirige, quienes a su vez deben estar previamente capacitadas y entrenadas para lograr objetivos específicos. Con respecto a lo anterior, Andrews (1976), dice que las estrategias centran la atención en el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implantar, para conseguir dichos propósitos en un plazo de tiempo determinado.

En consecuencia, surge la gerencia estratégica en las organizaciones, la cual se enfoca en identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que ellas poseen, de manera que se pueda hacer frente con éxito a las dificultades que se presentan en el entorno, dados los nuevos escenarios que se enfrentan. Desde entonces, hasta nuestros días, todos estos conceptos son aplicados en las distintas organizaciones empresariales y/o de personas, con el propósito de adaptar al mismo tiempo recursos y capacidades de ellas a un entorno constantemente cambiante para enfrentar las turbulencias que han venido afectando el ambiente en el cual se desenvuelven dichas organizaciones. Por lo cual, el enfoque de la gerencia estratégica busca dar respuestas a situaciones próximas y prever aquellas circunstancias que podrían afectar de manera positiva o negativa el alcance o consecución de los objetivos establecidos previamente; es decir, saber cómo alcanzar esos objetivos.

Uno de los objetivos primordiales que busca alcanzar una organización es el de mantener a su personal motivado, estos representan uno de los recursos más importantes dentro de las mismas, y permiten el funcionamiento efectivo de la misma. Este recurso, llamado actualmente talento humano o capital intelectual, a través de la motivación, puede lograr un alto rendimiento en su desempeño con miras hacia el alcance de los objetivos organizacionales. Este objetivo también

trae como resultado la formulación de estrategias útiles para el desarrollo motivacional de los trabajadores debido a que la motivación es de suma importancia, por cuanto representa un elemento fundamental para que todos aquellos que hacen vida en cada una de las organizaciones o empresas tengan un buen desempeño laboral.

La formulación de la estrategia representa el proceso referido a la fijación de la misión y visión de la empresa, identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, realizando diversos análisis que comparen factores internos y externos, de modo que se establezcan los objetivos y estrategias acorde a las necesidades de la organización. Las estrategias que se formulen en esta primera etapa, deberán aprovechar, de forma efectiva, las fortalezas de una industria, mercado o ambiente interno o externo a la organización, buscando enfrentar y vencer sus propias debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas y evitando las amenazas externas.

Por tal razón, este trabajo de investigación busca determinar la estrategia requerida en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Edo. Sucre, con respecto a la motivación. El presente proyecto de investigación desarrolla la temática antes mencionada de la siguiente manera:

- Capítulo I: En este capítulo, se establece el planteamiento del problema de la investigación, el cual representa el punto de partida de la investigación. También, se establece el objetivo general de la investigación así como los objetivos específicos. A su vez, se refleja en este capítulo la justificación de la investigación, en la cual se exponen los motivos por los cuales se ha desarrollado tal investigación.
- Capítulo II: En este capítulo se ven reflejados los antecedentes que denotan trabajos de investigación previos al tema en cuestión que sirven

como soporte. También se establecen en este capítulo las bases teóricas, las cuales sustentan a través de varios enfoques teóricos el tema de investigación desarrollado; las bases legales que dan soporte legal y acredita confiabilidad al trabajo de investigación desarrollado, y por último, la definición de términos básicos, el cual se establece como un complemento teórico que sirve de soporte para dar definiciones a aquellos términos presentes en los enfoques teóricos generales.

- Capítulo III: En este capítulo se encuentran plasmadas las bases metodológicas, las cuales abarcan el nivel de la investigación, el diseño de la investigación, población y muestra y las técnicas e instrumentos para la obtención, análisis e interpretación y presentación de la información.
- Capítulo IV: En este capítulo se encuentra todo lo relacionado a las características del puesto, el impacto de los factores internos y externos, las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas y el análisis interno y externo de la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre; así como también las acciones estratégicas requeridas en esta Gerencia, con respecto a la motivación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Cuando se habla del “problema”, no sólo se describen circunstancias negativas. Un problema pudiese describirse como una situación que se considera optimista y que en apariencia resulta ser alentadora, o simplemente requiere de un estudio minucioso, o de otro modo, mejorar el conocimiento con la expectativa de encontrar la solución a dicho problema. En consecuencia, este podría definirse como el “problema” de investigación. Según Bunge (1973): “El término ‘problema’ designa una dificultad que debe resolverse a través de una investigación conceptual o empírica. Un problema es, pues, el primer eslabón de una cadena: Problema-Investigación-Solución...” (p. 195).

El objeto de estudio demanda para su solución de una investigación, con un diseño bien sea documental, de campo o experimental, y sobre el asiento de los resultados adquiridos se ostentarán soluciones al problema planteado. Este capítulo contempla el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y alcance de la investigación que a continuación se desarrollan.

1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

El problema y su formulación suponen la inquietud de la cual parte el investigador, y de allí los elementos que la integran. Partiendo de ello, a través de los años en la historia de la raza humana, el hombre ha buscado tener ventaja para así posicionarse sobre sus oponentes y competir con ellos de manera objetiva y precisa. Por tal motivo, nace la necesidad de querer “pronosticar” e ir un paso adelante en el futuro en el que podrían identificarse determinados escenarios con alta probabilidad de ocurrencia de presentar oportunidades significativas, de manera que puedan apropiarse de ellas, o en caso contrario, poder construir dichas oportunidades en el entorno inmediato de la organización. En tal sentido, las organizaciones se ven en la necesidad de establecer estrategias que les permitan

aprovechar dichas oportunidades.

Cleary (2003), establece que las estrategias tienen sus orígenes en el campo de las ciencias y artes militares, la cual proviene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que hace referencia a un “comandante” en la jerarquía militar. Esta connotación corresponde a denominar quien esté a cargo de un conjunto de personas a las cuales dirige, quienes a su vez deben estar previamente capacitadas y entrenadas para lograr objetivos específicos. Para Andrews (1976), las estrategias centran la atención en el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implantar, para conseguir dichos propósitos en un plazo de tiempo determinado. Drucker (1980), hace ver que el término “estrategia” está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro.

La definición de estrategias cónsonas con la realidad imperante en el entorno de la organización, permitirá prever lo que será en el futuro y al mismo tiempo enfrentarse a ello. Por tal razón, surgió en forma sistematizada lo que se denominó posteriormente como la disciplina de la gerencia estratégica. Disciplina que fue planteada por diferentes autores, y se da como consecuencia de producirse una serie de hechos y circunstancias que tuvieron su origen en los años posteriores a 1960, como lo fueron: el estancamiento en la economía mundial después de un ciclo largo de crecimiento, post-segunda guerra mundial, lo que trajo el surgimiento de un ambiente mucho más competitivo en los diferentes sectores industriales, dado que la oferta de bienes en las principales economías superaba a la demanda en forma constante.

Se van originando así, una serie de turbulencias unidas a las empresas que comenzaban a competir abiertamente en las economías internacionales, tal fue el caso de las empresas asiáticas; por ejemplo, provocándose en el mundo un

incremento del nivel de competencia empresarial, junto con una serie de problemas financieros. Esta situación obligó a las organizaciones a buscar respuestas adecuadas por medio de una administración que evaluara estas situaciones, y pudiera guiar a las empresas con eficiencia en este marco de turbulencias que preocupaba a la economía mundial.

El enfoque de la gerencia estratégica en una primera etapa, pasó a preocuparse en identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que poseía una organización, de manera que con ellas pudiera hacer frente con éxito a las dificultades que se presentarían en el entorno, dados los nuevos escenarios que se enfrentaban. Desde entonces, hasta nuestros días, todos estos conceptos son aplicados en las distintas organizaciones empresariales y/o de personas, con el propósito de adaptar al mismo tiempo recursos y capacidades de ellas a un entorno constantemente cambiante para enfrentar las turbulencias que han venido afectando el ambiente en el cual se desenvuelve dichas organizaciones. Este enfoque busca dar respuestas a situaciones próximas y prever aquellas circunstancias que podrían afectar de manera positiva o negativa el alcance o consecución de los objetivos establecidos previamente, es decir, saber cómo alcanzar esos objetivos.

David (2003), afirma que la gerencia estratégica se define como: “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (p. 5). Es un instrumento que busca lograr el desenvolvimiento y puesta en marcha de determinados proyectos. Es un proceso tanto consecuente como mecánico, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de la organización, de manera tal que dicha organización pueda enfocarse hacia el futuro, para así identificar los recursos necesarios, principios y valores que permitan ubicarse en un lugar de ventaja en comparación con la competencia; lugar donde se encuentran esas oportunidades que se aspiran alcanzar, para lo cual se requiere establecer una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas,

objetivos y desarrollar estrategias para alcanzar dichos objetivos, y a su vez facilitar la localización de recursos para la aplicación de tales maniobras.

Ello amerita transitar por las distintas etapas de la gerencia estratégica de forma eficiente, de manera tal que se obtenga el fin esperado. Para David (2003), estas etapas son: la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Las mismas se llevan a cabo en los tres niveles jerárquicos de una organización: estratégico, operativo y funcional (si ésta es una empresa grande). En caso contrario, si la empresa es pequeña, puede ser que no posea los niveles operativos, así que, los niveles estratégicos y funcionales participarán en el proceso de la gerencia estratégica.

La formulación de la estrategia representa el proceso referido a la fijación de la misión y visión de la empresa, identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, realizando diversos análisis que comparen factores internos y externos, de modo que se establezcan los objetivos y estrategias acorde a las necesidades de la organización. Las estrategias que se formulen en esta primera etapa, deberán aprovechar, de forma efectiva, las fortalezas de una industria, mercado o ambiente interno o externo a la organización, buscando enfrentar y vencer sus propias debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas y evitando las amenazas externas.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), sostienen que el ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos; además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa.

Durante muchos años, el análisis FODA se ha utilizado para identificar las

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una compañía. Esta matriz permite analizar la situación competitiva de una compañía, o incluso una nación, que lleve al desarrollo de alternativas estratégicas distintas; tiene un alcance mayor y una importancia, por cuanto ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012)

Lo anterior requiere cumplir con tres actividades, como: investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser tanto interna como externa. En ella se pueden desarrollar encuestas y manejar datos relevantes para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc. Y en último lugar, de acuerdo a los resultados obtenidos posterior al análisis de los datos, se presenta la toma de decisión, en el que se considerará el curso de acción a tomar para la consecución de los objetivos establecidos por la organización.

Un objetivo primordial en una organización, es mantener a su personal motivado, ya que permite lograr un alto rendimiento de los mismos para el alcance de los objetivos organizacionales. Este objetivo, lleva a la aplicación de estrategias útiles para el desarrollo motivacional de los trabajadores. La motivación es de suma importancia, por cuanto representa un elemento fundamental para que todos aquellos que hacen vida en cada una de las organizaciones o empresas tengan un buen desempeño laboral.

La motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que los trabajadores rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo. Si se aplica de la manera correcta, podrá ayudar a los trabajadores en la obtención y alcance de altos niveles de productividad. Es importante para el desempeño laboral de los individuos, de modo que pueda adquirirse mayores y mejores resultados, puesto que no se debe olvidar que esta es

de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los trabajadores.

Por medio de la motivación, el individuo podrá actuar de determinada manera, esto en pro del alcance de los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas de la organización para ampliar la obtención de beneficios individuales y colectivos. También ayuda a describir la conducta de todos los que hacen vida en la organización. El ser humano necesita de diferentes formas motivacionales que le faciliten el rendimiento individual y corporativo. El desempeño de los participantes o trabajadores se ve reflejado en las actividades que realizan en su área de trabajo, todo esto depende del grado de motivación que estos posean.

Un trabajador motivado, en condiciones para realizar sus actividades, genera beneficios tanto para él, como para la organización, y esto contribuye a que se desenvuelva en su ambiente laboral de manera eficiente. González (2008), afirma que la motivación es un proceso interno y propio de cada persona; refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo, ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. Representa una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, de manera que tenga éxito en su desempeño.

Puesto que la motivación es un proceso interno y propio de cada persona, cada individuo la comprende desde diferentes ángulos. Partiendo de este supuesto, surgen diversas teorías que son consideradas las primeras teorías de la motivación. Para Robins y Judge (2009), las teorías más conocidas, que tratan este tema, son: la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow; Douglas McGregor desarrolló la Teoría “X” y la Teoría “Y”; Herzberg, con la teoría de los Dos Factores de Motivación-Higiene, también conocida como la Teoría Bifactorial; McClelland, con su Teoría de las Necesidades, que trata acerca del logro, el poder y la afiliación.

Quintanar (2005), indica que existen otras teorías las cuales son de gran importancia en el mundo de la gerencia y han sido un gran aporte en la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones, tales como: las teorías de proceso, entre ellas la teoría de la Valencia-Expectativa de Vroom, que plantea que los individuos toman decisiones partiendo de sus expectativas y de las retribuciones que acompañan determinadas conductas y que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo coloca en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas podrán ser logradas. La Teoría de la Expectativa de Nadler y Lawler, quienes proponen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en el sentido de que la conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a las personas y factores del ambiente.

También, está la teoría basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento de Clayton Aldelfer. En ella, se postulan sólo tres niveles primarios de necesidades: existencia, relación y crecimiento. Otra de las teorías es la basada en las características del puesto, formulada por dos psicólogos: J. Richard Hackman y R. Oldham, la cual propone cinco dimensiones fundamentales o características específicas del trabajo o puesto, que son: la diversidad de habilidades, la identidad de la tarea, la importancia de la tarea, la autonomía, y la retroalimentación, siendo esta la teoría en que se fundamenta la investigación, para realizar el análisis interno de la organización.

Las organizaciones, sea cual sea su fin o su razón de existencia, están constantemente en la búsqueda de alcanzar altos niveles de rendimiento en sus trabajadores mediante la aplicación de teorías y técnicas motivacionales que van a enfocar a los mismos hacia los objetivos organizacionales. Una organización surge de la necesidad humana de favorecer el medio ambiente en el cual se encuentra ubicada dicha organización, así como también a los participantes de la misma, de manera tal que busca la satisfacción de necesidades tanto individuales como colectivas. Los seres humanos se han visto en la obligación de cooperar

para obtener fines personales, debido a sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. Particularmente, pueden presentarse situaciones en que esta cooperación puede ser más fructífera o menos costosa si se adecua una estructura de organización.

Una estructura organizacional sólida se fundamenta en un capital humano bien calificado, lo que permite altos niveles de funcionamiento eficiente; en ciertos casos, pudiera ser beneficioso mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta forma, el personal se ve forzado a colaborar para poder ejecutar sus tareas. Es obvio que existan personas capaces, que deseen colaborar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras y benefician en un mejor desenvolvimiento de sus unidades departamentales.

Koontz y Weihrich (1990), consideran que una organización es un conglomerado de cargos cuyas políticas y normas de conducta, deben regular a todos sus miembros de modo que, al utilizar los medios provistos por la organización, esta alcanzará determinados objetivos. Entre las organizaciones existentes en Venezuela que busca alcanzar objetivos bien definidos se encuentra Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA); corporación estatal de la República Bolivariana de Venezuela, la cual se encarga de la exploración, producción, manufactura, transporte y mercadeo de los hidrocarburos.

PDVSA, a través de su sucursal PDVSA Gas, se dedica a la exploración y explotación de gas no asociado, así como a la extracción y fraccionamiento de Líquidos del Gas Natural (LGN), al transporte, distribución y comercialización del Metano, en todos sus procesos. Esta filial cumple con lo establecido en el Plan Estratégico de PDVSA 2006-2012 que tuvo como objetivo primordial profundizar de manera eficiente los planes de negocio de la corporación y específicamente los nuevos desarrollos de GAS, a nivel nacional. Es por ello que Petróleos de Venezuela (PDVSA) crea la organización Costa Afuera, con sede en la ciudad de

Cumaná, Estado Sucre, cuyo principal objetivo es desarrollar proyectos de hidrocarburos en aguas territoriales venezolanas, en particular el sector gasífero, por lo que se estima que en los próximos años colocará a Venezuela como potencia mundial en este recurso energético.

PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera propone una estructura que se adapte a las necesidades del negocio, para responder a la alta oferta de proyectos y la potencial constitución de unidades de negocios orientados a la ejecución de actividades relacionadas con la perforación de pozos, extracción de hidrocarburos costa afuera (petróleo y gas) de los yacimientos, procesamiento, transporte, compresión y manejo de los mismos. El ámbito territorial en el que se emplazan las actividades de exploración, producción, manejo, industrialización y comercialización de los hidrocarburos gaseosos y no gaseosos de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, cubre todo el territorio marítimo del Caribe y del Atlántico perteneciente a Venezuela, así como también aquellas áreas de influencia poblacional, en los que se acometen los programas de desarrollo sustentables, orientados a fortalecer el bienestar de la población y calidad de vida, en una extensión que va desde la península de la Guajira (al oeste), hasta la Guayana Esequiva (en el este).

La Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera está liderada principalmente por una Dirección y dos Gerencias Generales (Oriente y Occidente) que representan el nivel estratégico de la institución, con el apoyo de unidades principales tales como la unidad de Finanzas y Gerencia de Recursos Humanos, así como también la unidad de Ambiente, Ingeniería de Costos, Transporte, Logística, Aseguramiento y Control de la Calidad, Apoyo Técnico, entre otras. En su nivel operativo, está representada por dos Sub-Gerencias (Operativa y Proyectos Mayores) contando con un Distrito Operativo el cual a su vez cuenta con el apoyo de las unidades de operaciones de producción, Yacimientos y Metocean.

La Gerencia de Recursos Humanos de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, cuenta con aproximadamente 80 personas que hacen vida en la institución, a través de las distintas localidades que comprende la Gerencia General Oriente: Cumaná, Güiría, Carúpano, Puerto la Cruz y Guamache. Específicamente en la localidad de Cumaná, actualmente unos 20 empleados cumplen con sus funciones en la Gerencia de Recursos Humanos de esta institución.

Esta gerencia establece como su principal misión “captar, mantener y desarrollar talento humano, aplicando oportunamente las mejores prácticas de gestión y desarrollo organizacional para contar con un equipo motivado y comprometido con los lineamientos corporativos y las necesidades operacionales a fin de apoyar efectiva y eficientemente la continuidad operacional y administrativa de esta.” Sin embargo, una de sus principales debilidades radica en que actualmente no están en desarrollo estrategias o planes para mantener a su personal motivado, más allá de los planes y políticas de beneficios que no representan otra cosa más que beneficios económicos tales como seguros médicos y ayudas o becas de estudios, entre otros.

La motivación es importante para el desempeño de las actividades de los trabajadores, y es necesario tener en cuenta la opinión de estos para saber cómo se sienten, y de alguna manera, ayudar al desempeño laboral. La relación estrecha entre estas dos variables es que los trabajadores tengan en la organización el puesto de trabajo adecuado, por lo que esta investigación se apoya en la teoría de la motivación basada en las características del puesto, por cuanto, para lograr una verdadera iniciativa en el trabajador, debe haber una buena política y cultura organizacional y no dejar atrás un buen clima laboral en constante evolución que favorezca el desarrollo de los individuos en ese ambiente y permita obtener lo mejor de ellos, y permita que estos se sientan satisfechos con el papel que desempeñan, el lugar que ocupan, las actividades que realizan y en general el logro de sus metas y aspiraciones personales, y de trabajo.

Se ha intuido que el aumento de la motivación en la Gerencia de Recursos Humanos de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, generaría en los empleados un alto rendimiento y brindaría así resultados que coadyuven a la empresa al logro de sus objetivos. La motivación permite un mayor grado de desempeño en la ejecución de actividades propias del trabajo, si las actitudes son positivas; es decir, que cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en el que el trabajador se encuentra, con el fin de que ellos optimicen sus actividades en el área de trabajo.

En toda organización, uno de los objetivos primordiales es mantener a su personal motivado; pues, permite obtener un alto rendimiento de los mismos, para el alcance de los objetivos. Lograr esto, amerita la definición de estrategias útiles que conduzcan al desarrollo motivacional de los trabajadores, por cuanto, la motivación es de suma importancia, porque representa un elemento fundamental para que todos aquellos que hacen vida en cada organización tengan un buen desempeño laboral. Siendo importante realizar un análisis a lo interno y externo en la Gerencia de Recursos Humanos de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, que busque indagar sobre las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la motivación en dicha gerencia.

Para todo gerente es importante conocer el sentir de sus trabajadores, por ello, la investigación propone indagar cinco dimensiones fundamentales del puesto: la diversidad de habilidades, la identidad de la tarea, la importancia de la tarea, la autonomía y la retroalimentación; por cuanto favorece el desempeño de los mismos. De allí que, surge la interrogante:

¿Qué estrategia es requerida en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación?

Surgiendo así otras interrogantes:

¿Cómo son las características del puesto en la Gerencia de Recursos Humanos de la Dirección Ejecutiva Producción de PDVSA Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre?

¿Cómo afectan los factores externos a la Gerencia de Recursos Humanos de la Dirección Ejecutiva Producción de PDVSA Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre?

¿Cuáles son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación?

¿Cuál es el impacto de los factores internos y externos en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación?

¿Qué acciones estratégicas son requeridas en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con relación a la motivación?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Definir la estrategia requerida en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las características del puesto en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.

- Identificar los factores externos que afectan a la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación.
- Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación.
- Identificar el impacto de los factores internos y externos en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación.
- Definir las acciones estratégicas requeridas en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con relación a la motivación.

1.3. Justificación y Alcance de la Investigación

Para Navarro (2009), en este punto se exponen las razones que generalmente se argumentan a partir de la importancia de los resultados de la investigación en los ámbitos científicos, social, institucional, profesional y personal.

La motivación es un evento que toma en cuenta el nivel de estímulo que tienen los trabajadores al realizar sus labores dentro de las unidades departamentales. Forma parte esencial del capital intelectual de una organización, lo cual funciona como indicador para evaluar el grado de desempeño y rendimiento de los mismos, de modo que ésta logre posición en su entorno competitivo, lo que deja en entendido la importancia de este tema y su relevancia en la disciplina de los recursos humanos y la gestión del capital intelectual.

Ello debido a que se vive en un mundo liderado por la globalización de los mercados y el desarrollo continuo en la innovación de tecnologías, lo que trae como consecuencia que en la actualidad una organización debe comprender lo vital que es innovar de forma permanente los planes estratégicos en cuanto a motivación se refiere, ya que esto le permite estar posicionado en el mercado global. El desarrollo motivacional del talento humano en las empresas forma la columna vertebral o eje principal de las nuevas economías que impulsan a las organizaciones a mejorar sus estrategias para subsistir en la era de la información y de la tecnología.

Del mismo modo, impulsa el desarrollo de la sociedad en general, lo cual permite generar incremento sostenido en los índices de empleo, mejoras al entorno en el cual se encuentra la empresa y la calidad de los ciudadanos como consecuencia de los beneficios contractuales percibidos por los trabajadores dentro de la empresa en la cual prestan sus servicios.

Desde el punto de vista institucional, PDVSA Dirección Ejecutiva Producción de Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, está caracterizada por estar orientada a la ejecución de actividades relacionadas con la perforación de pozos, extracción de hidrocarburos costa afuera (petróleo y gas) de los yacimientos, procesamiento, transporte, compresión y manejo de los mismos.

Es por ello que, esta investigación está enfocada en definir la estrategia para la motivación en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción de Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre. De modo que se demuestre la importancia que tiene formular estrategias de motivación en la gerencia antes mencionada, lo que mantendrá al personal con altos estándares de eficiencia, productividad y un alto rendimiento en sus labores para la consecución de las metas de la unidad y los objetivos personales de cada empleado y los de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico describe detalladamente cada uno de los elementos que componen las teorías que serán directamente utilizadas en el desarrollo de una investigación. Balestrini (2002), plantea que al desarrollar el marco teórico, se debe “relacionar las posturas teóricas que se asumen, orientadoras del sentido de la investigación, permanentemente con el problema analizado” (p.96). Mediante este, se busca centrar el problema en cada aspecto teórico presentado, con la finalidad de extenderlo y sustentarlo. Este capítulo comprende los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, glosario de términos y sistematización de variables.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación están compuestos por investigaciones realizadas previamente, las cuales, tienen alguna relación directa o indirecta con el problema objeto de estudio. Para Navarro (2009), en los antecedentes se elabora una síntesis de las investigaciones anteriores, que están relacionadas con el problema formulado.

- Quintanar Gibran. (2005). En su trabajo de investigación titulado “Factores Motivacionales que Influyen en los Trabajadores a Nivel de Piso en un Centro Comercial Ubicado en Pachuca, Hidalgo, México”: el objetivo de esta investigación es identificar y jerarquizar cuál es el principal factor como: la estima, afiliación, incentivo económico, poder y logro, como factor motivante a los trabajadores de piso.

En el transcurso de esta investigación, se menciona una serie de teorías que se han trabajado e investigado sobre el tema; sin embargo, la intención principal de esta investigación es hacer un análisis de la teoría de McClelland y sustentarla de acuerdo a los resultados que se obtuvieron a partir de la aplicación del instrumento que se utilizó. Para llevar a cabo la realización de

la exploración del tema fue necesario un tipo de estudio explicativo-descriptivo. Para la recopilación del material se utilizó bibliografía de diferentes fuentes como libros, revistas, artículos e Internet.

Posteriormente, se analizaron los diferentes factores como logro, poder y afiliación, que hipotéticamente en esta investigación se presume son los principales motivadores, que impactan en los trabajadores de piso en Soriana, Pachuca. Así mismo, la Estima como la Afiliación de la que nos habla McClelland, donde la estima fue uno de los principales factores que inciden en los trabajadores de piso de Soriana. Otro factor que se incluyó para esta investigación fue el factor Incentivo Económico que dentro de la organización juega un papel muy importante para los trabajadores de piso de la empresa.

Finalmente, se hace un análisis de los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo de acuerdo a la edad, escolaridad, sexo, estado civil y antigüedad en la empresa, retomando la teoría de McClelland para explicar los factores Logro, Poder y Afiliación, que fueron los que se utilizaron en esta investigación, así mismo como el incentivo económico y estima. Estos dos factores se integraron con los demás factores con la finalidad de saber que tan importante son para los trabajadores de piso de la empresa Soriana.

- Sum Mónica (2015). Motivación y Desempeño Laboral, Quetzaltenango, Guatemala. La motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera en una organización y se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas y así traer grandes beneficios.

El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los trabajadores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de sus diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue a alcanzar sus objetivos y metas. Por tal razón, esta investigación tiene como

objetivo establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, Guatemala.

Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los colaboradores es alto para su desempeño en la organización. Se realizó con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, los resultados obtenidos durante la investigación determinan que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

- González Gustavo (2007). Propuesta de Gerencia Estratégica para la Empresa Arcontrol Ingeniería, C.A, Caracas, Venezuela: El propósito del presente trabajo fue el de diseñar una propuesta de gerencia estratégica para la empresa Arcontrol Ingeniería, C.A., de manera tal que pueda tomar decisiones sobre bases sólidas y tener conciencia sobre su situación actual en el mercado.

Para ello se realizó un análisis basado en sus antecedentes, situación actual, estructura organizacional y lineamientos estratégicos. Realizándose luego una evaluación externa (oportunidades y amenazas), construyendo la matriz del perfil competitivo, y la respectiva evaluación interna (fortalezas y debilidades).

Con todo el estudio anteriormente señalado, se procedió a realizar el análisis para la selección de la estrategia, elaborándose la matriz FODA, la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), la matriz de los factores internos - externos (IE) y por último la matriz de la estrategia principal, todo esto con el propósito de poder formular y seleccionar las estrategias que Arcontrol Ingeniería, C.A. debe seguir para lograr sus objetivos.

El proceso implicó involucrar a gran parte del personal de la empresa, así

como a los directivos y a la gerencia media de la misma, propiciando siempre el trabajo en equipo en pro de la consecución de los objetivos planteados. Adicionalmente, se expondrán estos lineamientos, estrategias y especificaciones a la alta gerencia, para su aprobación y posible implementación.

- Calderón Marly (2008). Gas Natural Comprimido (GNC) Alternativa de Monetización del Gas Costa Afuera de Venezuela a Centroamérica. Caracas, Venezuela: El propósito del presente trabajo fue evaluar la utilización de la tecnología de gas natural comprimido como alternativa de monetización del gas natural costa afuera de Venezuela hacia centro América.

Para ello, se estableció: la oferta actual de gas costa afuera, la demanda energética de centro América, específicamente en generación eléctrica, evaluando las potencialidades del sector termoeléctrico como posible mercado para la oferta de gas planteada, se estudiaron las distancias a estos mercados, las características y ventajas de la tecnología de gas natural comprimido comparándola con algunas de las tecnologías disponibles en el mercado, se establecieron las premisas legales, técnicas y comerciales y los posibles escenarios a mediano plazo, para la evaluación económica de la propuesta y se elaboró la misma con los datos y los escenarios planteados.

Concluyendo que Venezuela tendría la posibilidad de penetrar en el mercado de exportación Centroamericano con la Tecnología de Gas Natural Comprimido (GNC), ya que es económicamente rentable considerando el escenario planteado con una disponibilidad de volumen de 500MMPCED de gas natural, una distancia máxima al mercado de 3.167 km y con la certeza de un mercado que está en franca expansión.

2.2. Bases Teóricas

El propósito de las bases teóricas consiste en exponer, según el contexto, definiciones principales, expresiones o variables que estén relacionadas con el

problema formulado. De acuerdo con Navarro (2009), las bases teóricas: “están conformadas por todas las posturas teóricas de diferentes autores vinculados con el problema en estudio y que van a orientar la investigación.”

2.2.1. Estrategias

La estrategia se refiere a un proceso metódico y adecuadamente definido que comprende el área o entorno que una organización debe abordar, desde la posición donde se encuentra la empresa, hasta la posición donde ésta se proyecta estar, según la planificación elaborada previamente para un determinado período de tiempo futuro.

2.2.1.1. Origen y Evolución de la Estrategia

Referente a este punto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), exponen que: “El término estrategia (derivado de la palabra griega ‘strategos’, que significa general) se ha utilizado de diferentes maneras. Para estos autores, estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.”

Para Drucker (1980), diferentes autores concuerdan en que la estrategia es un concepto que pueden ser considerado como relativamente nuevo, debido a que su aplicación comienza prácticamente en la década de los 70, como consecuencia de producirse una serie de situaciones que tuvieron su origen en los años posteriores a 1960. Situaciones, las cuales fueron: el estancamiento en la economía mundial después de un ciclo largo de crecimiento, situaciones y hechos producto de la segunda guerra mundial, que permitió la aparición de un ambiente absolutamente más competitivo en los diferentes sectores industriales presentes en el mercado, dado que la oferta de bienes y servicios en las principales economías del mundo sobrepasaba a la demanda en forma constante.

Lo anteriormente expuesto, se articula al lanzamiento de las empresas para competir ampliamente en las economías internacionales, como fue el caso de las empresas asiáticas; lo que provocó que en el mundo se incrementara el nivel de competencia empresarial entre las compañías existentes, acompañado con una serie de problemas financieros. En ese mismo período ocurre la primera alza significativa en el precio del petróleo, agregándose también a esta situación, un acentuado proceso inflacionario con las consecuentes alzas en las tasas de interés.

Debido a esto, las organizaciones se vieron en la obligación de buscar respuestas apropiadas, evaluando estas situaciones por medio de la utilización de una administración que pudiera guiar a las empresas con eficiencia en este marco de turbulencias que preocupaba a la economía mundial. Por tal razón, se da paso al enfoque de la planeación estratégica en una primera etapa, que permitiría identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que poseía una organización, de manera que con ellas pudiera hacer frente con éxito a las dificultades que se presentarían en el entorno, dados los nuevos escenarios que se enfrentaban (Drucker, 1980).

2.2.1.2. Definición de Estrategias

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), aclaran que: “la estrategia es la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas.”

Esta, es una parte esencial dentro de la planeación en el proceso de administración, debido que unida a esta última; para Robbins y Coulter (2005), “representan el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determina el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas”.

2.2.1.3. Importancia de la Estrategia

La importancia de la estratégica radica en uno de los motivos más significativos, el cual es marcar la diferencia en el desempeño de la organización. De acuerdo a Robbins y Coulter (2005), “las preguntas esenciales sobre la estrategia se refieren a porqué las empresas triunfan o fracasan y porqué, al enfrentarse a las condiciones del entorno, su desempeño varía”. Es por tal razón que en los estudios de los factores que aportan al desempeño organizacional se muestra una relación positiva entre planeación y desempeño.

Dicho de otra manera, la aplicación de estrategias busca lograr mejor desempeño en las organizaciones que recurren a ella. Por eso es tan importante la formulación de estrategias. Otra razón de la importancia de la aplicación de estrategias, se refiere al hecho de que organizaciones de todas clases y tamaños se ven afectadas por diversas situaciones que cambian continuamente. Estos cambios son de menor o mayor relevancia, pero son cambios de los que tienen que ocuparse los gerentes.

2.2.1.4. Tipos de Estrategias

Los tipos de estrategias pueden estar enfocadas en distintas áreas de una organización. Koontz, Weihrich y Cannice (2012), se refieren a que, ya sea en una empresa con fines de lucro, o en otros tipos de organizaciones que son modificadas en algunos de sus elementos, se pudiesen aplicar estrategias principales que en general orientan la operación de estas. Por lo cual, ellos hacen la siguiente distinción de los tipos de estrategias según el área organizacional en donde se plantean, tales como: estrategias de crecimiento, estrategias de finanzas, estrategias de Personal, estrategias de productos o servicios y estrategias de marketing.

- Estrategias de Crecimiento

Según Sanchís (2018), las estrategias de crecimiento son una “opción

mediante la cual la empresa se plantea como objetivo un aumento de tamaño o de dimensión. Generalmente, se traduce en una mejora de la posición competitiva o en la consolidación de la posición ya alcanzada por parte de la empresa.”

Según el modelo del ciclo de vida, la estrategia de crecimiento será la opción adecuada para afrontar una fase de introducción o de crecimiento del ciclo de vida de la empresa. Esta corresponde al primer nivel de la estrategia, es decir, que correspondería a las estrategias corporativas. (Sanchís, 2018)

Existen dos modalidades de estrategias de crecimiento según el objetivo que se persigue:

- Estrategia de Crecimiento Estable: Esta busca mantener los objetivos actuales de la empresa para consolidar su posición competitiva en el mercado. Se trata de una estrategia defensiva o conservadora.
- Estrategia de Crecimiento Real: Se establecen con miras en búsqueda de nuevos objetivos de crecimiento para mejorar su posición competitiva en el mercado. Se trata de una estrategia ofensiva o de ataque.

También, están las formas de estrategias de crecimiento según el ámbito de actividad o matriz de crecimiento de Ansoff, las cuales son cuatro:

- La Consolidación o Penetración de Mercados: Esta es utilizada cuando la empresa persigue reforzar su posición competitiva en el segmento de mercado en el que interviene actualmente.
- La Expansión Vía Desarrollo de Mercados o Expansión Geográfica: Esta estrategia es implementada por la empresa, cuando esta decide aumentar su ámbito de actuación mediante la entrada en nuevos mercados (nuevos clientes o nuevas zonas geográficas).
- La Expansión Vía Desarrollo de Productos: Con esta estrategia la empresa

busca aumentar su cartera de productos mediante el lanzamiento de un nuevo producto al mercado actual.

- La Diversificación: Permite incrementar su posición competitiva mediante la ampliación de la cartera de producto y la cartera de clientes o ampliación de mercados conjuntamente.

Otra forma de estrategias de crecimiento, son aquellas según el tipo de recursos y capacidades que utiliza la empresa, son tres:

- Estrategia de Crecimiento Interno: en ella, la empresa se desarrolla haciendo uso de sus propios recursos y capacidades.
- Estrategia de Crecimiento Externo: En ella, la empresa se desarrolla haciendo uso de los recursos y capacidades de otras empresas, bien sea estableciendo un acuerdo de cooperación o mediante una fusión o adquisición.
- Estrategia de Crecimiento Híbrido o Mixto: la empresa busca desarrollarse utilizando sus propios recursos y los recursos de otras empresas distintas. (Sanchís, 2018)

- Estrategias de Finanzas

Para Sánchez (2009), la estrategia de finanzas “es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo”.

Principales Estrategias Financieras:

- Estrategias Financieras a largo plazo
 - Sobre la Inversión: En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo.

El crecimiento interno de cada empresa u organización, obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos generalmente las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio en cuestión, o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente.

- Sobre la Estructura Financiera: El criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es la búsqueda en alcanzar el mayor resultado por unidad monetaria invertida, sea contable o en términos de flujo. Por tal razón, esta estrategia es recomendada para el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez.

- Sobre la Retención y/o Reparto de Utilidades: Esta estrategia se define conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.
- Estrategias Financieras a Corto Plazo
 - Sobre el capital de trabajo: Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. Existen tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.
 - Sobre el Financiamiento Corriente: El criterio para la definición de esta estrategia apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.
 - Sobre la Gestión del Efectivo: La aplicación de esta estrategia busca la administración eficiente del efectivo, con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, lo que contribuye a mantener la liquidez de la empresa.
- Estrategias de Personal

De acuerdo a Zamora (2007), la estrategia de personal es el plan o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva (eficiente y eficaz) de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial.

- Ventajas de la Planificación Estratégica de Personal:
 - Estimular la proactividad más que la conducta reactiva.
 - Comunica explícitamente los objetivos de la empresa.
 - Generar pensamiento crítico y examinar regularmente los supuestos.
 - Identifica las lagunas entre la situación actual y situación proyectada.
 - Fomenta la participación de los directores de línea.
 - Identifica las limitaciones y oportunidades de recursos humanos.
 - Crea lazos comunes

- Estrategias de Personal y el Rendimiento Empresarial. La contribución de la estrategia de personal al rendimiento empresarial será más efectiva:
 - Cuanto más se ajuste la estrategia de Recursos Humanos al conjunto total de estrategias organizativas.
 - Cuanto más se armonice la estrategia de Recursos Humanos al entorno en el que se desenvuelve la empresa.
 - Cuanto más se adapte la estrategia de Recursos Humanos a las características peculiares de la empresa.
 - Cuanto más permita la estrategia de Recursos Humanos a la empresa aprovechar sus capacidades competitivas diferenciales.
 - Cuanto más consistentes sean o más se refuercen las estrategias de Recursos Humanos entre sí.

- Alineación de las Personas con la Estrategia de Personal. Las nuevas fuentes de ventaja competitiva sostenida de las empresas se centran en el personal, en su creatividad y talento, en sus aspiraciones, esperanzas y en sus sueños.

Las empresas de éxito ofrecen a sus trabajadores: significado, sentido, contexto y marco que aliente el aumento del potencial individual.

Para colocar a las personas en el centro de la estrategia de la empresa, se debe saber hasta qué punto es humano este talento. Colocar a las personas en el centro de la estrategia influye en la manera en que pensamos sobre la empresa y en lo que haremos con ellos.

- Estrategias de Productos o Servicios

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), explican que las estrategias de productos o servicios buscan determinar la forma de como una empresa proporcionará los nuevos productos o servicios a su mercado. En consecuencia de la oferta de dichos productos o servicios y las utilidades obtenidas por la venta de ellos, en un sentido muy real, son simplemente una medida (aunque importante) de lo bien que atiende a sus clientes.

Las preguntas clave en esta área pueden resumirse así:

- ¿Cuál es el giro de nuestra empresa?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué quieren nuestros clientes?
- ¿Cuánto comprarán nuestros clientes y a qué precio?
- ¿Queremos ser líder del producto?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Queremos desarrollar nuestros propios productos nuevos?
- ¿Qué ventajas tenemos para atender las necesidades del cliente?
- ¿Cómo debemos responder a la competencia existente o potencial?
- ¿Hasta dónde podemos llegar al atender las necesidades del cliente?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Qué forma básica debe asumir nuestra estrategia?

- Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing son aquellas que orientan a los gerentes a proveer de productos o servicios a los clientes y alentarlos a comprarlos. Dichas estrategias están estrechamente relacionadas con las de productos, ya que ellas, deben estar interrelacionadas y apoyarse mutuamente.

En tal sentido, Drucker considera que las dos funciones básicas de la empresa son la innovación (la creación de nuevos bienes o servicios) y el marketing, y que apenas podrá sobrevivir sin al menos una de estas funciones y, de preferencia, las dos.

Las preguntas clave que sirven como guías para establecer una estrategia de marketing son:

- ¿En dónde están nuestros clientes y por qué compran?
- ¿Cómo compran nuestros clientes?
- ¿Cuál es la mejor forma de que vendamos?
- ¿Tenemos algo que ofrecer diferente a lo de los competidores?
- ¿Queremos tomar medidas legales para desalentar a la competencia?
- ¿Necesitamos y podemos proporcionar servicios de apoyo?
- ¿Cuáles son las mejores políticas y estrategias de asignación de precios para nuestra operación?
- ¿Cómo podemos atender mejor a nuestros clientes?

Tipos de Estrategias Según Fred David: de acuerdo a David (2003), existen otras alternativas de estrategias ya diseñadas que se pueden aplicar particularmente en las empresas, estas estrategias son:

- Estrategias de Integración
 - Integración Hacia Delante: Tiene como finalidad la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Aquí se especifican seis indicadores que ayudan a determinar cuándo la integración hacia delante podría ser una estrategia muy eficaz, estos son:
 - Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
 - Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia delante.
 - Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor a considerar porque la integración hacia delante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.
 - Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.
 - Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia delante.
 - Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante.
 - Integración Hacia Atrás: Busca alcanzar la propiedad o el aumento del

control sobre los proveedores de una empresa. Dentro de esta estrategia se definen siete indicadores que aconsejan cuándo la integración hacia atrás podría ser una estrategia eficaz, en particular son:

- Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.
 - Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
 - Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.
 - Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.
 - Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.
 - Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.
 - Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez.
- Integración Horizontal: Busca la propiedad del aumento del control sobre los competidores. Aquí se establecen cinco indicadores cuándo la integración horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:
- Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o

región específica sin que el gobierno federal cuestione su “tendencia importante” a reducir la competencia.

- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
- Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían.

- Estrategias Intensivas

- Penetración en el Mercado: Tiene como objetivo la búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia. Cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

- Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
- Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
- Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas

competitivas.

- Desarrollo del Mercado: Busca introducir productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia. Seis indicadores que señalan cuándo el desarrollo del mercado podría ser una estrategia muy eficaz son:

- Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
- Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global.

- Desarrollo de Productos: Esta busca el incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales o del desarrollo de nuevos productos. Cinco indicadores establecen cuándo el desarrollo de productos podría ser una buena estrategia a seguir:

- Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
- Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
- Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.

- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
 - Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.
- Estrategias de Diversificación
 - Diversificación Concéntrica: Busca la adición de productos o servicios nuevos relacionados, para los clientes actuales. Seis indicadores determinan cuándo la diversificación concéntrica podría ser una estrategia eficaz:
 - Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
 - Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.
 - Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.
 - Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.
 - Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
 - Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido.
 - Diversificación Horizontal: Esta busca la adición de productos o servicios pero no relacionados para los clientes actuales. Cuatro indicadores establecen cuándo la diversificación horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:
 - Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una

- empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
- Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
 - Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para venderlos nuevos productos a los clientes actuales.
 - Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.
- Diversificación de Conglomerados: Esta estrategia busca agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados. Seis indicadores establecen cuándo la diversificación de conglomerados podría ser una estrategia muy eficaz a seguir:
- Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.
 - Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
 - Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva.
 - Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa compradora (observe que una diferencia clave entre la diversificación concéntrica y la diversificación de conglomerados es que la primera se basa en la semejanza de los mercados, productos o tecnología, mientras que la otra se basa más en consideraciones sobre las utilidades).
 - Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados.
 - Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria.

- Estrategias Defensivas
 - Recorte de Gastos: Tiene como objetivo reagrupar por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. Cinco indicadores determinan cuándo el recorte de gastos es una estrategia muy eficaz a seguir:
 - Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.
 - Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular.
 - Cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.
 - Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas y superar las debilidades internas a través del tiempo; es decir, cuando los gerentes estratégicos de la empresa han fracasado (y quizá serán reemplazados por individuos más competentes).
 - Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante.
 - Enajenación: Se refiere a la venta de una división o parte de una empresa. Seis indicadores muestran cuándo la enajenación podría ser una estrategia eficaz a seguir:
 - Cuando una empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios.
 - Cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva que los recursos que la empresa le puede proporcionar.
 - Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una

empresa.

- Cuando una división no se adapta al resto de la empresa, lo que conduce a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades totalmente distintos.
 - Cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlo de manera razonable de otras fuentes.
 - Cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa.
- Liquidación: Se refiere a la venta de activos de una empresa, en partes, por su valor tangible. Tres indicadores establecen cuándo la liquidación podría ser una estrategia muy eficaz a seguir:
- Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa.
 - Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota; la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa. Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar diversas divisiones para obtener el capital necesario.
 - Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa.

2.2.1.5. Jerarquía o Niveles de las Estrategias

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), hablan acerca de una jerarquización de las estrategias, dentro de la estructura organizativa. Según ellos, en las compañías grandes y diversificadas, la estrategia general puede tener una forma jerárquica. En la cima de la pirámide está la estrategia a nivel corporativo, donde los ejecutivos preparan la estrategia general para una compañía diversificada; las decisiones se toman respecto de las industrias en las que la compañía quiere

competir, y a menudo se selecciona un portafolio de empresas para alcanzar sinergias entre las unidades de negocio.

El segundo nivel de la jerarquía son las estrategias de negocio, que casi siempre desarrolla el gerente general de una unidad de negocio; después, el director ejecutivo las revisa y aprueba, o bien las rechaza. La meta de la estrategia de negocio es ganar una ventaja competitiva en un área particular de una línea de productos.

En el tercer nivel jerárquico se desarrollan las estrategias funcionales o políticas, que se diseñan para los diferentes departamentos u otras unidades de la organización como finanzas, producción, marketing, servicio y personal; la meta es apoyar el negocio y las estrategias corporativas. (Koontz, Weihrich y Cannice 2012). (Figura N° 1)

Figura N° 1. Niveles de las Estrategias



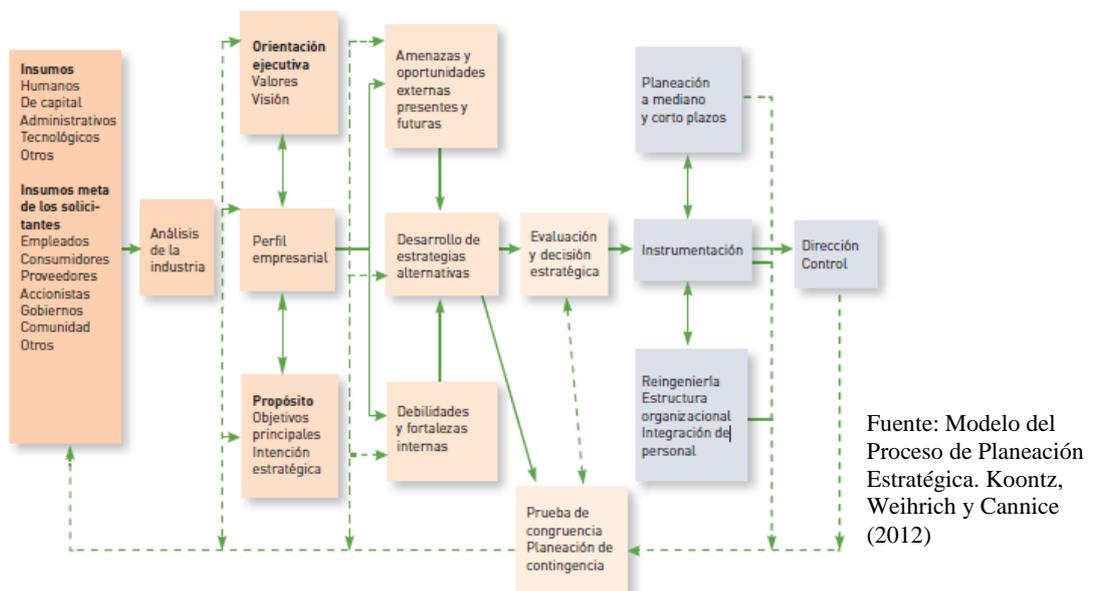
Fuente: Pirámide de Jerarquía de la Estrategia. Koontz, Weihrich y Cannice (2012)

2.2.1.6. El Proceso de Planeación Estratégica

La estrategia se refiere a la dirección en la que se aplicarán los recursos humanos y materiales para aumentar la oportunidad de alcanzar los objetivos elegidos. Para ser efectivas, las estrategias deben ponerse en práctica mediante planes, con detalles crecientes hasta llegar a lo esencial de la operación. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como tácticas, y éstas deben ser efectivas para el apoyo de las primeras.

En este sentido, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), exponen un modelo de planeación estratégica en que se especifican los pasos para la formulación de una estrategia. En este proceso se desarrollan, al menos conceptualmente, los elementos claves que inciden de forma directa en la decisión estratégica; cuyos elementos son los siguientes: Insumos a la organización, análisis de la industria, perfil empresarial (Orientación Ejecutiva y Propósito), desarrollos de estrategias alternativas (Amenazas y Oportunidades Externas, Fortaleza y Debilidades Internas), evaluación y decisión de estrategia, prueba de congruencia y planeación de contingencia, Instrumentación (Planeación a Mediano y Corto Plazo, Reingeniería de Estructura Organizacional e Integración de Personal). (Figura N° 2)

Figura N° 2. Modelo del Proceso de Planeación Estratégica



- Insumos a la Organización

Estos se refieren a los diversos solicitantes que demandan insumos de la organización, los cuales representan distintos actores en los que se incluyen los insumos meta de los solicitantes, entre los que se pueden mencionar: empleados, consumidores, proveedores, accionistas, gobiernos, comunidad y otros.

Los insumos del ambiente interno (insumos que requiere la misma organización) en los que se pueden incluir personas, capital, habilidades gerenciales, y conocimientos y habilidades técnicas. Además de otros solicitantes o grupos de personas u organismos que requieren algo de la empresa.

- Análisis de la Industria

Seguidamente, después de identificar los diversos solicitantes externos, denominados solicitantes meta, que demandan insumos de la empresa y los solicitantes internos como son los solicitantes de la misma organización, se procede al análisis de la industria. Koontz, Weihrich y Cannice (2012), citan a Porter, el cual sugiere que la formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria y a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, como a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y a las posiciones de negociación de los proveedores, compradores o clientes.

Porter (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012), afirma que este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas, identificando cinco fuerzas dentro la industria:

- La competencia entre compañías.
- La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado.

- La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores o clientes.

Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, que se denominan así porque pueden adecuarse a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia.

- Perfil de la Empresa

Esta etapa del proceso representa el punto de partida para determinar en dónde se encuentra y hacia dónde debe ir la organización, de modo que la alta gerencia pueda fijar o revisar la misión de la compañía y aclarar su orientación geográfica, es decir, su operación local, regional y nacional en el país de origen o, incluso, en diferentes países, además de que evalúa la posición competitiva de la organización.

- Orientación, Valores y Visión de los Ejecutivos.

Dentro de esta etapa del proceso se establece la orientación y valores los cuales son de suma importancia para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de su visión al contestar la pregunta referente a lo que se quiere llegar a ser. En consecuencia, sus valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado, porque influyen a la estrategia.

- Misión (propósito), objetivos Principales e Intención Estratégica

La misión, es la que en ocasiones también es llamada propósito. Esta representa la respuesta en cuanto a cuál es el negocio en el que se está

inmerso. Los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa. La intención estratégica es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo y en toda la organización. Ella requiere esfuerzo y compromiso personal y se conserva a lo largo del tiempo, enfocándose en la esencia de ganar.

- Desarrollo de Estrategia Alternativas
 - Ambiente Externo Presente y Futuro

Antes de establecer las posibles estrategias alternativas los gerentes deben explorar de forma constante el ambiente externo, al cual se debe enfrentar respondiendo con distintas alternativas estratégicas. En consecuencia el ambiente externo presente y futuro debe ser evaluado en términos de amenazas y oportunidades. Evaluación que enfoca la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos; además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa.

- Ambiente Interno

Posteriormente, en el caso del ambiente interno de la empresa, se debe auditar y evaluar sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia, también deben evaluarse otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, así como las relaciones con los clientes.

Finalmente, se desarrollan las estrategias alternativas, debido a que estas se fundamentan en el análisis del ambiente externo e interno elaborado

previamente. Una organización puede buscar diferentes tipos de estrategias, ya que, en la práctica, muchas compañías buscan combinar distintos tipos de ellas. En esta etapa del proceso de planeación estratégica generalmente es usada la matriz FODA, la cual genera cuatro estrategias alternativas que son producto del análisis externo e interno. Posteriormente en esta investigación se hablará de la matriz FODA como herramienta de análisis de la situación.

- Evaluación y Elección de Estrategias

En esta etapa del proceso se evalúa con cuidado las diversas estrategias antes de elegir alguna; las elecciones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos que se involucran en una decisión particular: quizá se desaprovechen algunas oportunidades rentables, porque fracasar en un proyecto arriesgado ocasionaría la quiebra de la empresa. Otro elemento difícil al elegir una estrategia es el momento adecuado: hasta el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inapropiado.

- Pruebas de Congruencia y Planeación de Contingencias

El último aspecto clave del proceso de planeación estratégica es la prueba de congruencia y la planeación de contingencias. Las pruebas de congruencia son esenciales durante todas las fases del proceso de planeación estratégica. Como el futuro no puede predecirse con un alto grado de certidumbre, es necesario preparar planes de contingencia.

- Instrumentación

Planeación a Mediano y Corto Plazo, Instrumentación Mediante Organización, Integración de Personal, Dirección y Control: La planeación a mediano y corto plazos, así como la instrumentación de los planes no son parte del proceso de planeación estratégica, pero, aun así, se deben considerar durante todas las fases del proceso. En esta última parte se requiere:

- Organizar (someter a la organización a un proceso de reingeniería). Integrar al personal (cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional).
- Ejercer liderazgo mediante la motivación y comunicación efectivas.

De la misma manera se deben también instalar controles para monitorear el desempeño respecto de los planes, la importancia de la realimentación se muestra con los ciclos del modelo.

2.2.1.7. Herramientas para el Análisis de la Situación

2.2.1.7.1. Matriz o Análisis FODA

En la actualidad, existen diversas herramientas que son de gran utilidad dentro del proceso de planeación estratégica en el análisis de la situación. Dentro de las herramientas más destacadas se encuentran algunas matrices que muestran las relaciones entre variables determinantes. Entre las matrices se encuentra el análisis FODA, el cual se utiliza para identificarlas fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de una compañía. Por tal motivo, se introdujo este tipo de herramienta para analizar la situación competitiva de una compañía en cualquiera de sus formas o fines, incluyendo países, que lleve al tratamiento de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.

- Definición de Matriz o Análisis FODA

Definido por Robbins y Coulter (2005), “El análisis FODA es una herramienta útil que permite examinar las destrezas, capacidades, preferencias vocacionales y oportunidades laborales en una empresa”. (p.186)

Esta matriz tiene mayor alcance e importancia que, en cierto modo, difiere de la matriz de portafolio de empresas, aunque la primera no reemplaza la segunda. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que

facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Toda empresa debería identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo pero en esta etapa de análisis se produce confusión, y en ocasiones se ignora el proceso de combinar estos factores; proceso que requiere distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. (Figura N° 3)

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la matriz FODA es una herramienta que permite la evaluación del entorno de la empresa, enfocándose en las amenazas, debido a que en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos. Esta se compone de cuatro estrategias alternativas, las cuales, se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas):

- La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini–mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.
- La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
- La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y

minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.

- La estrategia FO, capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

Figura N° 3. Matriz FODA

	Factores internos	Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Factores externos			
Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías		Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades		Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o conversión para minimizar las debilidades y amenazas

Fuente: Matriz FODA para la Formulación de Estrategias. Koontz, Weihrich y Cannice (2012)

2.2.1.7.2. Matriz de Impacto DOFA - Ponderado

Una matriz es una herramienta para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción. En ese sentido, la matriz de impacto nos indica cuál es nuestra posición actual y cuál es la tendencia de futuro. Todas las acciones que se emprendan a partir de esta matriz deben perseguir el mantenimiento de nuestra posición y la potenciación de nuestros puntos fuertes, así como la corrección de nuestros puntos débiles.

Este análisis consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio. Y por lo tanto convertirla en factor clave de éxito. Para ello debe elaborarse una matriz de impactos DOFA – Ponderado, en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio.

De acuerdo con Serna (1997), los factores que se incluyen en el DOFA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de alto o bajo impacto en forma descendiente.

La matriz de impacto estratégico ayuda a los gerentes y a toda la organización a profundizar en el conocimiento de las iniciativas a implementar para lograr los objetivos. Simultáneamente, permite evaluar la relación existente entre los diferentes objetivos e iniciativas.

Luego de haber efectuado un adecuado análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con los resultados de ese análisis se elabora la Matriz de Impacto. A continuación se muestra un modelo de matriz de impacto DOFA – Ponderado.

Figura N° 4. Matriz de Impacto DOFA – Ponderado

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	alto	medio	bajo		alto	medio	bajo
Debilidades	alto	medio	bajo	Amenazas	alto	medio	bajo

Fuente: Serna (1997)

Cualquiera sea el resultado de la matriz de impacto, el programa de objetivos deberá perseguir las siguientes metas:

- Corregir los puntos débiles.
- Mantener los puntos fuertes.
- Afrontar las amenazas.
- Explotar las oportunidades.

A partir de este momento, ya estamos en condiciones de elaborar un Plan de Acción, que va a concretarse en unos objetivos (¿Qué queremos conseguir?) a largo y corto plazo basados en la estrategia (¿Cómo vamos a conseguir el objetivo?). El mismo debe ser un reto asumido por toda la organización, implicando a todos los miembros de ella y a los grupos de interés:

- Los objetivos deben ser concretos y evaluables.
- Los objetivos deben ser pactados, aceptados e integrados como propios por todos aquellos miembros de la organización que van a participar en su consecución.

2.2.2. Motivación

Los gerentes comúnmente llevan a cabo actividades importantes y desafiantes que permiten motivar y recompensar a los empleados. Ellos deducen que lo que motiva particularmente a los trabajadores puede tener un efecto leve o nulo en los demás.

Sólo por el simple hecho de que un empleado este motivado por formar parte de un equipo de trabajo unido no se debe suponer que el resto ellos lo están. La gerencia eficaz desea que los empleados contribuyan con su máximo esfuerzo; esto permite reconocer que se necesita saber cómo se puede motivar a sus empleados y los que realmente los motiva, de manera pues, que se adapten prácticas motivacionales que satisfagan las necesidades y deseos de esos empleados.

En consecuencia, en primera instancia se debe conocer que es la motivación, su importancia y cuáles son los factores que inciden sobre ella. De igual forma, conocer las diversas teorías que rigen la motivación en los trabajadores. (Robbins y Coulter, 2005)

2.2.2.1. Definición de Motivación

Quintanar (2005), explica que la motivación está compuesta por factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objeto específico. Esta palabra proviene de “motivo”; motivo se deriva del verbo latino moveré motun, de donde también procede móvil, motor, emoción, terremoto, etc.

Así mismo hace referencia que para entender el tema de motivación, se debe observar esta variable desde diferentes perspectivas de acuerdo a variadas definiciones que mencionan distintos autores. Estos son descritos por el investigador de manera cronológica que a continuación se señalan:

Autor	Definición
Murphy (1947)	La motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna.
Maier (1949)	La motivación es el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona.
Maslow (1954)	La motivación es persistente, nunca termina, fluctúa y es compleja, y casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación organismo.
Atkinson (1958)	El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción que la persona experimenta como un “Yo quiero”. El propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación
Brown (1961)	Considera una variante motivacional específica: 1) Sí tiende a facilitar o a vigorizar varias respuestas diferentes; 2) Sí, a continuación de una nueva respuesta su terminación o su retiro hace que se prenda dicha respuesta; 3) Sí un aumento súbito en la fuerza variable hacen que se abandonen las respuestas, 4) Sí sus efectos sobre la conducta no pueden atribuirse a otros procesos, como el aprendizaje, la sensación, las capacidades innatas y las circunstancias.
Young (1961)	La motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad.
Nuttin (1961)	La motivación aparece en el ser humano a partir de sus relaciones, es decir, se trata de una facultad que surge del acercamiento que tenemos con otros individuos.

Autor	Definición
Krench (1962)	La motivación es el impulso a actuar que puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo, la cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que los rodea; el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y sus experiencias.
Kart y Rosenzweig (1970)	Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada o, por lo menos origina una proporción hacia un comportamiento específico.
Cofer y Appley (1975)	El termino motivación se refiere 1) A la existencia de una secuencia de fases organizadas, 2) A subdirección y su contenido y 3) A su persistencia en una dirección dada o a su estabilidad de contenido.
Shaun (1989)	La motivación se puede definir como una fuerza interna que induce a los seres humanos a comportarse de diversas maneras, y es una parte importante en el estudio de la individualidad humana.
Mankeliunas (1994)	La motivación es un conjunto genérico (Constructor teórico – hipotético), que designa a las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección, intensidad y coordinación de los modos de comportamiento aislados tendientes a alcanzar determinadas metas; es el conjunto de factores innatos (biológicos) y aprendidos (Cognitivos, afectivos y sociales) que inician, sostienen o detienen la conducta.
Arias y Heredia (1996)	La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
Ardivil, Bustos, Gayó y Jarpa (2000)	La motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con conductas en una dirección particular.

De las definiciones citadas anteriormente, Quintanar (2005), concluye que “la motivación es un estado subjetivo que mueve a la conducta a una dirección, puede existir desde el interior de la persona como la existencia a un deseo o una necesidad y desde el exterior como la existencia de un fin, meta, u objetivo, llamado también como incentivo en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad”.

Por tal razón, de la comprensión de las anteriores definiciones sobre la motivación, se puede deducir que existen dos tipos de motivación: motivación intrínseca y motivación extrínseca, que van dirigidas hacia esferas distintas.

2.2.2.2. Tipos de Motivación

- **Motivación Intrínseca:** Quintanar (2005), explica que es la motivación que dirige el interés hacia el estudio o el trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas, la cual va a estar definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que se experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo.

En este tipo de motivación se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca y, finalmente, la MI para aprender. Quintanar menciona dos tipos de motivación intrínseca y su orientación:

- **Motivación intrínseca hacia la realización:** En la medida en la cual los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre resultados, puede pensarse que están motivados al logro. De este modo, realizar cosas puede definirse como el hecho de incorporarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando se intenta realizar o crear algo.
- **Motivación intrínseca hacia experiencias estimulantes:** Opera cuando un individuo realiza una acción, a fin de experimentar sensaciones (ejemplo, placer sensorial, experiencias estéticas, diversión y excitación).
- **Motivación Extrínseca:** Aquí la motivación dirige el interés hacia factores externos que vienen dados por el entorno, lo que permite que las personas realicen su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo externo, es decir, que las personas realizan una actividad con el objetivo de ganar algo a cambio.

Mientras haya premios que ganar, habrá un objetivo y seguidamente una motivación. Sin embargo, si los incentivos se agotan a lo largo del tiempo, no habrá objetivo y en consecuencia no habrá motivación. Una vez los motivos estén establecidos, darán seguridad, una conducta firme y consistente que dirija y movilice la energía y el esfuerzo hacia el desarrollo de estrategias para conseguirlos. (Quintanar, 2005)

2.2.2.3. Teorías de la Motivación

Quintanar (2005), en su investigación, expone un conjunto de teorías de la motivación que han sido desarrolladas a lo largo de los años. Entre las teorías que menciona, están las teorías del contenido o teorías del porqué y las teorías del proceso o teorías del para qué, siendo esta última clasificación donde está inmersa la teoría de motivación basada en las características del puesto, la cual será aplicada en la presente investigación. Las distintas teorías expuestas por Quintanar (2005) se explican a continuación:

2.2.2.3.1. Teorías del Contenido o Teorías del Porqué

- Teoría de Maslow sobre la Jerarquía de las Necesidades

Esta teoría se basa en la premisa de que el hombre es un ser que posee necesidades que desea satisfacer y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos. Maslow postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que están dispuestas en un orden jerárquico. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que la atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de dicha jerarquía, y son estas necesidades las que se buscan satisfacer. La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potentes que las necesidades superiores de la jerarquía.

Es así, como podemos observar que las necesidades del individuo planteadas por Maslow, van de lo material a lo espiritual, desde las necesidades fisiológicas y biológicas básicas, hasta las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales, esto es:

- Fisiológicas: La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, ésta tiene que ver como las condiciones mínimas para la sobrevivencia; por ejemplo, alimento, bebida, sueño, reproducción, aire, reposo, abrigo, etc. Cuando estas necesidades no son cubiertas por un tiempo largo, las otras necesidades pierden su importancia, por lo que quizá dejen de existir.
- Seguridad: Éstas están relacionadas con un estado de mantenimiento de un estado de orden y seguridad que se conserva frente a las situaciones de peligro, dentro de éstas encontramos: Conservación de propiedad, sentirse seguros, de tener un orden, estabilidad y dependencia.
- Pertenencia y amor: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse y estas necesidades están orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado en un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de participar en una acción de grupo de trabajo para el bien común con otros.
- Estima: En este nivel se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, estatus, etc. y 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, la estimación propia y a la auto evaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

- Actualización: Son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Uno de los medios para satisfacer esta necesidad es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea y, además de analizarla, hacerlo del modo deseado: realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.
- Teoría de Skinner

De acuerdo a Skinner, todos los seres humanos son productos de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medioambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. Lo propuesto por Skinner es difícil aplicarlo debido a que no se puede especificar al medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir el comportamiento.

Dentro de sus escritos, habla que la conducta del ser humano es modificada a partir de refuerzos, estos refuerzos se clasifican en: positivos y negativos por el simple hecho de aumentar o disminuir cierta conducta. Los refuerzos positivos consisten en la recompensa en el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. Los refuerzos negativos están constituidos por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo es producido como consecuencia de una conducta indeseada que no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma determinada.

En síntesis, Quintanar afirmar lo que menciona Stoner (1996), “La motivación se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suelen ser repetidas, mientras que las conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.”

- Teoría de Argyris

Argyris sugiere que las metas y necesidades de los individuos son incompatibles con las de la organización, por lo que esta impondrá regularmente demandas poco convenientes al trabajador. Él explica que los valores fundamentales de la organización son burocráticos, es decir, impersonales y superficiales, los cuales siembran en el individuo la desconfianza, el conflicto y la falta de eficiencia. También considera que la eficiencia de las motivaciones está condicionada a una serie de causas: aspiraciones de los trabajadores, escala de valores, capacidad, situaciones económico- social, grado de satisfacción de necesidades.

El autor opina que el efecto de estas motivaciones es restringido debido a la desmotivación y despersonalización que causa sobre los individuos los sistemas de la organización formal, impidiendo el desarrollo de sus potencialidades. También menciona que la dirección y el control sobre el personal son extremadamente estrechos y detallados para efectuar una selección de posibilidades. Asimismo, este teórico agrega que el fundamento del trabajo en una organización formal considera al trabajador inmaduro, subordinable, pasivo, dependiente, entre otros, por lo que debe ser sometido a sistemas rígidos que incrementan la productividad, siendo que el hombre se desarrolla en un estado pasivo a otro de actividad creciente; de un estado de dependencia a uno de independencia, de falta de conocimiento a control de su persona.

- Teoría de Mayo sobre las Necesidades Sociales

Mayo se preocupó por el desarrollo del hombre en el trabajo y los efectos que tiene el entorno de trabajo sobre el trabajador Elton, quien es el iniciador de las teorías humanistas, donde él y su escuela de relaciones humanas hicieron la suposición de que la pertenencia de grupo y la afiliación eran las necesidades humanas fundamentales.

Mayo, Roethlisberger y Dickson llevaron a cabo experimentos en la planta Hawthorne de la Western Electric Co. de Chicago, los cuales se volvieron clásicos para el estudio de las relaciones humanas. El objetivo inicial era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas, mismo que tuvieron consecuencia significativas para la investigación posterior en las ciencias de la conducta. Las conclusiones fueron las siguientes:

- La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.
- A los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material.
- Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, y a este respecto la investigación recalcó la importancia de las necesidades humanas y la influencia del grupo de trabajo.
- Los trabajadores responden mejor a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlar los mediante incentivos materiales.
- Si los estilos de administración producen una fuerza de trabajo amenazada, frustrada y alineada, los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la administración.

Las principales lecciones aprendidas por los administradores a partir de los datos en Hawthorne, consisten en que las necesidades personales y sociales de los empleados son muy importantes y en que la concentración por parte de la administración exclusivamente en la productividad y en cuestiones materiales y ambientales puede conducir al fracaso.

- Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Maslow sustentó su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas enfocada hacia el interior de la persona. Mientras que Herzberg basó su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo enfocada hacia el exterior. Este la clasificó en dos categorías; “Factores de Higiene” y los “Motivacionales”.

Los factores de higiene son las condiciones ambientales en una situación de trabajo: El salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción. Se trata esencialmente de factores negativos en cuanto que su descuido provoca insatisfacción pero, a su vez, no pueden promover de manera activa la satisfacción o motivar a los trabajadores. La expresión “Higiene” refleja su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción.

Este teórico llama necesidades “motivadoras” a las que procuran satisfacción en el trabajo, dado que motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Esta necesidad motivadora tiene que ver con contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Según Herzberg, la motivación y la satisfacción sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal.

De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por tanto, los administradores tienen una responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo necesario a fin de enriquecer el trabajo. Las ideas de Herzberg generaron mucha controversia puesto que indican ser de aplicación general y no toma en cuenta las diferencias individuales. Sin embargo, su insistencia en que la motivación surge en el interior

de cada individuo y en que los directivos o el gerente no pueden realmente motivar sino estimular o inhibir la motivación, lo que es una contribución importante.

Por último, esta teoría colabora a que se dé la debida importancia a los aspectos intrínsecos al trabajo y a la propiedad de motivar al personal. Para que haya una mayor motivación en el cargo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas “Job Enrichmen”, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

En síntesis sobre la teoría que propone Herzberg, de los dos factores afirma que: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, estos son los llamados factores motivadores. La insatisfacción del cargo depende del ambiente, supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos.

- Teoría X y Teoría Y de McGregor

Para este teórico, la motivación está basada en los trabajos hechos por Maslow. Sin embargo, este propuso que la administración establece dos tipos de suposiciones sobre las persona, a las cuales denomina: Teoría X y Teoría Y. En la teoría X, prevalece la creencia tradicional de la que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad y en consecuencia, trata de trabajar tan poco que como pueda hacerlo.

De acuerdo a las características de los seres humanos de aversión al trabajo, la gente debe de ser coaccionada, controlada y dirigida, amenazada con castigos para lograr que tenga un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales lo que da como resultado que la motivación de los trabajadores anda por niveles muy bajos, en el uno y dos de la escala propuesta por Maslow.

El ser humano prefiere evitar la responsabilidad, teniendo poca ambición y sobre todo desea seguridad. McGregor señala un contra argumento el cual, manifiesta especialmente que es casi imposible satisfacer las necesidades de los niveles más altos (por ejemplo, de estatus o reconocimiento personal) en la mayoría de los empleados, porque en principio no están dispuestos a trabajar con eficiencia. Según McGregor, si los empleados están renuentes a cooperar con la administración de los objetivos en los logros organizacionales, esta renuencia es atribuible a la administración más que a las deficiencias del empleado. Señala que las recompensas ofrecidas por los gerentes de la teoría X (pago, prestaciones, etc.) sólo son útiles a los trabajadores cuando dejan el trabajo y van a su hogar.

Las actitudes de la teoría X, según McGregor, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible. La administración espera este comportamiento y consigue que ellos actúen así.

Por otra parte, la teoría Y tiene una visión benévola acerca de la naturaleza humana, supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta teoría se resume en las seis suposiciones que McGregor explica a continuación:

- El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso: Esta suposición implica que el hombre no tiene una aversión inherente al trabajo sino que depende de las condiciones de las cuales tiene control la administración, puede percibirse al trabajo como voluntaria y satisfactoriamente desempeñada, o lo contrario, como no satisfactoria y evitarlo en la medida que sea posible.

- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales.
- El hombre ejercerá auto dirección y autocontrol al servicio de los objetivos que está desempeñando. La dedicación a los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Si las recompensas logradas en el trabajo dan como resultado la satisfacción de las necesidades egoístas y de autorrealización, entonces los trabajadores dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales.
- El ser humano en promedio aprende, en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución en los problemas organizacionales está distribuida en la organización en una forma aplicada, no precaria.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del promedio de seres humanos sólo son utilizadas en forma parcial.

La teoría Y implica que es posible la colaboración entre la fuerza laboral y la administración, en tanto que las suposiciones de la teoría X ofrecen a la administración una racionalización fácil para los fracasos organizacionales.

- Teoría de Campo de Lewin

Referente a que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente (es decir que el comportamiento, es una función de P, persona y A, ambiente), Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación:

“Esta depende de la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente; el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo, la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, en otras palabras, la existencia de una necesidad, la percepción de la posibilidad de realización y la realidad de esta posibilidad.

Los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos; en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben por ejemplo: la fatiga, normas de grupo restrictivas, una administración deficiente mientras que otras motivan por ejemplo: la satisfacción en el trabajo, una supervisión efectiva, las recompensas”.

2.2.2.3.2. Teorías de Proceso o Teorías del Para Qué

Según Quintanar (2005), de las teorías que se mencionaron anteriormente sobre la forma como se adquiere o surge la motivación en los individuos, se desprende el análisis de las teorías de proceso, entendiendo que la motivación no surge de la nada, sino que su respuesta es resultado de un conjunto de pasos.

Dentro de la motivación existe un sinnúmero de factores que llevan al ser humano a realizar una meta u objetivo. Por lo cual más adelante se mencionan algunas teorías que explican cuál es la finalidad de la motivación que existe en cada ser humano, y cuál es el transcurso que hay desde la necesidad de emitir cierta conducta hasta llegar a la meta u objetivo de esa conducta. Estas teorías son las siguientes:

- Teoría de la Valencia-Expectativa de Vroom

Vroom desarrolló esta teoría que rechaza las nociones antes concebidas y reconoce las diferencias individuales. Esta teoría tiene un enfoque exclusivo a la

motivación para producir. Propone que las personas toman decisiones a partir de sus expectativas y de los premios que acompañan determinada conducta y que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplirán.

Según Vroom, hay factores determinantes en cada individuo para la motivación de producción:

- Los objetivos individuales que son la fuerza de voluntad para alcanzar todos los objetivos.
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

La teoría se expresa en la siguiente fórmula:

$$\text{Fuerza (F)} = \text{Valencia (V)} \times \text{Expectativa (E)}$$

La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

La importancia de los resultados que se desean depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia), depende de su fuerza motivadora y en ciertas ocasiones las consecuencias no son tan satisfactorias, como se suponía. Sin embargo, el grado de expectativas es lo que decide si el sujeto pondrá empeño por alcanzarlas

- Teoría de la Expectativa Nadler y Lawler

Nadler y Lawler proponen cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, las cuales están basadas en el enfoque de las expectativas de Vroom:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones consientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las expectativas, el cual consta de tres componentes:

- Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
 - Las expectativas de Valencia: el resultado de una conducta determinada tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que va de una persona a otra.
 - Las expectativas de esfuerzo-desempeño: las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les dará más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.
- Teoría de la Motivación, basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento.

Esta teoría fue creada por Clayton Aldelfer, y está estrechamente relacionada

con la teoría que postuló Maslow, pero Alderfer, sin embargo, la convirtió en la teoría ERG. En ella, postula sólo tres niveles primarios de necesidades:

- Existencia: Son las que agrupan el nivel más bajo consideradas dentro de la teoría de Maslow, ocupan el lugar inferior y están centradas en la supervivencia. Dentro de este rubro encontramos el alimento, el agua, la vivienda, el buen ambiente de trabajo, acompañada de una relativa seguridad que otorga el puesto. Ésta categoría está ligada a conseguir metas tangibles.
- Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la integración de otras personas que designa básicamente la relación con los otros y la satisfacción que brinda a través del apoyo emocional, el respeto; estas necesidades son las que Maslow designa como autoestima.
- Crecimiento: Están representadas por el deseo de crecimiento interno de las personas centradas en el yo, incluyendo el deseo de desarrollo y crecimiento personal. Incluyendo el comportamiento interno de la clasificación de estima y autorrealización.

Es importante señalar que el cumplimiento de una de ellas no lleva necesariamente a la aparición de otra de nivel superior. En esta teoría, cuando el empleado siente una necesidad de relación y ésta no se satisface, renunciará a ella y sólo se centrará en las de existencia.

La teoría de Clayton Alderfer es convincente desde el punto de vista lógico e intuitivo; se presta, además, a una aplicación más directa del mundo del trabajo, a pesar de ser tan prometedora, hasta la fecha no ha sido objeto de muchas investigaciones y por lo tanto aún no podemos emitir un juicio definitivo sobre su valor.

- Teoría Basada en las Características del Puesto

Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G. R. Oldham. Dicha teoría proporciona cinco dimensiones fundamentales o características específicas del trabajo o puesto las cuales serán aplicadas en esta investigación; estas dimensiones son:

- Diversidad de habilidades: Esta designa el número de destreza y capacidades necesarias para ejecutar una tarea. Cuanto más interesante es el trabajo, más importancia personal tendrá para el empleado.
- Identidad de Tareas: Detona la unidad de un puesto, éste consiste en hacer una unidad entera, completar un producto o fabricar una parte, como sucede en las líneas de montaje. Realizar un producto en su totalidad, crea mayor significado que hacer una parte solamente.
- Importancia de la tarea: Se refiere a la importancia y trascendencia que el trabajo tiene para la vida y el bienestar de los demás.
- Autonomía: Se refiere al grado de independencia que tiene un empleado en la programación y organización de trabajo. Cuanto más subordinado esté una persona en su rendimiento e iniciativa, mayor será el sentido de responsabilidad de éste, sabe que la realización de las tareas se basa más en su habilidad que en las del supervisor.
- Retroalimentación: Esta característica tan obvia del trabajo, denota la cantidad de información que recibe el empleado sobre la cantidad de rendimiento.

2.2.3. La Motivación y la Estrategia

La motivación se ha convertido en una estrategia empresarial que permite a los gerentes y colaboradores la superación de una serie de paradigmas que amplían su productividad y cohesión en su centro de trabajo. Es el proceso que hace al personal trabajar eficientemente. Ella explica porque algunas personas tienen un alto rendimiento en sus labores y otras no. Para Krench (Quintanar, 2005), las metas y las políticas no tienen muchas posibilidades de éxito, si los gerentes no implementan las estrategias motivacionales adecuadas para su ejecución. Dentro de la gerencia estratégica, se incluyen por lo menos cuatro componentes importantes que buscan alcanzar la motivación en los colaboradores, entre ellos se encuentran: el liderazgo, la dinámica de grupo, los flujos de comunicación y el cambio organizativo.

Otros elementos claves en la motivación de los subordinados consisten en la necesidad de administrar el cambio debido a diversos factores internos y externos, puesto que el cambio es una realidad en la vida de las organizaciones. La tasa, la velocidad, magnitud y dirección de los cambios varían con el transcurso del tiempo, de acuerdo con el tipo de industria y de organización. En consecuencia, los gerentes deberán tratar de crear un ambiente laboral en el cual el cambio se reconozca como necesario y beneficioso, de tal manera que las personas se puedan adaptar a él con mayor facilidad.

Es por ello, que la gerencia estratégica aplicada a la motivación en las empresas es de vital importancia en todas las organizaciones. Este proceso se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga su origen únicamente en las operaciones cotidianas. Algunos problemas que presentan las empresas al aplicar los conceptos de gerencia estratégica a la motivación, se basan en que las pequeñas industrias no poseen capital suficiente para explotar las fortalezas de la empresa. Las investigaciones recientes concluyen

que las empresas pequeñas que realizan la planificación estratégica enfocada a la motivación de los trabajadores tendrán un mejor desempeño que las que no lo hacen.

2.2.4. Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.

Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), es una empresa estatal venezolana cuyas actividades son la explotación, producción, refinación, mercadeo y transporte del petróleo venezolano. Es una compañía propiedad de la República Bolivariana de Venezuela. Fue creada por el Estado en 1975, en cumplimiento a la Ley Orgánica que reserva al estado, la industria y comercio de hidrocarburos. Sus operaciones son supervisadas y controladas por el Ministerio del Poder Popular para la Energía y el Petróleo.

Figura N° 5. Organigrama de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA)



PDVSA es responsable en Venezuela del desarrollo de la industria de los hidrocarburos, así como también de planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades de empresas, tanto en Venezuela como en el exterior. La mayoría de sus filiales en el exterior están involucradas en las actividades de refinación y comercialización, y se encuentran ubicadas principalmente en los Estados Unidos de América, Europa y el Caribe.

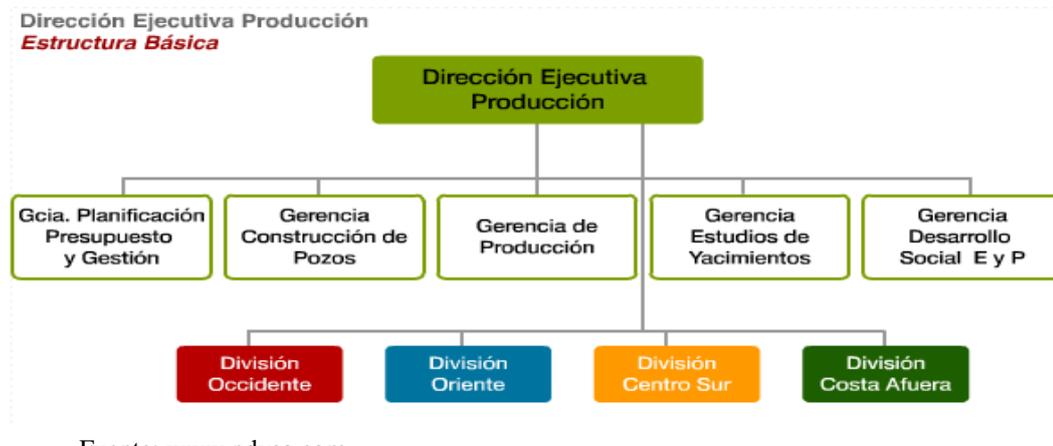
La filial PDVSA Gas S.A., se encarga de las operaciones referentes al negocio del gas, que representa en la actualidad una importante oportunidad de crecimiento para la industria nacional. PDVSA Gas S.A., maneja la comercialización, exploración y explotación de los hidrocarburos gaseosos en el mercado nacional e internacional.

Ahora bien, el comité ejecutivo de PDVSA, en reunión N° 2007-01, el día 27 de enero de 2007, acordó la creación de la División Costa Afuera adscrita a la vicepresidencia de Exploración y Producción de PDVSA PETROLEOS S.A.; nombrando como su titular al Ingeniero Ricardo Coronado. Dicha División tendría la responsabilidad de realizar actividades relacionadas con el negocio de exploración y producción Costa Afuera en el territorio venezolano.

La División Costa Afuera queda claramente establecida en el Plan Maestro 2012-2020, el cual contempla que “la misión de la División Costa Afuera es la de explotar racionalmente las reservas de hidrocarburos líquidos y gaseosos de los yacimientos ubicados en los espacios acuáticos de la zona económica exclusiva y la plataforma continental, de manera rentable, segura, transparente y con tecnología avanzada, regidos por el basamento legal vigente y protegiendo el ambiente, fundamentado en los valores éticos y socialistas del personal y su alta capacidad técnica, a fin de mantener la soberanía nacional, con el firme propósito de generar bienestar social y económico, enmarcado en el Plan Siembra Petrolera”.

El 08 de octubre de 2013, en sección N° 2013-22; el Comité Ejecutivo de Petróleos de Venezuela, S.A. aprueba modificar la Estructura Básica Organizacional de la Vicepresidencia de Exploración y Producción, y procede a crear la Estructura Básica Organizacional de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera de la Vicepresidencia de Exploración y Producción.

Figura N° 6. Organigrama de la Dirección Ejecutiva Producción



Fuente: www.pdvsa.com

PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera propone una estructura que se adapte a las necesidades del negocio, para responder a la alta oferta de proyectos y la potencial constitución de unidades de negocios orientados a la ejecución de actividades relacionadas con la perforación de pozos, extracción de hidrocarburos costa afuera (petróleo y gas) de los yacimientos, procesamiento, transporte, compresión y manejo de los mismos.

El ámbito territorial en el que se emplazan las actividades de exploración, producción, manejo, industrialización y comercialización de los hidrocarburos gaseosos y no gaseosos de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, cubre todo el territorio marítimo del Caribe y del Atlántico perteneciente a Venezuela, así como también aquellas áreas de influencia poblacional, en los que se acometen los programas de desarrollo sustentables, orientados a fortalecer el bienestar de la población y calidad de vida, en una extensión que va desde la península de la

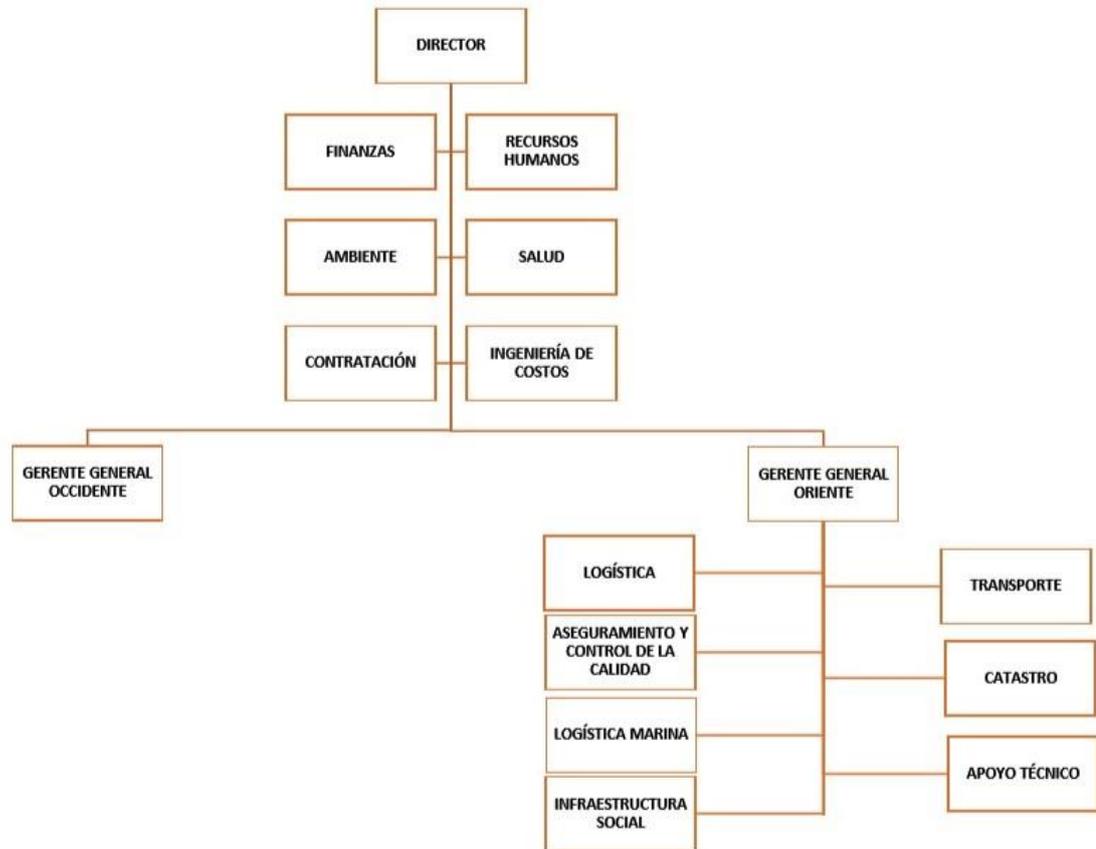
Guajira (al oeste), hasta la Guayana Esequiva (en el este).

El ámbito territorial en el que se emplazan las actividades de exploración, producción, manejo, industrialización y comercialización de los hidrocarburos gaseosos y no gaseosos de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, cubre todo el territorio marítimo del Caribe y del Atlántico perteneciente a Venezuela, que comprende unos 740.000 Km² incluyendo porciones continentales determinadas de su franja costera, en los que la Dirección Ejecutiva localizará sus facilidades o plantas, así como también aquellas áreas de influencia poblacional, en los que se acometerán los programas de desarrollo sustentables, orientados a fortalecer el bienestar de la población y calidad de vida, en una extensión que va desde la península de la Guajira (al oeste), hasta la Guayana Esequiba (en el este).

La Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera está liderada principalmente por una Dirección y dos Gerencias Generales (Oriente y Occidente) que representan el nivel estratégico de la institución, con el apoyo de unidades principales tales como la unidad de Finanzas y Gerencia de Recursos Humanos, así como también la unidad de Ambiente, Ingeniería de Costos, Transporte, Logística, Aseguramiento y Control de la Calidad, Apoyo Técnico, entre otras. En su nivel operativo, está representada por dos Sub-Gerencias (Operativa y Proyectos Mayores) contando con un Distrito Operativo el cual a su vez cuenta con el apoyo de las unidades de operaciones de producción, Yacimientos y Metocean.

La Gerencia de Recursos Humanos de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, cuenta con aproximadamente 80 personas que hacen vida en la institución, a través de las distintas localidades que comprende la Gerencia General Oriente: Cumaná, Güiría, Carúpano, Puerto la Cruz y Guamache. Específicamente en la localidad de Cumaná, actualmente unos 50 empleados cumplen con sus funciones en la Gerencia de Recursos Humanos de esta institución.

Figura N° 7. Organigrama de la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera.



Fuente: Gerencia de Recursos Humanos. División Costa Afuera (2018)

- Misión

Captar, mantener y desarrollar talento humano, asegurando un entorno laboral de relaciones armónicas, mediante la aplicación oportuna de las mejores prácticas de gestión y desarrollo organizacional, con un equipo competente, motivado y comprometido con los lineamientos corporativos, las necesidades operacionales y el rol protagónico de la empresa en el ámbito social y ambiental, a fin de apoyar efectiva y eficientemente la continuidad operacional y administrativa de la Dirección Ejecutiva Costa Afuera.

- Visión

Ser reconocida como una organización competitiva y comprometida de manera eficaz y eficiente con la constante transformación de una empresa moderna, cuyo éxito se centre en captación oportuna, retención y desarrollo del capital humano, contando con tecnología de punta y de un personal con las competencias necesarias para satisfacer en calidad, cantidad y oportunidad las necesidades del negocio.

2.3. Bases Legales de la Investigación

En esta parte del Trabajo de investigación se incluyen todas las referencias legales que soportan el tema y objeto de investigación. De allí que: la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Hidrocarburos (2006), y la Ley Orgánica del Ambiente (2006), representan las bases legales que dan sustento a esta investigación.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La constitución de la República Bolivariana de Venezuela es la carta magna, fundamental y escrita del Estado soberano, de ella se derivan y se rigen todas las demás leyes que existen en el país. La Constitución contiene artículos que hacen referencia a la actividad de hidrocarburos, donde hace mención a la soberanía del Estado venezolano en los distintos espacios continentales, de igual modo, establece que son propiedad del Estado los yacimientos encontrados en los espacios marinos, así como también regula las actividades que son susceptibles a ocasionar daños en el ambiente y designa a PDVSA como institución para ejercer todo las actividades de hidrocarburos; estos artículos serán expuestos a continuación:

Artículo 11. La soberanía plena de la República se ejerce en los espacios

continental e insular, lacustre y fluvial, mar territorial, áreas marinas interiores, históricas y vitales y las comprendidas dentro de las líneas de base recta que ha adoptado o adopte la República; el suelo y subsuelo de éstos; el espacio aéreo continental, insular y marítimo y los recursos que en ellos se encuentran, incluidos los genéticos, los de las especies migratorias, sus productos derivados y los componentes intangibles que por causas naturales allí se hallen.

El espacio insular de la República comprende el archipiélago de Los Monjes, archipiélago de las aves, archipiélago de Los Roques, archipiélago de La Orchila, isla La Tortuga, isla La Blanquilla, archipiélago Los Hermanos, islas de Margarita, Cubagua y Coche, archipiélago de Los Frailes, isla La Sola, archipiélago de Los Testigos, isla de Patos e isla de Aves; y, además, las islas, islotes, cayos y bancos situados o que emerjan dentro del mar territorial, en el que cubre la plataforma continental o dentro de los límites de la zona económica exclusiva.

Sobre los espacios acuáticos constituidos por la zona marítima contigua, la plataforma continental y la zona económica exclusiva, la República ejerce derechos exclusivos de soberanía y jurisdicción en los términos, extensión y condiciones que determinen el derecho internacional público y la ley.

Corresponden a la República derechos en el espacio ultraterrestre supra yacente y en las áreas que son o puedan ser patrimonio común de la humanidad, en los términos, extensión y condiciones que determinen los acuerdos internacionales y la legislación nacional.

Artículo 12. Los yacimientos mineros y de hidrocarburos existentes en el territorio nacional, bajo el lecho del mar territorial, en la zona económica exclusiva y en la plataforma continental, pertenecen a la República, son bienes del dominio público y, por tanto, inalienables e imprescriptibles. Las costas marinas son bienes del dominio público.

Artículo 129. Todas las actividades susceptibles de generar daños a los ecosistemas deben ser previamente acompañadas de estudios de impacto ambiental y socio cultural. El Estado impedirá la entrada al país de desechos tóxicos y peligrosos, así como la fabricación y uso de armas nucleares, químicas y biológicas. Una ley especial regulará el uso, manejo, transporte y almacenamiento de las sustancias tóxicas y peligrosas.

En los contratos que la República celebre con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, o en los permisos que se otorguen, que afecten los recursos naturales, se considerará incluida aun cuando no estuviera expresa, la obligación de conservar el equilibrio ecológico, de permitir el acceso a la tecnología y la transferencia de la misma en condiciones mutuamente convenidas y de restablecer el ambiente a su estado natural si éste resultara alterado, en los términos que fije la ley.

Artículo 302. El Estado se reserva, mediante la ley orgánica respectiva, y por razones de conveniencia nacional, la actividad petrolera y otras industrias, explotaciones, servicios y bienes de interés público y de carácter estratégico. El Estado promoverá la manufactura nacional de materias primas provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables, con el fin de asimilar, crear e innovar tecnologías, generar empleo y crecimiento económico, y crear riqueza y bienestar para el pueblo.

Artículo 303. Por razones de soberanía económica, política y de estrategia nacional, el Estado conservará la totalidad de las acciones de Petróleos de Venezuela, S.A., o del ente creado para el manejo de la industria petrolera, exceptuando las de las filiales, asociaciones estratégicas, empresas y cualquier otra que se haya constituido o se constituya como consecuencia del desarrollo de negocios de Petróleos de Venezuela, S.A

- Ley Orgánica de Hidrocarburos (2006)

Desde la creación de la Ley Orgánica de Hidrocarburos, el petróleo era un recurso valioso. Hoy comprende uno de los recursos naturales no renovables más importantes para el Estado venezolano, por ser el primer ingreso más relevante después de los tributos. Por tanto, esta ley se propone regular de manera progresiva y armónica, el desarrollo y aprovechamiento de los inmensos recursos de hidrocarburos de Venezuela. Es la encargada de regular todo lo concerniente a los diferentes procesos que se realizan de la exploración hasta la comercialización de hidrocarburos de Venezuela; a continuación se hace mención a los artículos más importantes para el trabajo de investigación:

Artículo 1. Todo lo relativo a la exploración, explotación, refinación, industrialización, transporte, almacenamiento, comercialización, conservación de los hidrocarburos, así como lo referente a los productos refinados y a las obras que la realización de estas actividades requiera, se rige por esta Ley.

Artículo 2. Las actividades relativas a los hidrocarburos gaseosos se rigen por la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, salvo la extracción de hidrocarburos gaseosos asociados con el petróleo que se regirán por la presente Ley.

Artículo 3. Los yacimientos de hidrocarburos existentes en el territorio nacional, cualquiera que sea su naturaleza, incluidos aquéllos que se encuentren bajo el lecho del mar territorial, en la plataforma continental, en la zona económica exclusiva y dentro de las fronteras nacionales, pertenecen a la República y son bienes de los dominios públicos, por lo tanto inalienables e imprescriptibles.

Artículo 9. Las actividades relativas a la exploración en busca de yacimientos de los hidrocarburos comprendidos en esta Ley, a la extracción de

ellos en estado natural, a su recolección, transporte y almacenamiento iniciales, se denominan actividades primarias a los efectos de esta Ley.

De conformidad con lo previsto en el artículo 302 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las actividades primarias indicadas, así como las relativas a las obras que su manejo requiera, quedan reservadas al Estado en los términos establecidos en esta Ley.

- Ley Orgánica del Ambiente (2006)

El medio ambiente es todo lo que afecta a un ser vivo y condiciona especialmente las circunstancias de la vida de las personas o la sociedad en su vida. La Ley Orgánica del Ambiente se crea con el propósito de proteger el medio ambiente y su ecosistema. Todos los procesos que involucran la actividad de hidrocarburos, deben estar aprobadas previamente por el Ministerio Popular del Ambiente y regida por esta ley, todo esto en la búsqueda de promover un bienestar tanto a la población como al planeta, a continuación se exponen los artículos relacionados con el hidrocarburo:

Artículo 1. Esta Ley tiene por objeto establecer las disposiciones y los principios rectores para la gestión del ambiente, en el marco del desarrollo sustentable como derecho y deber fundamental del Estado y de la sociedad, para contribuir a la seguridad y al logro del máximo bienestar de la población y al sostenimiento del planeta, en interés de la humanidad.

De igual forma, establece las normas que desarrollan las garantías y derechos constitucionales a un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado.

Artículo 24. La planificación del ambiente forma parte del proceso de desarrollo sustentable del país. Todos los planes, programas y proyectos de

desarrollo económico y social, sean de carácter nacional, regional, estatal o municipal, deberán elaborarse o adecuarse, según proceda, en concordancia con las disposiciones contenidas en esta Ley y con las políticas, lineamientos, estrategias, planes y programas ambientales, establecidos por el ministerio con competencia en materia de ambiente.

Artículo 36. Las personas naturales o jurídicas, públicas y privadas, responsables en la formulación y ejecución de proyectos que impliquen la utilización de los recursos naturales y de la diversidad biológica, deben generar procesos permanentes de educación ambiental que permitan la conservación de los ecosistemas y el desarrollo sustentable.

Artículo 37. Las instituciones públicas y privadas deberán incorporar principios de educación ambiental en los programas de capacitación de su personal.

Artículo 49. El aprovechamiento de los recursos naturales y de la diversidad biológica en las diferentes cuencas hidrográficas, ecosistemas, áreas naturales protegidas, áreas privadas para la conservación y demás áreas especiales, estará sujeto a la formulación e implementación de los respectivos planes de manejo. En los correspondientes instrumentos de control se fijarán las condiciones y limitaciones a las que queda sometida la actividad.

- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.

Esta Ley establece en el artículo 133 algunos beneficios sociales a los cuales tendrá derecho el trabajador venezolano, los cuales deben ser implementados por las organizaciones ya sean públicas o privadas.

Artículo 133, párrafo 3: se entienden como beneficios sociales no remunerativos: los servicios de comedores, provisión de comidas y de guarderías;

los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos, las provisiones de ropa de trabajo, provisiones de útiles escolares y juguetes, becas o pagos de cursos de capacitación, pagos de gastos funerarios. Los beneficios sociales no serán considerados como salarios salvo que en las 22 convenciones colectivas se hubiere estipulado lo contrario.

En este artículo se expresa claramente cuáles son los beneficios a los cuales tendrá derecho el trabajador los cuales deben ser otorgados por las diferentes organizaciones a nivel nacional. Con esto se busca mejorar la calidad de vida de las personas.

- Convención Colectiva de Trabajo de PDVSA

Esta convención especifica claramente cuáles son los beneficios a los que tienen derecho los trabajadores que laboran en PDVSA amparados por la misma. Ampara a los trabajadores de los extintos convenios operativos y asociaciones de la faja petrolífera del Orinoco que migraron a empresas mixtas, quienes por primera vez se encuentran incluidos en la contratación, conforme al decreto 5.200 firmado por el presidente de la República Bolivariana de Venezuela.

Adicionalmente, se incluyen a más de 760 trabajadores que laboran en el área de control de sólidos, actividad que aún se ejerce en los taladros productivos, fue excluida en 1999 de la contratación colectiva. Otros avances trascendentales para los trabajadores petroleros fueron los nuevos consensos alcanzados en materia de seguridad, protección y ambiente, e inclusión social en general, pues se cerraron brechas abiertas en el pasado, al discriminar beneficios de acuerdo al tipo de nómina donde se ubica el trabajador. (PDVSA, 2007: 9)

La Convención Colectiva de trabajo contempla una serie de beneficios, entre los que se cuentan los que serán objeto de interés en esta investigación:

- Beneficio para casos de fallecimiento de trabajadores y familiares de los mismos.
- Plan integrado de vida, accidentes personales y funerario.
- Plan fondo de ahorros.
- Préstamo nuevo empleado.
- Ayuda especial y temporal para el pago de alquiler de vivienda.
- Préstamos de emergencia.

2.4. Glosario de Términos

- **Capital humano:** es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.
- **Capital intelectual:** es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.
- **Desempeño:** es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, así como, la aportación que hace a la organización.
- **Economía:** es una ciencia social que estudia los procesos de extracción, producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios. En sentido figurado, economía significa regla y moderación de los gastos; ahorro.
- **Eficiencia:** es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
- **Empresa:** es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los solicitantes a la par de asegurar la continuidad de la estructura producto-comercial, así como sus necesarias inversiones.
- **Estrategia:** una planificación de algo que se propone un individuo o grupo, conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización.

- **Estructura organizacional:** es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.
- **Explotación (producción):** operación que consiste en la extracción de petróleo y/o gas de un yacimiento.
- **Globalización:** es un proceso económico, tecnológico, político y cultural a escala mundial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les da un carácter global.
- **Mercado:** mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta.
- **Misión:** es la formulación del propósito para el cual existe una empresa y que está basada en sus ideas y capacidades, ya que ella, permite el estudio y la generación de distintos objetivos y estrategias.
- **Motivación:** puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.
- **Objeto de estudio:** todo sistema del mundo material, de la Sociedad, de la Naturaleza, de la información o del conocimiento, cuya estructura o proceso, presenta al hombre una necesidad por superar, es decir, un Problema de Investigación.
- **Organizaciones:** son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos.
- **Problema:** es una proposición principal que enuncia que algo puede ser hecho, demostrado o encontrado.
- **Visión:** es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que pretende alcanzar la empresa.

2.5. Sistematización de Variables

2.5.1. Definición de Variables

Para Arias (2006), una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación de variables.

2.5.2. Tipos de Variables

Los tipos de variables pueden ser definidos de la siguiente forma:

- Según su naturaleza las variables pueden ser:
 - Cuantitativas: las variables cuantitativas son aquellas que se expresan en valores o datos numéricos. Así mismo, las variables cuantitativas se clasifican en:
 - Discretas: son las que asumen valores o cifras enteras.
 - Continuas: son aquellas que adoptan números fraccionados o decimales.
 - Cualitativas: las variables cualitativas también llamadas categóricas, son características o atributos que se expresan de forma verbal (no numérica), es decir, mediante palabras. Estas pueden ser:
 - Dicotómicas: estas se presentan en solo dos clases o categorías.
 - Policotómicas: se manifiestan en más de dos categorías
- Según el grado de complejidad, tanto las variables cuantitativas como las cualitativas, pueden ser:

- Simples: las variables simples son las que se manifiestan directamente a través de un indicador o unidad de medida. No se descomponen en dimensiones.
- Complejas: las variables complejas son aquellas que se pueden descomponer en dos dimensiones como mínimo, luego de esto se determinan los indicadores para cada dimensión.
- Según su función en una relación causal, las variables se clasifican en:
 - Independientes: son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente. En los diseños experimentales la variable independiente es el tratamiento que se aplica y manipula en el grupo experimental.
 - Dependientes: son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación.
 - Intervenientes: son las que se interponen entre la variable independiente y la variable dependiente, pudiendo influir en la modificación de esta última. En un diseño experimental puro, este tipo de variable debe ser controlado con el fin de comprobar que el efecto es debido a la variable independiente y no a otros factores. (Arias, 2006).
 - Extrañas: también llamadas ajenas, son factores que escapan del control del investigador y que pueden ejercer alguna influencia en los resultados.

2.5.3. Operacionalización o Sistematización de las Variables

De acuerdo a Navarro (2009), “la operacionalización de las variables

consiste en descomponer la variable objeto de estudio considerando su definición nominal, sus dimensiones y sus indicadores”. A continuación se presenta la sistematización de las variables del presente proyecto de investigación.

Cuadro N° 01. Sistematización de Variables

Variable Dependiente	Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
Estrategias para la Motivación	Entorno Interno	Teoría Basada en las Características del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de Habilidades • Identidad de Tareas • Importancia de la Tarea • Autonomía • Retroalimentación
	Entorno Externo	Ambiente Externo Presente y Futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Económicos • Sociales • Políticos • legales • Demográficos • Geográficos

Autores (2018)

CAPÍTULO III

BASES METODOLÓGICAS

Según Arias (2006:110), la metodología de la investigación es: “el cómo se realizará el estudio para responder a la dificultad programada”. Por lo que este capítulo incluye todos los aspectos relacionados con las bases metodológicas; en función a esto, comprende: el nivel de investigación, el tipo de investigación, población y muestra, y técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación y presentación de la información.

3.1. Nivel de la Investigación

Para Arias (2006), el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Así mismo, expresa que existen varios niveles de investigación:

- Investigación exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.
- Investigación descriptiva: ésta consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.
- Investigación explicativa: se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa–efecto. Sus resultados y conclusiones se constituyen en el nivel más profundo de conocimientos.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la investigación realizada es descriptiva, ya que permite combinar ciertos criterios de clasificación para

ordenar, agrupar o sistematizar el objeto involucrado en el trabajo realizado; es decir, ayuda en la realización de Estrategias para la Motivación en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva de Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.

3.2. Tipo de Investigación

Con el tipo de investigación, el investigador busca señalar el nivel de profundidad con que quiere abordar el objeto de estudio. Al respecto, (Arias, 2006:26) señala que el tipo de investigación: “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Según este autor, se pueden mencionar varios tipos de investigación, a saber:

- Investigación documental o diseño documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.
- Investigación de campo o diseño de campo: es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna; es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.
- Investigación experimental o diseño experimental: es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos (variables dependientes), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

Siguiendo con la idea anterior, el tipo de investigación que se emplea en este trabajo es de campo, lo que permite el contacto directo con el objeto de estudio,

que al mismo tiempo facilita la búsqueda y obtención de información necesarias para establecer estrategias para la motivación en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva de Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.

3.3. Población y Muestra

Para Arias (2006:81), la población: “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. También, define la muestra como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.

A los efectos de alcanzar los objetivos de la presente investigación, la población correspondiente a este estudio es de tipo finita. Arias (2006:82), define la población finita como: “la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran”. Es de allí de donde surge la idea de no considerar necesario la determinación de una muestra, por cuanto la población es finita, pequeña y manejable. En tal sentido, la población de esta investigación está conformada por los individuos que trabajan en el área de estudio (Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva de Producción Costa Afuera, Cumaná – Edo. Sucre), ascendiendo así a un número de veinte (20) personas, que fueron los informantes clave.

3.4. Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de la Información

Las técnicas son indispensables en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación. Según Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o procedimientos particulares de obtener datos o información, y

donde además se plantean varias técnicas para la recopilación de los mismos.

Hoy en día, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento, que es definido por Arias (2006:69) como: “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital) que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.”

Existen varias técnicas para la recolección de datos como lo son:

- La observación: es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.
- La encuesta: es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular, esta puede ser oral o escrita.
- La entrevista: más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en el diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.
- El cuestionario: es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

En esta investigación, se usa el cuestionario como técnica para la recolección de los datos, además del análisis documental a trabajos previos, material bibliográfico, información en línea (páginas web), entre otros, que guardan relación con el problema de investigación.

CAPÍTULO IV
ESTRATEGIA REQUERIDA EN LA GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS DE PDVSA DIRECCIÓN EJECUTIVA PRODUCCIÓN
COSTA AFUERA, CUMANÁ – ESTADO SUCRE, CON RESPECTO A LA
MOTIVACIÓN

Una vez aplicado el instrumento para obtener los resultados de la investigación, modalidad cuestionario (Anexo 1), se procedió a la tabulación de la información recopilada para determinar los resultados (Anexo 2), que permitan la clasificación de los datos referentes a cada elemento objeto de estudio y su presentación conjunta.

Como indican Cabrera (2011) “tras la recogida de información y previo a la presentación de los resultados, aparece el proceso de análisis de los datos, que consiste en convertir los textos originales en datos manejables para su interpretación”. Los datos constituyen las piezas que el investigador conecta a través de la evidencia recogida para orientar la búsqueda de nuevas pruebas susceptibles para incorporarse a un esquema emergente de significados que den confirmación de la realidad estudiada. En tal sentido, Rodríguez y Otros (2007) definen el análisis de datos como un conjunto de manifestaciones, transformaciones, reflexiones y comprobaciones que utiliza el investigador sobre los datos, con el fin de extraer significados relevantes en relación con la problemática de investigación.

Después de obtener los datos, se procedió a su tabulación y contabilización, esto es la ordenación sistemática de los códigos de respuestas, para lo cual se elaboró una matriz de datos con ayuda de Excel para el instrumento. Esta matriz a su vez sirvió para facilitar las fases correspondientes a la demostración de resultados y permitiendo extraer estadísticas básicas con frecuencias y porcentajes de la presentación de las tablas y gráficos de tortas como corresponde a los estudios de campo.

El procedimiento gráfico de presentación de la información permitió, no sólo representar datos, sino también advertir relaciones y comparaciones entre las respuestas dadas (Rodríguez y Otros, 2007), luego se continuó con el análisis y una previa discusión de los resultados obtenidos, haciendo uso de fundamentos teóricos sobre los cuales se sustentó la investigación, esto con el fin de dar soporte y respaldo a los resultados que se obtuvieron en medio del estudio realizado.

El cuestionario fue respondido por la totalidad de la población, integrada por los veinte (20) trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre. Posteriormente, para el diagnóstico en la gerencia objeto de estudio, se presenta la comprensión de: aspectos generales relacionados con el ambiente interno, en el que se encuentran: diversidad de habilidades, identidad de tareas, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación. Dentro del ambiente externo, se mencionan: factores económicos, factores sociales, factores legales, factores demográficos, factores políticos y factores geográficos; donde todos estos elementos están considerados dentro del diagnóstico estratégico, análisis FODA. En consecuencia, los resultados obtenidos se presentan a continuación.

4.1. Características del puesto en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.

4.1.1. Diversidad de Habilidades

Hackman y Oldham (Quintanar, 2005) señalan que la diversidad de habilidades designan el número de destreza y capacidades necesarias para ejecutar una tarea, lo que hace que la misma sea más interesante en el trabajo y en consecuencia más importancia personal tendrá para el empleado.

Con respecto a las respuestas dada por los trabajadores, en cuanto la

realización de cursos de especialización relacionados con la tarea que se desempeña dentro de la Gerencia, el 35% de los encuestados señaló que sí ha realizado cursos de especialización relacionados con la tarea que ejecuta en la Gerencia, y el 65% señaló que no (Gráfico N° 1). En cuanto a la aplicación de diversas habilidades para ejecutar sus funciones, un 75% señaló que sí se aplican diversas habilidades para ejecutar sus funciones, y un 25% indicó que no (Gráfico N° 2). Con relación al grado de destrezas y capacidades que poseen para ejecutar sus funciones dentro de la Gerencia, un 35% aseveró que posee un alto grado de destrezas y capacidades, y un 50% posee un grado medio, mientras que un 10% señaló que posee un grado bajo y un 5% de ellos señaló que posee un grado muy bajo de destrezas y capacidades para ejecutar sus funciones. (Gráfico N° 3)

Con respecto a las respuestas dadas por los trabajadores en cuanto a si consideran interesante su trabajo dentro de la Gerencia, un 75% de ellos señaló que sí y un 25% no considera interesante su trabajo (Gráfico N° 4). En cuanto a la motivación que los trabajadores poseen para ejercer sus funciones dentro de la Gerencia, un 80% de ellos señaló que se sienten motivados en el ejercicio de sus funciones laborales, mientras que un 20% señaló que no. (Gráfico N° 5)

Gráfico 1. ¿Usted ha realizado cursos de especialización relacionados con la tarea que desempeña dentro de la Gerencia?

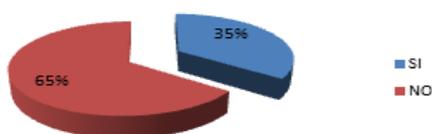


Gráfico 2. ¿Aplica Usted diversas habilidades para ejecutar sus funciones dentro de la Gerencia?

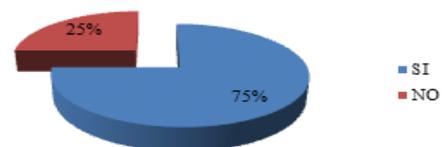


Gráfico 3. ¿Qué grado de destreza y capacidad posee para ejecutar sus funciones dentro de la Gerencia?

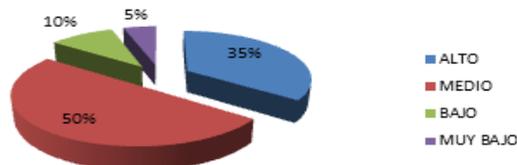


Gráfico 4. ¿Considera usted su trabajo interesante?

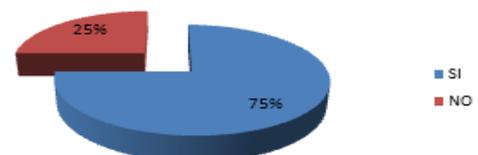
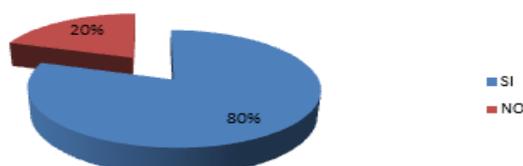


Gráfico 5. ¿Se siente usted motivado para ejercer las funciones que le competen dentro de la Gerencia?



Fuente: Autores 2018

De los resultados anteriores, se infiere que, en su mayoría, los trabajadores no poseen cursos de especialización en las tareas que desempeñan, aunque manifiestan que poseen las habilidades necesarias para ejecutar sus funciones. Sin embargo, en cuanto al grado de destrezas y capacidades que ellos poseen para ejecutar las mismas, gran parte se encuentran en un nivel medio. En cuanto al interés en su ámbito laboral, la mayoría considera su trabajo interesante por lo que un alto porcentaje de los trabajadores se siente motivado en las funciones que ejecuta. Con todo, si la mayor población tuviese cursos de especialización en el área que ejecuta, las habilidades y destrezas en los empleados de aquellos que poseen un grado menor para ejecutar sus funciones aumentarían, lo que traería como resultado que la tarea que estos ejecutan tendría mayor importancia personal y al mismo tiempo, su trabajo sería más interesante, lo que aumentaría su motivación.

4.1.2. Identidad de Tareas

Quintanar (2005), menciona lo expuesto por J. Richard Hackman y G. R. Oldham sobre que la identidad de tareas detona la unidad de un puesto, el cual consiste en hacer una unidad entera, completar un producto o fabricar una parte, como sucede en las líneas de montaje. Realizar un producto en su totalidad, crea mayor significado que hacer una parte solamente. De acuerdo a las respuestas dadas por los trabajadores en cuanto al conocimiento que se posee de las tareas que le corresponden realizar en la Gerencia, un 85% de los encuestados señaló que tienen conocimiento en las tareas que le corresponden realizar en la Gerencia, mientras que un 15% de ellos no (Gráfico 6). En cuanto al cumplimiento de la totalidad de las tareas que les corresponden realizar, un 55% de la población encuestada señaló que cumplen con la totalidad de las tareas que les corresponden realizar en la Gerencia, mientras que un 45% no cumple con la totalidad de las tareas (Gráfico 7). En cuanto a la pregunta sobre el cumplimiento de las tareas en el tiempo que se les exige a los trabajadores, un 40% de ellos señaló que cumple con las tareas en el tiempo que se les exige, y un 60% respondió que no (Gráfico

8). De las respuestas dadas por los trabajadores en cuanto al interés que se poseen en desarrollar mejor las tareas, un 85% de los encuestados señaló que posee interés en desarrollar mejor las tareas y un 15% respondió que no (Gráfico 9).

Gráfico 6. ¿Conoce usted bien las tareas que le corresponde realizar en la Gerencia?

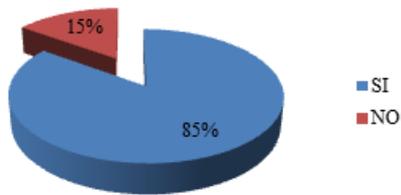


Gráfico 7. ¿Cumple usted con la totalidad de sus tareas en la Gerencia?

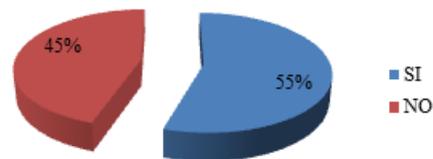


Gráfico 8. ¿Cumple usted su tarea en el tiempo que se le exige en la Gerencia?

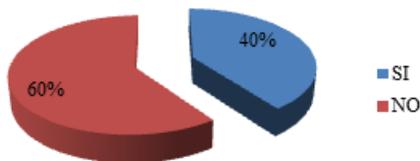
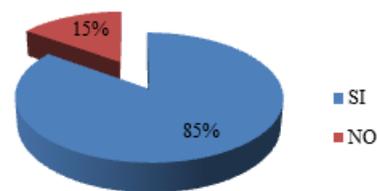


Gráfico 9. ¿Tiene usted interés en desarrollar mejor las tareas en la Gerencia?



Fuente: Autores 2018

De los resultados anteriores, se infiere que, en su mayoría, los trabajadores tienen conocimientos en las tareas que les corresponden realizar. Estos a su vez cumplen con la totalidad de ellas. Sin embargo, en cuanto al nivel de responsabilidad, la mayoría de ellos no cumplen con sus tareas en el tiempo en que se les exige. En cuanto al interés en desarrollar mejor sus tareas, la gran mayoría tiene interés en desarrollarlas mejor. Con todo, si a la mayor población se le aplicara técnicas de motivación, estos cumplirían con sus tareas en el tiempo en que se les exige y se incentivaría a la población minoritaria a ser parte del porcentaje que tiene interés en conocer y desarrollar mejor sus actividades. Sin embargo, las tareas que se ejecutan son identificadas en un alto porcentaje.

4.1.3. Importancia de la Tarea

Seguidamente, Quintanar (2005) citando a Hackman y Oldham, sobre la importancia de la tarea, explica que esta se refiere a la importancia y trascendencia que el trabajo tiene para la vida y el bienestar de los demás.

Las respuestas dadas por los trabajadores en cuanto a si el ingreso que perciben está acorde con las tareas que ejecutan en la Gerencia, un 20% de los encuestados señaló que el ingreso que perciben está acorde con las tareas que ejecutan y un 80% respondió que no (Gráfico 10). En cuanto a si el ingreso percibido genera efectos positivos en su vida y en su entorno, un 25 % de ellos señaló sí, mientras que un 75% respondió que no (Gráfico 11). Las respuestas relacionadas con el nivel de ingreso que ellos perciben, arrojaron que un 15% percibe menos de un salario mínimo, un 25% percibe salario mínimo, 50% percibe entre dos y tres salarios mínimos y 10% más de tres salarios mínimos (Gráfico 12).

Seguidamente, de acuerdo a las respuestas dadas por los trabajadores en cuanto a si el desempeño realizado genera motivación profesional, un 70% respondió que sí, mientras que un 30% respondió que no (Gráfico 13).

Gráfico 10. ¿El ingreso que percibe está acorde con las tareas que ejecuta en la Gerencia?

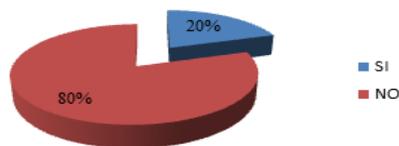


Gráfico 11. ¿El ingreso percibido genera efectos positivos en su vida y en su entorno?

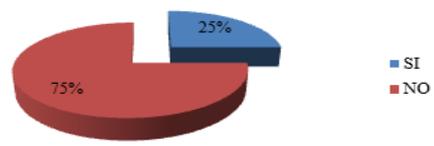


Gráfico 12. ¿Cuál es el nivel de ingreso que usted percibe en la Gerencia?

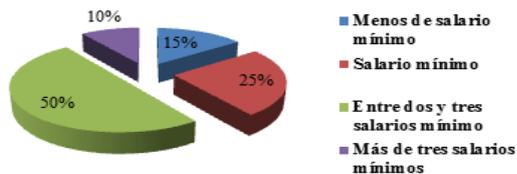
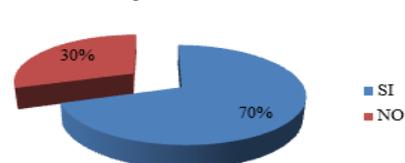


Gráfico 13. ¿Considera usted que el desempeño realizado en la Gerencia lo motiva profesionalmente?



Fuente: Autores 2018

La mayoría de los trabajadores considera que el ingreso que perciben está acorde con las tareas que ejecutan, lo que, para ellos, el ingreso percibido genera efectos positivos en su vida y en su entorno; puesto que la mitad de ellos percibe más de dos salarios mínimos. Por lo que el desempeño realizado en la Gerencia los motiva profesionalmente. Esto trae como consecuencia que la tarea que estos ejecutan tiene mayor importancia personal y al mismo tiempo, su trabajo es más interesante, lo que aumenta su motivación.

4.1.4. Autonomía

Esta, según los mismos investigadores y teóricos que se vienen tratando a lo largo de esta investigación, se refiere al grado de independencia que tiene un empleado en la programación y organización del trabajo. Cuanto más subordinado esté una persona en su rendimiento e iniciativa, mayor será el sentido de responsabilidad de éste, ya que sabe que la realización de las tareas se basa más en su habilidad que en las del supervisor.

De acuerdo a las respuestas dadas por los trabajadores en cuanto a la autonomía que ellos poseen en la programación y organización del trabajo que realizan, un 60% señaló que posee autonomía en la programación y organización del trabajo que realizan y un 40% respondió que no (Gráfico 14). Las respuestas dadas referente a si rinden cuentas y avances de sus labores a sus supervisores inmediatos, un 75% de la población señaló que sí, mientras que un 25% respondió que (Gráfico 15).

Gráfico 14. ¿Posee usted autonomía en la programación y organización del trabajo que realiza en la Gerencia?

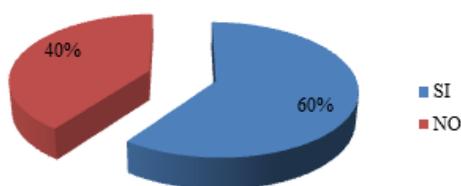
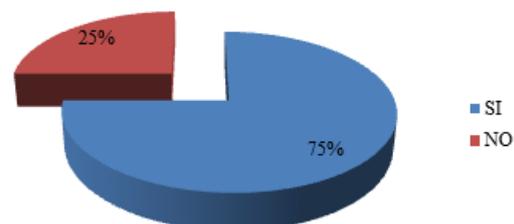


Gráfico 15. ¿Rinde usted cuenta de sus labores y avances a su supervisor inmediato en la Gerencia?



Fuente: Autores 2018

De los resultados anteriores, se infiere que, en su mayoría, los trabajadores poseen autonomía en la programación y organización del trabajo que realizan, y rinden cuentas y avances de sus labores a su supervisor inmediato. Por lo que los resultados obtenidos demuestran un alto grado de independencia de los empleados en la programación y organización del trabajo. Esto resalta el nivel de subordinación entre empleado - supervisor. Por lo que su rendimiento e iniciativa debe ser mayor si se le da mayor sentido de responsabilidad al resto de los empleados. En consecuencia, se denota un alto grado de autonomía en las tareas que estos ejecutan.

4.1.5. Retroalimentación

Los investigadores que se citan en esta investigación, explican que esta característica tan obvia del trabajo denota la cantidad de información que recibe el empleado sobre la cantidad de rendimiento.

En relación a ello, las repuestas dadas por los trabajadores en cuanto a si los resultados de la labor que realizan están acorde con las instrucciones recibidas, un 95% de ellos señaló sí y un 5% respondió que no (Gráfico 16). En cuanto a si reciben la apreciación de su rendimiento por parte de su supervisor inmediato, el 25% de los encuestados respondió de manera positiva, mientras que un 75% respondió de manera negativa (Gráfico 17).

Gráfico 16. ¿Los resultados de la labor que realiza en la Gerencia están acorde con las instrucciones recibidas?

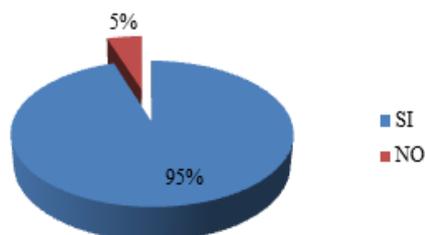
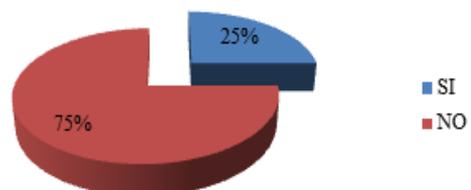


Gráfico 17. ¿Recibe usted la apreciación de su rendimiento por parte de su supervisor inmediato en la Gerencia?



Fuente: Autores 2018

De lo anterior, se deduce que, en su mayoría, los resultados de la labor que se realizan están acorde con las instrucciones recibidas, aunque la mayoría de los trabajadores no reciben la apreciación del rendimiento obtenido por parte de su supervisor inmediato. Esto significa que existe una baja cantidad de información que se recibe por parte del empleado sobre la cantidad de rendimiento, lo que trae como consecuencia que las tareas realizadas tengan menor interés en desarrollarse de mejor manera. Por lo cual se deben establecer planes de evaluación del desempeño donde se les brinde información oportuna a los empleados, para que estos puedan conocer la apreciación de la organización sobre sus labores.

4.2. Factores externos que afectan a la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción de Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación

4.2.1. Condiciones Económicas

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), los factores económicos son aquellos que están relacionados con el comportamiento de la economía de una nación y estos factores tienen incidencia directa o indirecta en la mayoría de las organizaciones.

En relación a ello, las repuestas dadas por los trabajadores en cuanto a si la situación económica actual del país afecta la motivación en las tareas que realizan, el 85% señaló que sí, y el 15% de ellos respondió que no (Gráfico 18). En cuanto al grado en que la situación económica actual del país afecta la motivación en las tareas que se realizan, el 75% señaló que la situación económica actual del país afecta la motivación en un alto grado, el 10% respondió que afecta a en un grado medio, 5% respondió que afecta en un grado bajo y un 10% respondió que afecta en un grado muy bajo. (Gráfico 19).

Gráfico 18. ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta la motivación en las tareas que realiza en la Gerencia?

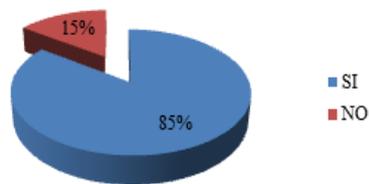
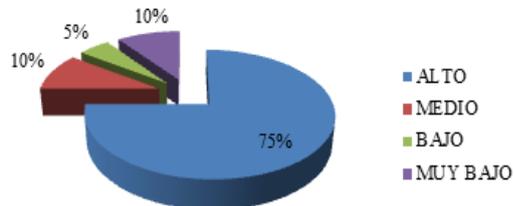


Gráfico 19. ¿En qué grado cree usted que afecta la situación económica actual del país la motivación en las tareas que realiza en la Gerencia?



Fuente: Autores 2018

De los resultados anteriores, se concluye que la mayoría de los trabajadores considera que la situación económica actual del país les afecta su motivación en las tareas que realizan. Por lo cual, en cuanto al grado que les afecta, gran parte se encuentra en un nivel alto. En ese sentido, la situación económica afecta ampliamente su situación financiera, lo que trae como consecuencia niveles considerables de desmotivación en la tareas que ejecutan.

4.2.2. Condiciones Sociales

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), definen a los factores sociales como los que afectan el modo de vivir de las personas, incluso sus valores. Del mismo modo, estos inciden directa e indirectamente sobre las organizaciones, teniendo impacto bien sea positivo o negativo sobre estas.

En cuanto a si las alteraciones sociales (inseguridad, delincuencia, pobreza, etc.) afectan la motivación en las tareas que se realizan, el 75% señaló que sí y el 25% respondió que no (Gráfico 20). Con respecto al grado en que estas alteraciones sociales inciden en la motivación en las tareas que realizan, el 75% respondió que la situación social actual del país afecta la motivación en un alto grado, el 5% respondió que les afecta en un grado medio, 10% respondió que les afecta en un grado bajo y el 10% respondió que les afecta en un grado muy bajo (Gráfico 21).

Gráfico 20. ¿Cree usted que las alteraciones sociales (inseguridad, delincuencia, pobreza, etc) afectan la motivación en las tareas que realiza en la Gerencia?

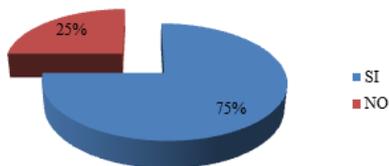
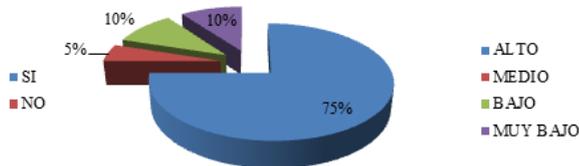


Gráfico 21. ¿En qué grado inciden las alteraciones sociales (inseguridad, delincuencia, pobreza, etc) en la motivación en las tareas que realiza en la Gerencia?



Fuente: Autores 2018

De los resultados anteriores, se concluye que la mayoría de los trabajadores consideran que las alteraciones sociales (inseguridad, delincuencia, pobreza, etc.) afectan la motivación en las tareas que realizan en la Gerencia. Por lo cual, en cuanto al grado que les afecta, una gran parte se encuentran en un nivel alto. En ese sentido, la situación social les afecta su integridad física y calidad de vida, lo que trae como consecuencia niveles considerables de desmotivación en las tareas que estos ejecutan al asistir a sus sitios de trabajo.

4.2.3. Condiciones Políticas

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), los factores políticos, son aquellos que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, regionales y locales, es decir, los órganos de representación y decisión política que regulan los sistemas de gobierno y estos, a su vez, regulan la actuación del individuo común, así como también a las organizaciones de personas.

En cuanto a si la situación política actual del país afecta la motivación en las tareas que realizan en la Gerencia, el 85% señaló que sí les afecta y el 25% respondió no (Gráfico 22). Referente al grado en que incide la situación política actual del país en la motivación para realizar sus tareas en la Gerencia, el 60% respondió que les afecta motivacionalmente en un alto grado, el 20% respondió que les afecta en un grado medio, 10% respondió que les afecta en un grado bajo

y el 10% respondió que les afecta la motivación en las tareas que se realizan en un grado muy bajo (Gráfico 23).

Gráfico 22. ¿Considera usted que la situación política actual del país afecta la motivación en las tareas que realiza en la Gerencia?

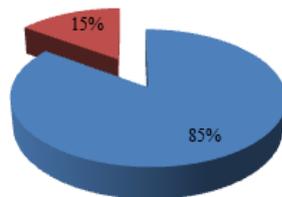
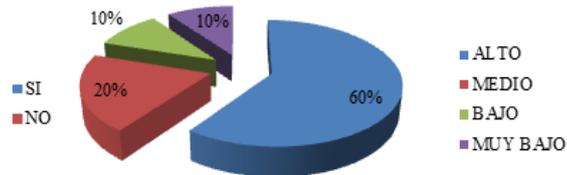


Gráfico 23. ¿En qué grado incide la situación política actual del país en la motivación para realizar sus tareas en la Gerencia?



Fuente: Autores 2018

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que la situación política actual del país afecta a la mayoría de los trabajadores en las tareas que realizan en la Gerencia. Por lo cual, en cuanto al grado que les afecta, una gran parte se radica en un nivel alto. En ese sentido, la situación política les afecta sus principios morales, políticos e ideológicos, lo que trae como consecuencia niveles considerables de desconcierto y expectativa en la actuación del individuo común y las organizaciones en donde estos se desenvuelven.

4.2.4. Condiciones Legales

De acuerdo a Koontz, Weihrich y Cannice (2012), otro papel del gobierno es limitar y regular los negocios. En general, toda organización está vinculada y controlada por una ley o reglamento. Muchas de las leyes y reglamentos son necesarias. Sin embargo, representan un medio complejo para la alta dirección. Se espera que las empresas conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones, por lo que los gerentes perspicaces no solamente deben responder a las presiones sociales, sino que también tienen el problema de prever y enfrentar las presiones políticas así como las leyes que podrían aprobarse.

En cuanto a si las regulaciones legales del país inciden en la motivación para realizar sus tareas en la Gerencia, el 50% señaló que sí afectan la motivación en las tareas que realizan y el 50% respondió que no (Gráfico 24). Referente al grado en que las regulaciones legales inciden en la motivación para realizar sus tareas en la Gerencia, el 15% respondió que las regulaciones legales afectan la motivación en un alto grado, el 40% respondió que afectan en un grado medio, 15% respondió que afectan en un grado bajo, y el 30% respondió que afectan la motivación en las tareas que se realizan en un grado muy bajo (Gráfico 25).

Gráfico 24. ¿Considera usted que las regulaciones legales del país inciden en la motivación para realizar sus tareas en la Gerencia?

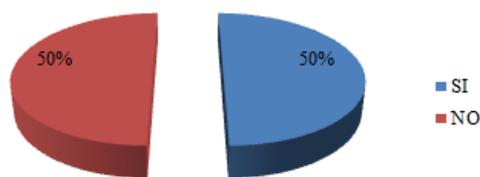
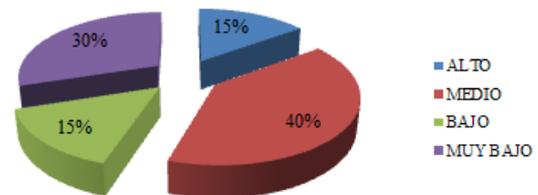


Gráfico 25. ¿En qué grado inciden las regulaciones legales del país en la motivación, para realizar sus tareas en la Gerencia?



Fuente: Autores 2018

En cuanto a las regulaciones legales, se puede concluir que los trabajadores consideran, en partes iguales, que estas inciden en la motivación para realizar sus tareas en la Gerencia. Por lo cual, en cuanto al grado que les afecta, una gran parte se encuentra en un nivel medio. En ese sentido, la situación legal del país afecta medianamente las condiciones laborales y la motivación de los empleados.

4.2.5. Condiciones Geográficas

Las condiciones geográficas para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), son aquellos factores relativos a la ubicación, espacio, topografías, clima, plantas, animales y recursos naturales que enmarcan el entorno de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región, los cuales son elementos

considerables para las decisiones de tipo estratégico. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la organización.

En cuanto a si la Gerencia posee una ubicación geográfica estratégica para la ejecución y cumplimiento de las tareas, el 90% señaló que la Gerencia posee una ubicación ideal para la ejecución y cumplimiento de las tareas y el 10% respondió que no (Gráfico 26). Referente a si la ubicación geográfica de la gerencia incide en la motivación para las tareas que realizan, el 90% señaló que sí, mientras que el 10% respondió que no (Gráfico 27). En cuanto al grado en que la ubicación geográfica de la gerencia incide en la motivación para realizar las tareas que se realizan, el 55% respondió que afecta en un alto grado, el 25% respondió que en un grado medio, 15% respondió que en un grado bajo y el 5% respondió que afecta a la motivación en un grado muy bajo. (Gráfico 28).

Gráfico 26. ¿Cree usted que la Gerencia posee una ubicación estratégica para la ejecución y cumplimiento de sus tareas?

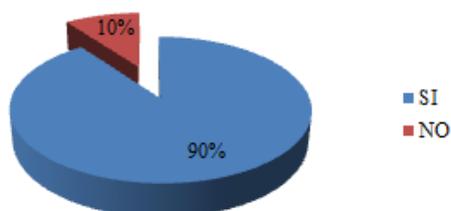


Gráfico 27. ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la gerencia incide en la motivación para las tareas que realizan?

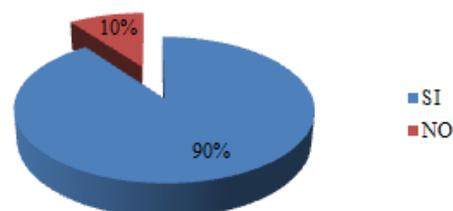
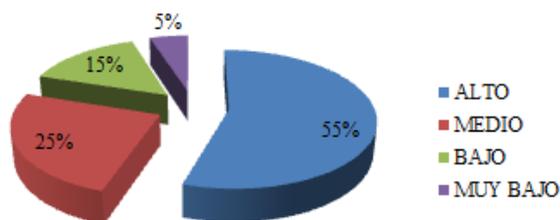


Gráfico 28. ¿En qué grado inciden la ubicación geográfica de la gerencia en la motivación para las tareas que realiza?



Fuente: Autores 2018

De los resultados anteriores en cuanto a las condiciones geográficas, se puede inferir que, en su mayoría, los trabajadores consideran que su sitio de

trabajo posee una ubicación geográfica ideal para la ejecución y cumplimiento de sus tareas. Lo que explica que un alto porcentaje de los encuestados consideren que dicha ubicación afecta positivamente la motivación en las tareas que realizan. En ese sentido, en cuanto al grado en que la ubicación geográfica de la gerencia incide en la motivación para las tareas que realizan, una gran parte radica en un nivel alto. Por lo cual se debería considerar planes de incentivos en cuanto a la responsabilidad y asistencia al trabajo, lo que evitaría niveles altos de ausentismo laboral.

4.3. Las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación.

4.3.1. Análisis Interno

Considerando los resultados mostrados en relación a los elementos internos y externos, el cuadro N° 02 muestra la determinación de fortalezas y debilidades de la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación.

Cuadro N° 02. Análisis Interno

Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o Debilidades (Razones)
Diversidad de habilidades	Se poseen las habilidades necesarias para ejecutar las funciones. Se considera interesante el cargo que se ocupa y hay motivación en las funciones. Sin embargo, no se ha realizado la capacitación necesaria para la realización de las funciones.	Fortaleza: se poseen las habilidades necesarias para ejecutar las funciones, se considera interesante el cargo y hay motivación en las funciones. Debilidad: no se ha realizado la capacitación necesaria para la realización de las funciones.

Identidad de las tareas	Las tareas que se ejecutan son bien conocidas, son cumplidas en su totalidad y existe interés en desarrollarlas mejor. Pero las tareas no se cumplen en el tiempo exigido.	Fortaleza: los trabajadores conocen bien las tareas, cumplen a cabalidad con ellas, y hay interés en su desarrollo. Debilidad: las tareas no se cumplen en el tiempo exigido.
Importancia de la tarea	El desempeño realizado en el puesto genera motivación profesional. Sin embargo, el ingreso percibido no está acorde al desempeño y no genera efectos positivos en su entorno, puesto que sólo una proporción pequeña de los empleados gana más de tres salarios mínimos.	Fortaleza: el desempeño realizado en el puesto genera motivación profesional. Debilidad: el ingreso percibido no está acorde al desempeño y no genera efectos positivos en su entorno, puesto que sólo una proporción pequeña de los empleados gana más de tres salarios mínimos.
Autonomía	Los empleados poseen autonomía en la programación y organización del trabajo que realizan, y rinden cuentas de sus labores y avances a su supervisor inmediato.	Fortaleza: se posee autonomía en la programación y organización del trabajo que se realiza, y se rinden cuentas y avances de las labores al supervisor inmediato.
Retroalimentación	Los resultados de las labores realizadas están acorde con las instrucciones recibidas. Pero no se recibe la apreciación de las labores ejecutadas por parte del supervisor inmediato.	Fortaleza: los resultados de las labores realizadas están acorde con las instrucciones recibidas. Debilidad: no se recibe la apreciación de las labores ejecutadas por parte del supervisor inmediato.

Fuente: Autores 2018

4.3.1.1. Fortalezas

Para Serna (1997), las fortalezas son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos. En ese sentido, del análisis de los elementos internos de la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción de Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, se definieron algunas consideraciones que determinaron las

siguientes fortalezas:

- Se poseen las habilidades necesarias para ejecutar las funciones, se considera interesante el cargo y hay motivación en las funciones.
- Los trabajadores conocen bien las tareas, cumplen a cabalidad con ellas, y hay interés en su desarrollo.
- El desempeño realizado en el puesto genera motivación profesional.
- Se posee autonomía en la programación y organización del trabajo que se realiza, y se rinde cuentas de las labores y avances al supervisor inmediato.
- Los resultados de las labores realizadas están acorde con las instrucciones recibidas.

4.3.1.2. Debilidades

Según Serna (1997), las debilidades son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. En ese sentido, una vez observados los factores internos de la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción de Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, se encontraron algunos elementos que permitieron determinar las siguientes debilidades:

- No se ha realizado la capacitación necesaria para la realización de las funciones.
- Las tareas no se cumplen en el tiempo exigido.
- El ingreso percibido no está acorde al desempeño y no genera efectos positivos en su entorno, puesto que sólo una proporción pequeña de los empleados gana más de tres salarios mínimos.
- No se recibe la apreciación de las labores ejecutadas por parte del supervisor inmediato.

4.3.2. Análisis Externo

El cuadro N° 03 muestra la determinación de oportunidades y amenazas de la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.

Cuadro N° 03. Análisis Externo

Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre		
Elementos externos	Tendencia y sus síntomas	Oportunidades y/o Amenazas (Razones)
Condiciones Económicas	Las condiciones económicas actuales del país afectan en un alto grado el nivel de motivación en las tareas que se realizan en la Gerencia.	Amenaza: las condiciones económicas actuales del país afectan en un alto grado el nivel de motivación en las tareas que se realizan en la Gerencia.
Condiciones Sociales	Las condiciones sociales como la inseguridad, la delincuencia, pobreza, etc., afectan en un alto grado la motivación en las tareas que se realizan.	Amenaza: las condiciones sociales como la inseguridad, la delincuencia, pobreza, etc., afectan en un alto grado la motivación en las tareas que se realizan.
Condiciones Políticas	Las condiciones políticas actuales del país afectan la motivación en las tareas que se realizan.	Amenaza: las condiciones políticas actuales del país afectan la motivación en las tareas que se realizan.
Condiciones Legales	Las condiciones legales actuales del país afectan la motivación en las tareas que se realizan.	Amenaza: las condiciones legales actuales del país afectan la motivación en las tareas que se realizan.
Condiciones Geográficas	La gerencia posee una ubicación estratégica para la ejecución y cumplimiento de las tareas, la cual incide en un alto grado en la motivación de los trabajadores.	Oportunidad: la gerencia posee una ubicación ideal y estratégica para la ejecución y cumplimiento de las tareas, la cual incide en un alto grado en la motivación de los trabajadores.

Fuente: Autores 2018

4.3.2.1. Oportunidades

Serna (1997), define las oportunidades como los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Por tal razón, una vez estudiado los factores externos de la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción de Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, se hallaron algunos elementos que determinaron las siguientes oportunidades:

- La gerencia posee una ubicación estratégica para la ejecución y cumplimiento de las tareas, la cual incide en un alto grado en la motivación de los trabajadores.

4.3.2.1. Amenazas

Para Serna (1997), las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo, consecuentemente. Una vez estudiado los factores externos de la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción de Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, se hallaron algunos elementos que determinaron las siguientes amenazas:

- Las condiciones económicas actuales del país afectan en un alto grado el nivel de motivación en las tareas que se realizan en la Gerencia.
- Las condiciones sociales como la inseguridad, la delincuencia, pobreza, etc., afectan en un alto grado la motivación en las tareas que se realizan.
- Las condiciones políticas actuales del país afectan la motivación en las tareas que se realizan.
- Las condiciones legales actuales del país afectan la motivación en las tareas que se realizan.

4.4. El impacto de los factores internos y externos en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación.

4.4.1. Análisis de Impacto de los Factores Internos

El siguiente cuadro presenta el impacto de los factores de la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, analizados anteriormente.

Cuadro N° 04. Análisis del Impacto de los Factores Internos (Fortalezas y Debilidades)

Factores Internos	Importancia de Impacto	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Diversidad de habilidades	Fortaleza: se poseen las habilidades necesarias para ejecutar las funciones, se considera interesante el cargo y hay motivación en las funciones. Debilidad: no se ha realizado la capacitación necesaria para la realización de las funciones.	X		
Identidad de tareas	Fortaleza: los trabajadores conocen bien las tareas, cumplen a cabalidad con ellas y hay interés en su desarrollo. Debilidad: las tareas no se cumplen en el tiempo exigido.		X	
Importancia de la tarea	Fortaleza: el desempeño realizado en el puesto genera motivación profesional. Debilidad: el ingreso percibido no está acorde al desempeño y no genera efectos positivos en su entorno, puesto que, solo una proporción pequeña de los empleados gana más de tres salarios mínimos.		X	
Autonomía	Fortaleza: se posee autonomía en la programación y organización del trabajo que se realiza, y se rinde cuentas de las labores y avances al supervisor inmediato.		X	

Retroalimentación	<p>Fortaleza: los resultados de las labores realizadas están acorde con las instrucciones recibidas.</p> <p>Debilidad: no se recibe la apreciación de las labores ejecutadas por parte del supervisor inmediato.</p>	X		
--------------------------	--	---	--	--

Fuente: Autores 2018

4.4.2. Análisis de Impacto de los Factores Externos

El siguiente cuadro presenta el impacto de los factores externos de la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.

Cuadro N° 05. Análisis del Impacto de los Factores Externos (Oportunidades y Amenazas).

Factores Externos	Importancia de Impacto	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Condiciones Económicas	Amenaza: las condiciones económicas actuales del país afectan en un alto grado el nivel de motivación en las tareas que se realizan en la Gerencia.	X		
Condiciones Sociales	Amenaza: las condiciones sociales como la inseguridad, la delincuencia, pobreza, etc., afectan en un alto grado la motivación en las tareas que se realizan.	X		
Condiciones Políticas	Amenaza: las condiciones políticas actuales del país afectan en un medio grado la motivación en las tareas que se realizan.		X	
Condiciones Legales	Amenaza: las condiciones legales actuales del país afectan la motivación en las tareas que se realizan.		X	
Condiciones Geográficas	Oportunidad: la gerencia posee una ubicación estratégica para la ejecución y cumplimiento de las tareas, la cual incide en un alto grado en la motivación de los trabajadores.	X		

4.4.3. Hoja de trabajo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

El cuadro N° 06 muestra la hoja de trabajo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.

Cuadro N° 06. Hoja de trabajo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia posee una ubicación estratégica para la ejecución y cumplimiento de las tareas, la cual incide en un alto grado en la motivación de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones económicas actuales del país afectan en un alto grado el nivel de motivación en las tareas que se realizan en la Gerencia. • Las condiciones sociales como la inseguridad, la delincuencia, pobreza, etc., afectan en un alto grado la motivación en las tareas que se realizan.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se poseen las habilidades necesarias para ejecutar las funciones. Se considera interesante el cargo y hay motivación en las funciones. • Los resultados de las labores realizadas están acorde con las instrucciones recibidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha realizado la capacitación necesaria para la realización de las funciones. • No se recibe la apreciación de las labores ejecutadas por parte del supervisor inmediato.

Fuente: Autores 2018

4.4.4. Matriz FODA

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la matriz FODA es una herramienta que permite la evaluación del entorno de la empresa, enfocándose en las amenazas, debido a que en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos. Esta se compone de cuatro estrategias alternativas, las cuales, se basan en el análisis de

los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas).

En el cuadro N° 07, mostrado en la siguiente página, se muestra la matriz FODA realizada en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.

Cuadro N° 07. Matriz FODA de la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Edo. Sucre

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F):</p> <p>(F1) Se poseen las habilidades necesarias para ejecutar las funciones, se considera interesante el cargo y hay motivación en las funciones. (F2) Los resultados de las labores realizadas están acorde con las instrucciones recibidas.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D):</p> <p>(D1) No se ha realizado la capacitación necesaria para la realización de las funciones. (D2) No se recibe la apreciación de las labores ejecutadas por parte del supervisor inmediato.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O):</p> <p>(O1) La gerencia posee una ubicación estratégica para la ejecución y cumplimiento de las tareas, la cual incide en un alto grado en la motivación de los trabajadores.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO maxi-maxi:</p> <p>(F1, O1) Promover campañas de actualización profesional, aprovechando la idoneidad de las instalaciones de la Gerencia como centro de adiestramiento para mantener y aumentar los niveles de conocimiento en los empleados.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DO mini-maxi:</p> <p>(D2, O1) Promover publicaciones relativas a la gestión de los trabajadores, en carteleras informativas ubicadas en sitios estratégicos de la Gerencia, donde los empleados al llegar a sus sitios de trabajo, puedan conocer lo que la organización opina sobre su desempeño, de modo que puedan continuar realizando sus labores y tareas en la Gerencia de manera eficiente.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A):</p> <p>(A1) Las condiciones económicas actuales del país afectan en un alto grado el nivel de motivación en las tareas que se realizan en la Gerencia. (A2) Las condiciones sociales como la inseguridad, la delincuencia, pobreza, etc., afectan en un alto grado la motivación en las tareas que se realizan.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA maxi-mini</p> <p>(F1, A1) Proponer planes de prestaciones económicas que recompensen las habilidades que posee el personal y así gratificar las deficiencias económicas que estos posean, manteniendo así el nivel de capacidad intelectual y motivación en el personal. (F2, A2) Crear programas sociales que ayuden a mejorar las condiciones sociales del entorno que rodea a la Gerencia, donde esta sea precursora de mejoras sociales en lo personal y familiar de los trabajadores y de la comunidad en general.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DA mini-mini:</p> <p>(D1, A2) Crear planes estratégicos de formación que permitan contrarrestar la inseguridad que afecta a los trabajadores. (D2, A1) Revisar los beneficios contractuales para que estos puedan ser ajustados a la realidad económica del país, reconociendo la labor de los empleados por parte del supervisor inmediato.</p>

Del análisis de los factores internos y externos en la matriz FODA de la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, se desprendieron las siguientes acciones estratégicas:

4.4.4.1. Estrategias FO

- Promover campañas de actualización profesional, aprovechando la idoneidad de las instalaciones de la Gerencia como centro de adiestramiento para mantener y aumentar los niveles de conocimiento en los empleados.

4.4.4.2. Estrategias FA

- Proponer planes de prestaciones económicas que recompensen las habilidades que posee el personal y así gratificar las deficiencias económicas que estos posean, manteniendo así el nivel de capacidad intelectual y motivación en el personal.

4.4.4.3. Estrategias DA

- Revisar los beneficios contractuales para que estos puedan ser ajustados a la realidad económica del país, reconociendo la labor de los empleados por parte del supervisor inmediato.

4.4.4.4. Estrategias DO

- Promover publicaciones relativas a la gestión de los trabajadores, en carteleras informativas ubicadas en sitios estratégicos de la Gerencia, donde los

empleados, al llegar a sus sitios de trabajo, puedan conocer lo que la organización opina sobre su desempeño, de modo que puedan continuar realizando sus labores y tareas en la Gerencia de manera eficiente.

Las estrategias antes mencionadas tienen su origen del diagnóstico estratégico elaborado en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, las cuales tienen el propósito de contrarrestar todas aquellas amenazas, aprovechar todas las oportunidades que se presentan en el entorno, aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades existentes en la organización.

4.5. Las acciones estratégicas requeridas en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con relación a la motivación.

De acuerdo a Koontz, Weihrich y Cannice (2012), las acciones estratégicas son elementos necesarios que plantean las propuestas a las personas que hacen vida en una organización. La formulación de estrategias proviene de las acciones. Además, se puede decir que son la puesta en marcha o realización de un cambio significativo para la empresa, por lo que el desarrollo de ella supone una mejora en aspectos importantes para la misma. Las acciones estratégicas buscan el cambio relevante teniendo como consecuencia la mejora de la situación actual y de las condiciones de vida de las organizaciones.

A continuación, se presentan las acciones estratégicas a implementar que pudiesen contrarrestar las debilidades y amenazas encontradas en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA la Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.

- Promover campañas de actualización profesional, aprovechando la idoneidad de las instalaciones de la Gerencia como centro de adiestramiento para mantener y aumentar los niveles de conocimiento en los empleados, mediante las siguientes actividades:
 - Diagnosticar las áreas en que los trabajadores necesitan capacitación.
 - Definir el nivel de capacitación que requiere cada empleado dependiendo del cargo que posee y las tareas que ejecuta.
 - Determinar si se cuenta con el personal capacitado que pueda facilitar el entrenamiento a los empleados que requieren capacitación o si se necesita contratar un outsourcing.
 - Delimitar espacios adecuados de la Gerencia que se puedan utilizar para capacitación del personal.
 - Elaborar un cronograma de actividades en donde se incluya a cada trabajador que requiere la capacitación.
 - Evaluar la relación costo-beneficio al realizar estas campañas de formación y actualización del personal.

- Proponer planes de prestación económicas que recompensen las habilidades que posee el personal y así gratificar las deficiencias económicas que estos posean, manteniendo así el nivel de capacidad intelectual y motivación en el personal, realizando las siguientes actividades:
 - Diagnosticar el nivel de ingreso que perciben los trabajadores.
 - Definir la exigencia de sus tareas.
 - Determinar el rendimiento.
 - Elaborar una escala de compensación de acuerdo al rendimiento, a la exigencia de las tareas que ejecutan y al nivel de capacitación que poseen los

trabajadores, que permita compensar el ingreso que perciben.

- Implementar el plan de compensación de acuerdo a los estándares establecidos, en un plazo previamente determinado que incentive la formación profesional constante.
- Evaluar los resultados de la implementación del plan de compensación.
- Revisar los beneficios contractuales para que estos puedan ser ajustados a la realidad económica del país, reconociendo la labor de los empleados por parte del supervisor inmediato, realizando las siguientes actividades:
 - Diagnosticar el ingreso mensual de los trabajadores y la relación del mismo con su calidad de vida.
 - Revisar las contrataciones colectivas y demás obligaciones sindicales.
 - Evaluar el índice inflacionario actual y su incidencia sobre los ingresos de los trabajadores.
 - Determinar el grado de cobertura del ingreso percibido por los trabajadores sobre sus necesidades básicas.
 - Realizar acuerdos entre las partes interesadas que equilibren las exigencias de ambas.
 - Establecer salarios que cubran no sólo la canasta alimentaria, sino también la cobertura parcial o total de la canasta básica.
 - Evaluar mediante supervisiones diarias la labor de los trabajadores e informarles a los empleados la apreciación de las labores por parte del supervisor inmediato.
- Promover publicaciones relativas a la gestión de los trabajadores, en carteleras informativas ubicadas en sitios estratégicos de la Gerencia, donde los empleados, al llegar a sus sitios de trabajo, puedan conocer lo que la

organización opina sobre su desempeño, de modo que puedan continuar realizando sus labores y tareas en la Gerencia de manera eficiente, realizando las siguientes actividades:

- Definir el desempeño de los trabajadores de acuerdo a las tareas asignadas.
- Establecer escalas de evaluación del desempeño.
- Determinar el personal destacado que se encuentre dentro del rango de la escala de evaluación.
- Identificar el nivel de la escala en que se encuentra cada trabajador.
- Suministrar a los empleados la información necesaria requerida para optar a la oportunidad de subir de escala, tener una posición de mayor ventaja y desarrollarse profesionalmente.

Después de haber elaborado la matriz FODA y definido las acciones estratégicas requeridas en la Gerencia, se procede a presentar la estrategia que puede ser implementada dentro de la Gerencia. Dicha estrategia permitirá el alcance de los objetivos organizacionales, así como desarrollar el desempeño de los trabajadores en el puesto que estos ocupan. Por tal motivo, de acuerdo a los análisis realizados anteriormente, se puede decir que la estrategia indicada y que mejor se adapta a la problemática que presenta esta organización, es una estrategia de personal.

De acuerdo a Zamora (2007), la estrategia de personal es el plan o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva (eficiente y eficaz) de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial.

Una estrategia de personal sería la más idónea para la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, porque esta busca estimular la proactividad de los trabajadores, comunica los objetivos de la empresa, genera pensamiento crítico y examina

regularmente los puestos de trabajo. Así mismo, identifica las lagunas entre la situación actual y situación proyectada, fomenta la participación de los directores de línea e identifica las limitaciones y oportunidades de los recursos humanos y paralelamente permite crear lazos comunes entre los participantes de la organización.

Se considera la aplicación de una estrategia de personal en vista de que, esta gerencia establece como su principal misión captar, mantener y desarrollar talento humano, aplicando oportunamente las mejores prácticas de gestión y desarrollo organizacional para contar con un equipo motivado y comprometido con los lineamientos corporativos y las necesidades operacionales a fin de apoyar efectiva y eficientemente la continuidad de su operacionalidad y función administrativa. Sin embargo, de la información obtenida a lo largo de esta investigación se pudo corroborar que existen deficiencias en el cumplimiento de la misión que deben ser revisadas para lograr plenamente el objetivo de la misma.

En consecuencia, se evidenciaron deficiencias en el mantenimiento y desarrollo del talento humano debido a que, factores internos como la retroalimentación entre supervisor – empleado, inciden altamente en la motivación de los trabajadores, ya que estos no reciben reconocimiento por las labores realizadas, las habilidades que poseen y la capacitación que se requiere para actualizar los conocimientos. De igual forma, existen deficiencias en la aplicación oportuna de las prácticas de gestión y desarrollo organizacional que permiten contar con un equipo motivado y comprometido con los lineamientos corporativos, puesto que no existe una evaluación continua de los puestos y de las exigencias de los mismos y de la relación entre el ingreso que se percibe y las tareas que se realizan, afectando esto la continuidad de la operacionalidad y función administrativa en la gerencia.

Cabe destacar, que a pesar de las deficiencias encontradas en la Gerencia, los trabajadores consideran su puesto de trabajo importante e interesante, lo que les

motiva a continuar sus labores. En este sentido, se puede dilucidar que la motivación que poseen los trabajadores es de tipo intrínseca, debido al interés que poseen los empleados hacía el trabajo, demostrando siempre superación en la consecución de sus labores, sus aspiraciones y sus metas, aun cuando reciben poca retribución de la organización a la que pertenecen. Por lo cual, se deben realizar evaluaciones continuas por parte de la gerencia, que permitan aprovechar y consolidar la motivación que poseen los trabajadores mediante políticas de reconocimiento y reforzadores motivacionales de parte de la empresa que estimule el desempeño y más alto rendimiento de sus personal, así como el interés en el puesto que los empleados ocupan mejorando las condiciones laborales de estos.

La motivación intrínseca, de acuerdo a Quintanar (1995), es la motivación que dirige el interés hacía el estudio o el trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas, la cual va a estar definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que se experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. En este tipo de motivación se relacionan varios constructos tales como la exploración, la curiosidad, los objetivos de aprendizaje, la intelectualidad intrínseca.

De lo anterior, se puede determinar que la contribución de la estrategia de personal al rendimiento empresarial será más efectiva si se toman en cuenta algunas consideraciones:

- Ajustar la Gerencia al conjunto total de estrategias organizativas de la empresa.
- Armonizar las condiciones internas de la Gerencia con el entorno en el que se desenvuelve la empresa.
- Adaptar las características peculiares de la gerencia a la realidad de su entorno

inmediato.

- Aprovechar las capacidades competitivas que tiene el personal que laboran en la Gerencia.
- Reforzar las capacidades individuales y colectivas en la organización.
- Centrar la atención en el personal, en su creatividad, talento y en sus aspiraciones, lo que permitirá ofrecer a sus trabajadores significado en las labores que ejecutan, sentido de pertenencia hacia a la empresa y aumentar el potencial individual.

De lo anterior, Zamora (2007), explica que para colocar a las personas en el centro de la estrategia de la empresa, se debe saber hasta qué punto es humano este talento. Colocar a las personas en el centro de la estrategia influye en la manera en que se piensa sobre la empresa y en lo que haremos con ellos.

CONCLUSIONES

El personal de la gerencia posee las habilidades necesarias para ejecutar las funciones, consideran interesante el cargo que desempeñan y hay motivación en las funciones que realizan; además, los resultados de las labores realizadas están acorde con las instrucciones recibidas. Sin embargo, no han realizado la capacitación necesaria para la elaboración de las funciones y no reciben la apreciación de las labores ejecutadas por parte del supervisor inmediato.

La gerencia posee una ubicación estratégica para la ejecución y cumplimiento de las tareas, la cual incide en un alto grado en la motivación de los trabajadores. También, las condiciones económicas actuales del país afectan en un alto grado el nivel de motivación en las tareas que se realizan, así mismo, las condiciones sociales como la inseguridad, la delincuencia y la pobreza, afectan en un alto grado la motivación en las tareas que se realizan.

RECOMENDACIONES

Posteriormente a la elaboración de las conclusiones, se procede al desarrollo de las recomendaciones en función de los resultados arrojados por el estudio realizado anteriormente (Navarro, 2009). Entre estas, se mencionan:

- La gerencia debe promover campañas de actualización profesional, aprovechando la idoneidad de sus instalaciones como centro de adiestramiento para optimizar los niveles de conocimiento en los empleados.
- Realizar publicaciones contentivas a la gestión de los trabajadores, a través de carteleras informativas ubicadas en sitios estratégicos, donde los empleados observen lo que la organización opina sobre su desempeño, a fin de incentivarlos a continuar desarrollando sus labores y tareas en la Gerencia de manera eficiente.
- Formular planes de beneficios económicos que recompensen las habilidades que posee el personal y así gratificar las deficiencias económicas que estos posean, manteniendo así el nivel de capacidad intelectual y motivación en el personal, mediante la revisión periódica de los beneficios contractuales para que estos puedan ser ajustados a la realidad económica del país, reconociendo la labor de los empleados por parte del supervisor inmediato.
- Crear planes estratégicos de formación que permitan contrarrestar la inseguridad, a través de programas sociales que ayuden a mejorar las condiciones sociales del entorno que rodea a la gerencia, donde esta sea precursora de mejoras sociales en lo personal y familiar de los trabajadores y de la comunidad en general.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. (1976). El Concepto de Estrategia de Empresa. Editorial Universidad de Navarra. España.
- Balestrini, M. (2002). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M. (2001). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. México.
- Bunge, M. (1973). La Investigación Científica: Su estrategia y filosofía (3ª edición). Colección Convivium. Editorial Ariel. Barcelona.
- Cabrera, J y Martínez, M. (2011). Recogida de Datos. Documento en línea: http://www.aniorte_nic.net/apunt_metod_investigac4_9htm. Consultado: 2018, Enero 10.
- Calderón, M. (2008). Gas Natural Comprimido (GNC): Alternativa de Monetización del Gas Costa Afuera de Venezuela a Centroamérica. Caracas, Venezuela.
- Cleary, Sun. (2003). El Arte de la Guerra. Editorial Arca. España.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Asamblea Nacional. Caracas. Gaceta Oficial del Jueves 30 de Diciembre de 1999, N° 36.860.

- Convención Colectiva de Trabajo de PDVSA. (2007). Documento en línea: <http://monografias.com/trabajos82/convención-colectiva-de-trabajo-de-pdvsa3.shtml#ixzz3Awrw7sHP>. Consulta: 2018, Enero 18.
- David, F. (2003). Conceptos de la Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall. México.
- Drucker, P. (1980). Administración en Tiempos de Turbulencias. Editorial Harpers. New York, USA.
- Fidias G. Arias. (2006). El Proyecto De Investigación: Introducción A La Metodología Científica 6a Edición. Editorial Espíteme.
- González, D. (2008). Psicología de la Motivación. La Habana: Ciencias Médicas.
- González Gustavo. (2007). Propuesta de Gerencia Estratégica para la Empresa Arcontrol Ingeniería, C.A. Caracas, Venezuela.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1990). "Administración", 9a Edición. Editorial McGraw-Hill. México D.F.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark. (2012). "Administración", 14a Edición. Editorial McGraw-Hill. México D.F.
- Ley Orgánica del Ambiente. (2006). Documento en línea: <http://monografias.com/trabajos82/ley-orgánica-del-ambiente3.shtml#ixzz3Awrw7sHP>. Consultado: 2018, Enero 18.

- Ley Orgánica de Hidrocarburos. (2006). Documento en línea: <http://monografias.com/trabajos82/ley-orgánica-de-hidrocarburos3.shtml#ixzz3Awrw7sHP>. Consultado: 2018, Enero 18.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). Documento en línea: <http://monografias.com/trabajos82/ley-orgánica-del-trabajo-los-trabajadores-y-las-trabajadoras3.shtml#ixzz3Awrw7sHP>. Consultado: 2018, Enero 18.
- Navarro, L. (2009). Desarrollo, Ejecución y Presentación del Proyecto de Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Quintanar, G. (2005). Factores Motivacionales que Influyen en los Trabajadores a Nivel de Piso en un Centro Comercial Ubicado en Pachuca, Hidalgo, México. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Disponible en: <http://dgsa.uaeh.edu.mx>. Consultado: 2018, Feb 05.
- Ramírez, T. (1996). Cómo Hacer un Proyecto de Investigación. Editorial Carhel. Caracas, Venezuela.
- Robbins, S.; Coulter, M. (2005). Administración. Pearson Educación. 8va Edición. México.
- Robbins, S.; Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F. Pearson Educación.
- Rodríguez y Otros. (2007). Metodología de la Investigación Cualitativa. La Habana. Editorial: Algibe.

- Sabino, C. (1994). *Cómo hacer una Tesis*. 2da edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Sánchez, A. (2009). *Estrategias Financieras*. Caracas, Venezuela. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/>.
- Sanchís, J. (2018). *Diccionario Empresarial*. Disponible en: <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/to.aspx?> Consultado: 2018, marzo 02.
- Serna, Humberto. (1997). *Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamientos, Implementación y Mapas Estratégicos Índice de Gestión*. Editorial 3R. Colombia.
- Sum, Mónica. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Quetzaltenango, México.
- Tamayo y Tamayo. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. Limusa Noriega Editores. 4ta Edición. México.
- Zamora, L. (2007). *Recursos Humanos*. Disponible en: <http://recursoshumanosperu.blogspot.com>. Consultado: 2018, febrero 25.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO

**ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN EN LA GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS DE PDVSA DIRECCIÓN EJECUTIVA
PRODUCCIÓN COSTA AFUERA, CUMANÁ – ESTADO SUCRE**

Cumaná, Abril de 2018

Ciudadano (a):

Presente.

Muy gratamente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado, titulado: **“ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. (PDVSA) DIRECCIÓN EJECUTIVA PRODUCCIÓN COSTA AFUERA, CUMANÁ – ESTADO SUCRE”** el cual tiene como objetivo definir la estrategia requerida en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná - Estado Sucre, con respecto a la motivación.

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objetivo es estrictamente académico y la información suministrada se maneja de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención. Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener información requerida.

Agradecemos de antemano su colaboración y ayuda.

Atentamente,

Granadino V., Israel A.
C.I.: 25.319.316

Muñoz L., Miguel E.
C.I.: 21.094.830

Salazar C., José G.
C.I.: 17.711.503

CUESTIONARIO
ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN EN LA GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS DE PDVSA DIRECCIÓN EJECUTIVA
PRODUCCIÓN COSTA AFUERA, CUMANÁ – ESTADO SUCRE

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

N°-----

CARGO QUE OCUPA:

GRADO DE INSTRUCCIÓN:

FECHA: ___/___/___

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con las alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves y primordiales, por lo que es recomendable colocar lo más importante.
- d) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- e) Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO
ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN EN LA GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS DE PDVSA DIRECCIÓN EJECUTIVA
PRODUCCIÓN COSTA AFUERA, CUMANÁ – ESTADO SUCRE

I. Elementos internos que inciden en la motivación en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.

A. Características del Puesto

A.1. Diversidad de Habilidades

1) ¿Usted realiza cursos de especialización relacionados con la tarea que desempeña dentro de la Gerencia?

a) Sí _____ b) No _____

2) ¿Aplica Usted diversas habilidades para ejecutar sus funciones dentro de la Gerencia?

a) Sí _____ b) No _____

3) ¿Qué grado de destreza y capacidad posee para ejecutar sus funciones dentro de la Gerencia?

a) Alto _____ b) Medio _____ c) Bajo _____ d) Muy bajo _____

4) ¿Considera usted su trabajo interesante?

a) Sí _____ b) No _____

5) ¿Se siente usted motivado para ejercer las funciones que le competen dentro de la Gerencia?

a) Sí _____ b) No _____

A.2. Identidad de Tareas

6) ¿Conoce usted bien las tareas que le corresponde realizar en la Gerencia?

a) Sí _____ b) No _____

7) ¿Cumple usted con la totalidad de sus tareas en la Gerencia?

a) Sí _____ b) No _____

8) ¿Cumple usted su tarea en el tiempo que se le exige en la Gerencia?

a) Sí _____ b) No _____

9) ¿Tiene usted interés en desarrollar mejor las tareas en la Gerencia?

a) Sí _____ b) No _____

A.3. Importancia de la Tarea

10) ¿El ingreso que percibe está acorde con las tareas que ejecuta en la Gerencia?

a) Sí _____ b) No _____

11) ¿El ingreso percibido genera efectos positivos en su vida y en su entorno?

a) Sí _____ b) No _____

- 12) ¿Cuál es el nivel de ingreso que usted percibe en la Gerencia?
a) Menos de salario mínimo ____ b) Salario mínimo ____ c) Entre dos y tres salarios mínimos ____ d) Más de tres salarios mínimos ____
- 13) ¿Considera usted que el desempeño realizado en la Gerencia lo motiva profesionalmente?
a) Sí ____ b) No ____

A.4. Autonomía

- 14) ¿Posee usted autonomía en la programación y organización del trabajo que realiza en la Gerencia?
a) Sí ____ b) No ____
- 15) ¿Rinde usted cuenta de sus labores y avances a su supervisor inmediato en la Gerencia?
a) Sí ____ b) No ____

A.5. Retroalimentación

- 16) ¿Los resultados de la labor que realiza en la Gerencia están acorde con las instrucciones recibidas?
a) Sí ____ b) No ____
- 17) ¿Recibe usted la apreciación de su rendimiento por parte de su supervisor inmediato en la Gerencia?
a) Sí ____ b) No ____

II. Elementos externos que inciden en la motivación en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre.

B. Ambiente Externo

B.1. Condiciones Económicas

- 18) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta la motivación en las tareas que realiza en la Gerencia?
a) Sí ____ b) No ____
- 19) ¿En qué grado cree usted que afecta la situación económica actual del país la motivación en las tareas que realiza en la Gerencia?
a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Nulo ____

B.2. Condiciones Sociales

- 20) ¿Cree usted que las alteraciones sociales (inseguridad, delincuencia, pobreza, etc.) afectan la motivación en las tareas que realiza en la Gerencia?
a) Sí ____ b) No ____

- 21) ¿En qué grado inciden las alteraciones sociales (inseguridad, delincuencia, pobreza, etc.) en la motivación en las tareas que realiza en la Gerencia?
a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Ninguno ____

B.3. Condiciones Políticas

- 22) ¿Considera usted que la situación política actual del país afecta la motivación en las tareas que realiza en la Gerencia?
a) Sí ____ b) No ____

- 23) ¿En qué grado incide la situación política actual del país en la motivación para realizar sus tareas en la Gerencia?
a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Ninguno ____

B.4. Condiciones Legales

- 24) ¿Considera usted que las regulaciones legales del país inciden en la motivación para realizar sus tareas en la Gerencia?
a) Sí ____ b) No ____
- 25) ¿En qué grado inciden las regulaciones legales del país en la motivación, para realizar sus tareas en la Gerencia?
a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Ninguno ____

B.6. Condiciones Geográficas

- 26) ¿Cree usted que la Gerencia posee una ubicación estratégica para la ejecución y cumplimiento de sus tareas?
a) Sí ____ b) No ____
- 27) ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la gerencia incide en la motivación para las tareas que realiza?
a) Sí ____ b) No ____
- 28) ¿En qué grado inciden la ubicación geográfica de la gerencia en la motivación para las tareas que realiza?
a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____ d) Ninguno ____

“GRACIAS POR SU APOYO, DEDICACIÓN Y COLABORACIÓN”

ANEXO 2

**Tablas de los elementos internos y externos que inciden en la motivación
en la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Dirección Ejecutiva
Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre**

Diversidad de habilidades

Cuadro 1. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la Gerencia, en cuanto a: la realización de cursos de especialización relacionados con la tarea que se desempeña dentro de la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	7	35
NO	13	65
TOTAL	20	100

Cuadro 2. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la Gerencia en cuanto a: la aplicación de diversas habilidades para ejecutar sus funciones.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	15	75
NO	5	25
TOTAL	20	100

Cuadro 3. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la Gerencia en cuanto a: el grado de destreza y capacidad que se posee para ejecutar funciones dentro de la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
ALTO	7	35
MEDIO	10	50
BAJO	2	10
MUY BAJO	1	5
TOTAL	20	100

Cuadro 4. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la Gerencia en cuanto a: si consideran interesante su trabajo dentro de la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	15	75
NO	5	25
TOTAL	20	100

Cuadro 5. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la Gerencia en cuanto a: la motivación que ellos poseen para ejercer sus funciones que le competen dentro de la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	16	80
NO	4	20
TOTAL	20	100

Identidad de tareas

Cuadro 6. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la Gerencia en cuanto al: conocimiento que se posee de las tareas que le corresponden realizar en la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	17	85
NO	3	15
TOTAL	20	100

Cuadro 7. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la Gerencia en cuanto al: cumplimiento de la totalidad de las tareas que les corresponden realizar en la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	11	55
NO	9	45
TOTAL	20	100

Cuadro 8. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la Gerencia en cuanto al: cumplimiento de las tareas en el tiempo que se le exige en la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	8	40
NO	12	60
TOTAL	20	100

Cuadro 9. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la Gerencia en cuanto al: interés que se posee en desarrollar mejor las tareas en la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	17	85
NO	3	15
TOTAL	20	100

Importancia de la tarea.

Cuadro 10. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la Gerencia en cuanto a: si el ingreso que se percibe está acorde con las tareas que se ejecutan en la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	4	20
NO	16	80
TOTAL	20	100

Cuadro 11. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la Gerencia en cuanto a: si el ingreso percibido genera efectos positivos en su vida y en su entorno.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	5	25
NO	15	75
TOTAL	20	100

Cuadro 12. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la Gerencia en cuanto a: el nivel de ingreso que se percibe en la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
Menos de salario mínimo	3	15
Salario mínimo	5	25
Entre dos y tres salarios mínimo	10	50
Más de tres salarios mínimos	2	10
TOTAL	20	100

Cuadro 13. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la Gerencia en cuanto a: si el desempeño realizado en la Gerencia genera motivación profesional.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	14	70
NO	6	30
TOTAL	20	100

Autonomía.

Cuadro 14. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la gerencia en cuanto a: la autonomía que ellos poseen en la programación y organización del trabajo que realizan en la Gerencia

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	12	60
NO	8	40
TOTAL	20	100

Cuadro 15. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la gerencia en cuanto a: si ellos rinden cuentas de sus labores y avances a su supervisor inmediato en la Gerencia

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	15	75
NO	5	25
TOTAL	20	100

Retroalimentación.

Cuadro 16. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la gerencia en cuanto a: si los resultados de la labor que realizan en la Gerencia están acorde con las instrucciones recibidas.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	19	95
NO	1	5
TOTAL	20	100

Cuadro 17. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la gerencia en cuanto a: si reciben la apreciación de su rendimiento por parte de su supervisor inmediato en la Gerencia

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	5	25
NO	15	75
TOTAL	20	100

**Factores externos que afectan a la Gerencia de Recursos Humanos de la Dirección Ejecutiva Producción de PDVSA
Costa Afuera, Cumaná estado Sucre, respecto a la motivación**

Condiciones Económicas.

Cuadro 18. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la gerencia en cuanto a: si la situación económica actual del país afecta la motivación en las tareas que ellos realizan en la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	17	85
NO	3	15
TOTAL	20	100

Cuadro 19. Distribución absoluta y porcentual con relación a las respuestas dadas por los trabajadores en la gerencia en cuanto a: al grado en que la situación económica actual del país afecta la motivación en las tareas que los trabajadores realizan en la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
ALTO	15	75
MEDIO	2	10
BAJO	1	5
MUY BAJO	2	10
TOTAL	20	100

Condiciones Sociales.

Cuadro 20. Distribución absoluta y porcentual En cuanto a si las alteraciones sociales (inseguridad, delincuencia, pobreza, etc) afectan la motivación en las tareas que se realizan.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	15	75
NO	5	25
TOTAL	20	100

Cuadro 21. Distribución absoluta y porcentual en cuanto al grado en que inciden las alteraciones sociales (inseguridad, delincuencia, pobreza, etc) en la motivación en las tareas que realiza en la Gerencia

CATEGORÍA	(fa)	%
ALTO	15	75
MEDIO	1	5
BAJO	2	10
MUY BAJO	2	10
TOTAL	20	100

Condiciones Políticas.

Cuadro 22. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si la situación política actual del país afecta la motivación en las tareas que realizan en la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	17	85
NO	3	15
TOTAL	20	100

Cuadro 23. Distribución absoluta y porcentual en cuanto al grado en que incide la situación política actual del país en la motivación para realizar sus tareas en la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
ALTO	12	60
MEDIO	4	20
BAJO	2	10
MUY BAJO	2	10
TOTAL	20	100

Condiciones Legales.

Cuadro 24. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si las regulaciones legales del país inciden en la motivación para realizar sus tareas en la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	15	50
NO	15	50
TOTAL	30	100

Cuadro 25. Distribución absoluta y porcentual en cuanto al grado en que las regulaciones legales inciden en la motivación para realizar sus tareas en la Gerencia

CATEGORÍA	(fa)	%
ALTO	3	15
MEDIO	8	40
BAJO	3	15
MUY BAJO	6	30
TOTAL	20	100

Condiciones Geográficas.

Cuadro 28. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si la Gerencia posee una ubicación estratégica para la ejecución y cumplimiento de las tareas

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	18	90
NO	2	10
TOTAL	20	100

Cuadro 29. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si la ubicación geográfica de la gerencia incide en la motivación para las tareas que realizan.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	18	90
NO	2	10
TOTAL	20	100

Cuadro 30. Distribución absoluta y porcentual en cuanto al grado en que la ubicación geográfica de la gerencia incide en la motivación para las tareas que se realizan.

CATEGORÍA	(fa)	%
ALTO	11	55
MEDIO	5	25
BAJO	3	15
MUY BAJO	1	5
TOTAL	20	100

Condiciones Demográficas.

Cuadro 26. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si los aspectos como la edad, el sexo, el estado civil, entre otros; son elementos que afectan la motivación para las tareas que realiza en la Gerencia.

CATEGORÍA	(fa)	%
SI	12	60
NO	8	40
TOTAL	20	100

Cuadro 27. Distribución absoluta y porcentual en cuanto al grado en que los aspectos como la edad, el sexo, el estado civil, entre otros; son elementos que afectan la motivación para las tareas que realiza en la Gerencia?

CATEGORÍA	(fa)	%
ALTO	12	60
MEDIO	4	20
BAJO	3	15
MUY BAJO	1	5
TOTAL	20	100

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	ESTRATEGIAS PARA LA MOTIVACIÓN EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. (PDVSA) DIRECCIÓN EJECUTIVA PRODUCCIÓN COSTA AFUERA, CUMANÁ – ESTADO SUCRE.
---------------	---

Autores

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Granadino V., Israel A.	CVLAC	25.319.316
	e-mail	granadinoisrael@gmail.com
	e-mail	-----
Muñoz L., Miguel E.	CVLAC	21.094.830
	e-mail	migueleml31@gmail.com
	e-mail	miguel_m_711@hotmail.com
Salazar C., José G.	CVLAC	17.711.503
	e-mail	gbelsalazar@gmail.com
	e-mail	jgcsalazar@hotmail.com

Palabras o frases claves:

Motivación, Gerencia, Estrategias.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sub-líneas de investigación:

Área	Sub-área
Administración	Administración

Resumen (Abstract):

El objetivo general de la investigación consiste en definir la estrategia requerida en la Gerencia de Recursos Humanos de Petróleos de Venezuela, S.A (PDVSA) Dirección Ejecutiva Producción Costa Afuera, Cumaná – Estado Sucre, con respecto a la motivación, fundamentado en la teoría de los psicólogos J. Richard Hackman y G. R. Oldham, relativa a las características del puesto. En cuanto a la metodología de la investigación: el nivel fue descriptivo, el diseño de campo, la población y muestra conformada por 20 trabajadores y la técnica empleada para recoger la información fue la encuesta, modalidad cuestionario. Los resultados fueron presentados en cuadros y gráficos estadísticos, empleándose la estadística descriptiva para el procesamiento y análisis de los mismos. Se concluye que el personal de la gerencia posee las habilidades necesarias para ejecutar las funciones, consideran interesante el cargo que desempeñan y hay motivación en las funciones que realizan; además, las labores realizadas están acorde con las instrucciones recibidas. Sin embargo, no han realizado la capacitación necesaria para la ejecución de sus funciones y no reciben la apreciación de las labores ejecutadas por parte del supervisor inmediato. También, las condiciones económicas actuales del país afectan en un alto grado el nivel de motivación en las tareas que se realizan, así mismos, las condiciones sociales como la inseguridad, la delincuencia y la pobreza, afectan en un alto grado la motivación en las actividades que llevan a cabo.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail								
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	C A	<input type="checkbox"/>	A S	<input checked="" type="checkbox"/>	T U	<input type="checkbox"/>	J U	<input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I.: 5.706.787							
	e-mail	dzerpa2@gmail.com							
	e-mail								
Dra. Rosmary Veltri Rosal	ROL	C A	<input type="checkbox"/>	A S	<input checked="" type="checkbox"/>	T U	<input type="checkbox"/>	J U	<input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I.: 10.215.340							
	e-mail	rosmary2807@gmail.com							
	e-mail								

Fecha de discusión y aprobación

Año Mes Día

4	5	2018
---	---	------

Lenguaje: **Español**

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
cursoespecialdegrado-granadino-munoz-salazar.doc	Aplicación/Word

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciatura en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio: Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letdo el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNVELO
Secretario



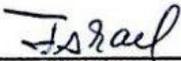
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

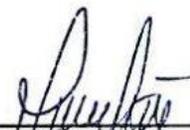
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



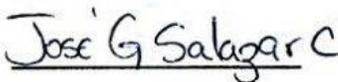
Granadino V., Israel A.

Autor



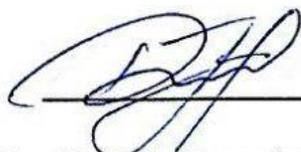
Muñoz L., Miguel E.

Autor



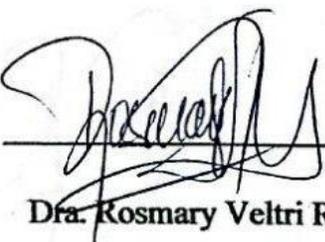
Salazar C., José G.

Autor



Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Asesora



Dra. Rosmary Veltri Rosal

Asesora