



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA
VENEZOLANA DE ALIMENTOS S.A, (PDVAL),
CUMANÁ ESTADO SUCRE, 2018**

Tutor:

MSc. Luis Martínez

Elaborado por:

Lcda. Omarlin González

Cumaná, marzo de 2018



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA
VENEZOLANA DE ALIMENTOS S.A, (PDVAL),
CUMANÁ ESTADO SUCRE, 2018**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magíster Scientiarum
en Ciencias Administrativas, Mención: Gerencia General

Tutor:

MSc. Luis Martínez

Elaborado por:

Lcda. Omarlin González

Cumaná, marzo de 2018



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

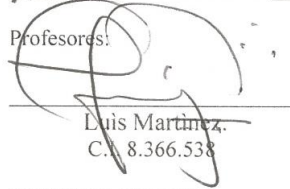
ACTA DE DEFENSA PRIVADA

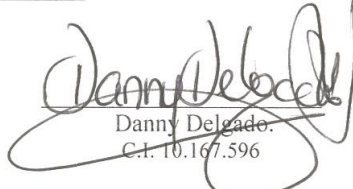
En la ciudad de Cumaná, siendo las 9:30 am. del día 06 de Abril del año 2018 reunidos en Sala de Discusión de Tesis de la Escuela de Administración Núcleo de Sucre, los profesores Luis Martinez (asesor) Danny Delgado y Rafael Garcia, constituidos en Jurado para efectuar el acto privado para la presentación del Trabajo de Grado de Magister intitulado: Plan Estratégico para la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A. (PDVAL), Cumaná Estado Sucre, 2018., presentado para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General, por el(la) ciudadano(a) Lcda. Omarlin González Yendiz, titular de la Cédula de Identidad N°. 13.220.075. El Tutor Prof. Luis Martinez, en su carácter de Presidente del Jurado procede a dar lectura al procedimiento que habrá de seguirse. Invita luego al aspirante a ofrecer en un lapso no mayor de treinta (30) minutos una exposición relativa a los antecedentes del Trabajo de Grado, selección del tema, metodología utilizada, contenido, investigación y comprobación de la hipótesis, conclusiones, recomendaciones y cualquier otro elemento ilustrativo.

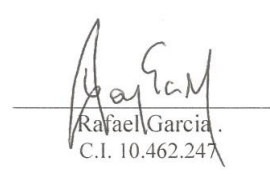
Terminada la exposición y conforme el procedimiento adoptado, el Presidente invita a los restantes Miembros del Jurado a que separadamente y por no más de treinta (30) minutos procedan a interrogar al aspirante a fin de que indaguen el dominio que tiene sobre la materia objeto del trabajo, facilitarle el poder hacer aclaraciones acerca de su trabajo o de la exposición, explicar conceptos o para que tome notas de observaciones y sugerencias que el interrogador considere de utilidad. El primero de los Miembros del Jurado en interrogar fue el(la) profesor(a) Danny Delgado, seguidamente el(la) profesor(a) Rafael Garcia. El Presidente profesor(a) Luis Martinez, a su vez hizo uso del último turno a iguales fines.

Concluidos los interrogatorios, el(la) Presidente da por terminado el acto de presentación privada siendo las 11:00a. y el Veredicto es APROBADO

Profesores:


Luis Martinez.
C.I. 8.366.538


Danny Delgado.
C.I. 10.167.596


Rafael Garcia.
C.I. 10.462.247

OBSERVACIONES

Coordinador del Programa de Postgrado:

Profa.: Aura Viera
Nombre y Apellido

14.126.635
Cédula de Identidad


Firma y Sello.



Coordinación de Post-Grado
en Ciencias Administrativas
NÚCLEO DE SUCRE

CONTENIDO

DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
INDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xii
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I	20
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
1.2.1 Objetivo General	26
1.2.2 Objetivos Específicos	26
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.	29
CAPÍTULO II	30
MARCO TEÓRICO	30
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
2.2. BASES TEÓRICAS.....	34
Motivación.....	34
Concepto de Motivación.....	35
Proceso de Motivación.	37
Teorías de Motivación.....	39
Factores de Motivación e Higiene.....	48
Planificación	53

Importancia de la Planificación	54
Características de la Planificación	56
Estrategia.	58
Tipos de estrategia	59
Estrategias Motivacionales	62
Modelos Estratégicos.....	64
Aspectos Institucionales	77
Estructura organizacional del a Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL),	80
2.3 Bases legales.	82
2.4 Glosario	86
2.5 Definición y Operacionalización de Variables.	87
CAPÍTULO III.....	90
MARCO METODOLÓGICO.....	90
3.1 Reflexión Teórica Sobre El Método De Investigación.	90
3.2 Nivel De Investigación.....	91
3.3 Diseño De Investigación	93
3.4 Población Y Muestra.....	93
3.5. Fuente De Información.	94
3.6. Técnicas Para La Recolección, Análisis, Interpretación Y Presentación De La Información.	94
3.7 Criterio De Validación Y Confiabilidad.	95
3.8. Confiabilidad del Instrumento.....	96
CAPÍTULO IV	97
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	97
4.1. Presentación De Resultados	97
4.1.1 Describir los factores motivacionales (logro, reconocimiento, crecimiento, el trabajo mismo) presentes en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de	

Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre.	97
CAPITULO V	131
PLAN ESTRATEGICO PARA LA VENEZOLANA DE ALIMENTOS S.A, (PDVAL), CUMANÁ ESTADO SUCRE, 2018	131
5.1 Fortalezas y Debilidades en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre.	131
5.2. Oportunidades y Amenazas en la empresa en la Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre.	133
5.3 Opciones Estratégicas Resultantes del Diagnóstico Estratégico en la Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre.....	134
Estrategias FO	136
Estrategias DO.....	137
Estrategias FA	137
Estrategias DA.....	138
5.4 Propuesta de estrategia motivacionales para Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre basadas en la teoría bifactorial de Frederick Herzberg	139
Propuesta De Estrategias Motivacionales.	139
5.4.1 Presentación.....	139
5.4.2 Justificación.	140
5.4.3 Objetivos.....	141
5.4.4 Estructura de la propuesta de estrategias motivacionales.....	142
Concientización a los altos mandos de la empresa.....	144
Creación de la comisión de motivación.....	144
Estrategias motivacionales.	147
Plan de acción para el programa de reconocimiento al personal.	148

Recursos necesarios para el programa de reconocimiento al personal.	149
Estrategia Nro. 2. Programa de Capacitación al personal.	150
Plan de acción para el programa de capacitación al personal.	151
Estrategia Nro. 3. Programa anti estrés.	152
Plan de acción para el programa anti estrés.	154
Recursos necesarios para el programa anti estrés.	156
Plan de acción para la implementación de la propuesta de estrategias motivacionales.	157
Evaluación y seguimiento.	159
CAPÍTULO VI	161
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	161
De los resultados obtenidos durante la investigación, se consideran procedentes las siguientes conclusiones y recomendaciones.	161
6.1 Conclusiones	161
6.2 Recomendaciones.....	162
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	163
ANEXO N° 1	168
ANEXO N° 2.....	175

DEDICATORIA

Este trabajo de grado se lo dedico principalmente a Dios todo poderoso quién me ha guiado en todo momento, me ha dado la fuerza necesaria para seguir adelante, además de proporcionarme herramientas para enfrentar los retos que se me han presentado en este importante transitar.

A mi padre, por siempre estar allí, por sus enseñanzas, sus consejos y su apoyo incondicional.

A mis hermanos por su habilidad para sacar siempre lo mejor de mí a través de sus palabras.

A Wladimir, por tu paciencia.

A Dairis, Daniela, Maria, Maryori quién desde el inicio de esta carrera me ha apoyado incondicionalmente, dándome ánimos en tiempos de crisis y ha estado presente para levantarme cuando más lo he necesitado, por ser excelentes personas, estudiantes brillantes y grandes amigas.

A mis compañeros de trabajo, quienes presenciaron los momentos de estrés durante este proceso de formación y me pudieron brindar sabios consejos para no desmayar y continuar luchando por el logro de esta grandiosa meta.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma han sido partícipes activos de este logro, a todas ellas muchas gracias.

AGRADECIMIENTO

A DIOS por guiarme.

A mi padre por cuidarme.

A mi familia por apoyarme..

A Wladimir por apoyarme.

Al profesor Rafael García por su apoyo y por siempre guiarme

Al profesor Luis Martínez por todo su conocimiento, entrega y dedicación en ayudarme
con esta meta.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variable.....	88
--	----

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Motivación laboral y gestión de recursos humanos	46
Figura N° 2 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg	49
Figura N° 3. Punto de vista contrastante de satisfacción e insatisfacciones.....	52
Figura N°4. Estrategias Alternativas del Modelo de Fred David	61
Figura N° 5. Proceso de la Administración Estratégica.....	65
Figura N° 6. Matriz FODA.....	70
Figura N° 7. Pasos para la elaboración de la propuesta de motivación.	72
Figura N° 8 Organigrama PDVAL	81
Figura N° 9. Organigrama Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre	82
Figura. N° 10. Estrategias FODA	135
Figura 11. Pasos para la elaboración de la propuesta de motivación.	143

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Considera que es fundamental el reconocimiento de su labor profesional	98
Cuadro N° 2. El reconociendo para su labor profesional es necesario para su auto realización.....	99
Cuadro N° 3.Su trabajo es reconocido por su superior inmediato.....	100
Cuadro N° 4. Se estimula al aprendizaje individual en función de las actividades de la empresa.	100
Cuadro N° 5. En la empresa se pueden proponer metas para llegar a ser lo que usted anhela.	101
Cuadro N° 6. Se traza proyectos profesionales con el fin de crecer como personas en beneficio de la empresa.....	102
Cuadro N° 7. Se estimula el aprendizaje continuo, necesario para desarrollar los procesos administrativos.....	103
Cuadro N° 8. Considera que usted aporta sus conocimientos a la organización.	104
Cuadro N° 9. Se cuenta con planes de carrera para desarrollar y actualizar conocimientos necesarios para mejorar competencias.....	105
Cuadro N° 10. Se fomenta el crecimiento académico de cada trabajador.	106
Cuadro N° 11. Se cuenta con oportunidades de acenso o promoción dentro de la organización.....	107
Cuadro N° 12. Tiene capacitación constante según el área que desarrollan dentro de la organización.....	108
Cuadro N° 13. Le gusta su trabajo que desempeña.	109
Cuadro N° 14. Siente agrado por las funciones que realiza.....	110
Cuadro N° 15. Las actividades realizadas son coherentes con sus capacidades.....	110
Cuadro N° 16. Desempeña tareas monótonas y pocos interesantes.	111
Cuadro N° 17. Ocuparía un cargo de mayor responsabilidad por el mismo sueldo que percibe en su cargo actual.	113
Cuadro N° 18. Los incentivos monetarios que otorga la empresa me motivan para mejorar mi trabajo.....	114
Cuadro N° 19. Considera que el salario que percibe por su cargo es justo.	115

Cuadro N° 20. Considera que la organización debe incentivar económicamente a los trabajadores con bonos por desempeño laboral.	115
Cuadro N° 21. Considera que las coordinaciones supervisan las labores de los departamentos.	116
Cuadro N° 22. Los supervisores evalúan bien su desempeño laboral.	117
Cuadro N° 23. El supervisor lo apoya para que su desempeño laboral sea satisfactorio para la organización.	118
Cuadro N° 24. El supervisor me permite aplicar mis conocimientos y habilidades.....	119
Cuadro N° 25. Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con los coordinadores de su unidad.	120
Cuadro N° 26. Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con los compañeros de trabajo.	121
Cuadro N° 27. La gente respeta la opinión de los demás.	122
Cuadro N° 28. El personal adscrito al departamento funciona como equipo de trabajo organizado.....	122
Cuadro N° 29. Conozco las metas y objetivos de la empresa.....	123
Cuadro N° 30. Considera que los objetivos organizacionales están acorde a la organización.....	124
Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.	124
Cuadro N° 31. Coinciden mis objetivos personales y los de la organización.	125
Cuadro N° 32. Le interesa el futuro de la organización.....	126
Cuadro N° 33. Considera que el espacio físico de su área de trabajo, es idóneo para el desempeño de su ejercicio laboral.	127
Cuadro N° 34. Considera que las condiciones físicas y ambientales (temperatura y luz) de trabajo son agradable.	128
Cuadro N° 35. Se encuentra a gusto con el clima laboral de la empresa.....	128
Cuadro N° 36. La organización proporciona el material y el equipo adecuado para la realización del trabajo.	129



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COMISIÓN CENTRAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA
VENEZOLANA DE ALIMENTOS S.A, (PDVAL), CUMANÁ ESTADO SUCRE,
2018**

Autora: Lcda. Omarlin Estela González Yendiz
Asesor: MSc. Luis Martínez

RESUMEN

Cada día se denota con más relevancia el rol que juegan la motivación en el mundo organizacional y como los gerentes formulan estrategias para mantenerse en el tiempo. Es aquí donde surge la necesidad de realizar una investigación donde se proponga un plan estratégico basado en los Factores motivacionales de Frederick Herzberg en Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2018. La metodología empleada se fundamenta en la metodología de Keith Davis y John Newstran que está compuesto por 4 etapas, desarrollado a través de un diseño de campo con un nivel descriptivo a una población estratificada que compone al personal en estudio. Se aplicó un cuestionario estructurado en 4 por cada bloque que representa los factores motivacionales e higiénico para medirlas con una escala de comportamientos que va desde siempre hasta nunca. Todo esto con la finalidad de identificar cuáles son los factores que están afectando a los trabajadores, dando origen a los resultados y análisis presentados en esta investigación. Las derivaciones condujeron a información precisa y más completa sobre cuáles son los factores que están afectando el rendimiento PDVAL, Cumaná estado Sucre para el beneficio de productividad organizacional, además se logrón evaluar la manifestación en el área motivacional que requieren ser mejoradas y cuáles reforzar para su optimización, con la expectativa que lo alcanzado por la investigación sirva para incentivar a la empresa PDVAL, no solo a nivel regional sino también en todo el territorio nacional así como a otras organizaciones del ramo a gestionar plan estratégico que los ayuden a ser más productivos.

Palabras clave: Motivación, Higiene, Planificación

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actualmente se encuentran sumergidas en lo que se conoce como la era de la información, esto enmarcado en el proceso de globalización, el cual se caracteriza por cambios constantes e impredecibles, convirtiéndose conjuntamente con los avances tecnológicos, en factores determinante para su funcionamiento productivo y administrativo. Esto viene preocupando a los gerentes, quienes para mantenerlas en el tiempo y ser exitosas, tratan de formular e implementar estrategias que la guíen al cumplimiento de los objetivos organizacionales, logrando el uso eficiente y eficaz del sistema social de la organización.

Se dice que una organización será buena o mala dependiendo de la calidad de su recurso humano; es por esto que desarrollan sus procesos para aprovechar el potencial de cada individuo dentro del contexto organizacional, siendo la motivación del personal uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del empleado ya que todos ellos poseen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y una series de motivos diferentes.

Robbins, (1987:123) define la motivación: como el deseo de hacer muchos esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer algunas necesidades individuales.

Así mismo, para Morris y Maitson (2001:346), la motivación en general se refiere a: “estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Las motivaciones fisiológicas tienen una base carencial, mientras que las

motivaciones sociales como la motivación al logro son aprendidas; pero ambas energizan y dirigen la conducta hacia la satisfacción”

Robbins, en su libro titulada comportamiento organizacional en su décima edición, plantea la motivación, como el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta. Lo cual representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminadas hacia las metas, planteado que sólo un personal suficientemente motivado y unas unidades de la organización bien orientadas podrán realizar tanto individual como colectivamente todos los esfuerzos necesarios para perseguir y lograr los objetivos organizacionales.

Peña, (2015) por su parte, indica que la motivación juega un papel crucial en la gestión del talento humano. Para que un individuo realice una tarea deben poseer tres requisitos: que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación). Para poseer la clave del comportamiento humano es necesario poseer la clave de la motivación.

Se puede decir, que las organizaciones deben inyectar energía a este factor que es el que impulsa las ganas de realizar las actividades de cada ser humano, la motivación alberga el deseo de superación y éxito social que lleva al desarrollo eficiente de un albor en específico

Una motivación laboral permitirá un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades propias del trabajo, generando así actitudes positivas, es decir; que cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en que el trabajador se encuentre.

La razón por la cual las personas esperan satisfacer sus necesidades y deseos mediante su trabajo, en esencial es para lograr un diseño claro de trabajo y una motivación que resulten satisfactoria. El saber lo que los trabajadores esperan de su trabajo, los ayudará a diseñar las estrategias de motivación y otras estructuras remunerativas de forma tal que, tanto el trabajador como la empresa queden satisfechos.

La elaboración de un plan de estrategias motivacionales es un reto para cualquier organización, puesto que determinará en función de los objetivos establecidos, la adopción de medidas y la utilización de recursos para lograr esos objetivos y tener éxito. Es por esto, que se hace necesario la formulación e implementación de estrategias adecuadas que ayuden a los líderes encargados de cómo mantener motivado su personal y conocer cuáles son los agentes externos e internos que afectan su desenvolvimiento en la organización.

Autores como Robbins (1987) plantea que si las personas se enfocan en analizar cuáles motivos harían que una persona aporte mayor esfuerzo a la organización se comenzaría por tener dinero, que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones como la autorrealización. Motivar a una persona es proveerle de estímulos para que adopten determinado comportamiento deseado. En este sentido, como lo plantea Robbins y Coulter, (2005:395) la teoría de Frederick Herzberg puntualiza que en la motivación intervienen dos tipos de factores:

- Factores motivadores: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

- Factores higiénicos: políticas administrativas, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad, todos estos factores antes descritos son influyente en la satisfacción laboral

A través de la teoría de Herzberg, se pueden llegar a conocer las necesidades que tienen los empleados y cómo influir en su motivación extrínseca o intrínseca. De esta forma, la aplicación de esta teoría tiene una finalidad práctica que conduce al desarrollo y el progreso de la organización.

Las evidencias empíricas dan cuenta que la mejor manera de motivar a los empleados es creándole retos y oportunidades de logro en sus puestos, esto se refiere a la expansión vertical de los puestos. Un enriquecido lugar de trabajo organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación; de una manera tal que el mismo empleado pueda evaluarse y corregirse

Todos los aspectos indicados en los párrafos anteriores, permiten articular al ser humano con su ambiente laboral porque son el punto de unión entre la entidad laboral y la conducta de los empleados.

Por lo antes expuesto, surge la necesidad de indagar cuales son los factores de motivación e higiene que afectan a los trabajadores que laboran en la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), en el Centro de Distribución Gran Mariscal de Ayacucho, Cumana Sucre, para conocer si se encuentran realmente motivados a través del teorema de Frederick Herzberg y diseñar un plan estratégico puesto que, en la actualidad tiene que hacer frente a un conjunto de obstáculos

producto de las características gubernamentales y políticas, económicas, sociales, geográficas, demográficas y jurídicas existentes en el país. Por consiguiente se necesita de líderes altamente preparados y comprometidos con la empresa, capaces de formular e implementar estrategias que les permita hacer uso óptimo de los limitados recursos a su disposición y así contribuir a obtener, en todos sus procesos, la eficiencia requerida que amerita el país en este mundo tan cambiante y batallante.

Este proyecto se encuentra estructurado en los siguientes capítulos:

Capítulo I: el problema de investigación, en el cual se presenta el planteamiento del problema, donde se conceptualiza y se contextualiza, para concluir con la formulación y sistematización del mismo. Contiene, además, los objetivos que se pretenden alcanzar y la justificación, que indica, importancia y la contribución del trabajo de investigación a desarrollar.

En el Capítulo II se reseñan los antecedentes de la investigación, que incluyen las investigaciones recientes relacionadas con el tema y las bases teóricas que sustentan a la investigación. Concluye con la definición de los principales conceptos empleados en la investigación.

Capítulo III: marco metodológico, el cual define y explica la metodología a utilizar en el trabajo y las técnicas para la recolección, el procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV: aspecto administrativos, etapas de la investigación, cronograma de actividades, recursos, esquema tentativo de la investigación. Y por último la Bibliografía

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Hacer referencia a lo que se puede conocer como organización, se puede traer a colación lo planteado por Robbins (2002) quien hace referencia a una organización como un grupo de personas, ordenadas de forma sistemática reunida para un propósito específicos. Así mismo Jones, (2008:2) la define como “una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, logran sus metas.

Toda organización tiene un propósito y está compuesta por personas agrupadas de una manera determinada. En primer lugar, el propósito distintivo de una organización suele estar expresado en términos de una meta o un conjunto de metas. En segundo lugar, las metas no se logran solas, las personas deben tomar decisiones para establecer el propósito y realizar una serie de actividades para convertir las metas en realidad. En tercer lugar, todas las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define y limita el comportamiento de sus miembros.

Entre las características que diferencian a las organizaciones se encuentran la razón social, marca, tipo de producto o servicio o actividad a la que se dedica, sin embargo, cada organización tiene una propiedad que las distingue y diferencia de las demás.

Vista la importancia que reviste al ser humano dentro de las organizaciones, la motivación representa un verdadero desafío para los administradores, entendiéndose por motivación, de acuerdo a Robbins,(2004:155) “como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, es hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo y así obtener un buen desempeño laboral.

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Así mismo Werther y Davis,(2008) opina que la gestión de talento humana dentro de sus actividades esta implementar métodos y técnicas que lo ayuden a motivar y a realizar evaluación del desempeño que no es más que realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera, el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo.

Dentro de los estudios generales de motivación destaca la propuesta por Frederick Herzberg (2003), en su obra *Higiene versus Motivadores*, en el cual se concluye que los factores de crecimiento o motivadores que son intrínsecos al trabajo son: logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, la responsabilidad, y el

crecimiento o avance. Los factores de evitación de la insatisfacción laboral o de higiene que son extrínsecos al trabajo incluyen: política y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, estatus y seguridad

Por el contrario, si las condiciones sociales y materiales en que se realiza el trabajo no satisfacen necesidades y expectativas pueden afectar el estado de bienestar de las personas en forma negativa. Pero son los seres humanos quienes aportan un conjunto de factores sociales del riesgo, aquí se encuentran aspectos individuales de las personas: cuánto han aprendido y son capaces de aplicar adecuadamente para realizar su trabajo, edad, sexo, actitud hacia el trabajo y actitud frente al riesgo.

Todas las organizaciones dentro de sus políticas tiene planes de incentivos, los más visible es el sueldo, los bonos, es decir lo monetario, y en estos momentos de turbulencias se afianza la creencia de lo financiero. Si las empresas realizaran un plan de motivación donde participaran todos los niveles operacionales, la gestión del talento humano entre otras unidades que hacen vida dentro de la organización, tendríamos más personal comprometido con los objetivos de la organización.

En Venezuela ha sido poco estudiado el fenómeno de la motivación e higiene laboral y su incidencia en los trabajadores en empresas de distribución de alimento del Estado; sin embargo, aquellos que se han realizado dejan entre ver una problemática que bien merece ser analizada, porque refleja la correlación significativa entre estas variables.

La Distribuidora Venezolana de Alimentos PDVAL, tiene como objetivo principal ofrecer a la población venezolana productos de la cesta básica e insumos básicos para el hogar a precios regulados en diferentes puntos de ventas habilitados a

lo largo y ancho del país, atendiendo a toda la cadena de comercialización, que incluye producción, transporte, almacenamiento, distribución y venta final, lo que se traduce en una reducción paulatina de las importaciones e impulso de la capacidad de producción del país. Para ejecutar toda esta actividad es necesario realizar una serie de procedimientos los cuales están divididos por gerencias wikipedia, (2016).

La Distribuidora Venezolana de Alimentos PDVAL, en el estado Sucre, están dividido en tres Zonas estratégicas, además en 06 dependencias gerenciales: Finanzas, Talento Humano, Consultoría Jurídica, Comercialización y Ventas, Atención al Ciudadano, Gestión Social y de Fiscalización. Igualmente cuenta con 69 personas distribuidas en las tres zonas, las cuales son dirigidas por un Coordinador en cada gerencia. Todas estas personas poseen diferentes culturas, personalidades y grado de instrucción académica, que se interrelacionan en su convivir día a día y con motivaciones que pudieran favorecer o entorpecer su desempeño en la organización.

Existen otras variables en la organización que pudieran estar afectando el rendimiento laboral y quizás la salud, seguridad y satisfacción de las personas así como también personal con perfiles no acordes al cargo, propiciando una situación de descontento, lo cual a su vez incide en la motivación y desempeño laboral como son: el ambiente físico, estructura organizativa, ambiente social, características personales, factores psicosociales, entre otros. A su vez estas variables agrupan otras variables como: espacio físico, temperatura, el estilo de dirección, conflicto entre los compañeros de trabajo o departamentos, falta de recursos para cumplir tareas, bajo reconocimiento, conflictos de rol, desmotivación, violencia laboral.

Actualmente se ha venido observando que el rendimiento del personal ha bajado significativamente, como se desprende del número de llamados de atención a

la coordinación estatal por los niveles de incumplimiento de las tareas asignadas. Así como también existe un alto nivel de rotación del personal en poco tiempo. Se observa que algunos empleados tomaron la iniciativa de abandonar sus puestos de trabajo en busca de mejoras, tanto en remuneración como en ambiente laboral. Todas estas variables permiten conocer como el empleado está percibiendo su entorno laboral y servirá de soporte para fijar estrategias que permitan a la Gerencia de Talento Humano de PDVAL Sucre mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Por lo antes expuesto, surge la necesidad de indagar cuales son los factores de motivación e higiene que afectan a los trabajadores.

En consecuencia, la problemática antes señalada conduce a formular las siguientes interrogantes

- ¿Cómo sería el plan estratégico en base al área motivacional aplicable al Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre?

Así mismo se plantea otra interrogante para darle respuesta a la anterior:

- ¿Cuáles son los factores motivacionales (logro, reconocimiento, crecimiento, el trabajo mismo) presentes en la Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre?
- ¿Cuáles son los factores higiénicos (salario, condiciones de trabajo, relación con los subordinados, políticas de la empresa, supervisión)

presentes Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre?

- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre?
- ¿Cuál es el plan estratégico que se debe utilizar para motivar a los trabajadores de la Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico basado en los Factores motivacionales de Frederick Herzberg en Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2017.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir los factores motivacionales (logro, reconocimiento, crecimiento, el trabajo mismo) presentes Centro de Distribución “Gran Mariscal de

Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2017.

- Develar los factores higiénicos (salario, condiciones de trabajo, relación con los subordinados, políticas de la empresa, supervisión) presentes Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre,
- Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas en Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2017.
- Diseñar el plan estratégico que se debe utilizar para motivar a los trabajadores del Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2017.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Toda organización al inicio de sus funciones plantea sus objetivos para ser logrado a corto, mediano o largo plazo, con la finalidad de satisfacer las necesidades tanto internas como externas de las personas que la conforma sin dejar de obtener rendimiento. Evidentemente la motivación tiene la capacidad de influir en la productividad general de las empresas y es un factor que debe considerarse en el análisis de los resultados del desempeño en la misma. Es por esto que para obtener la máxima capacidad de productiva y operacionalidad, se hace necesario asegurar a

quienes tienen a su cargo esta tarea, es decir, los trabajadores, dándoles incentivos suficientes para llevar a cabo con éxito sus funciones. Si el desempeño laboral es poco, o no existe, se produce la insatisfacción, la cual puede incidir en un insuficiente aporte por parte de los trabajadores a los logros de la empresa.

La insatisfacción laboral tiende a ser usual en las empresas públicas y privadas de Venezuela, observándose de manera frecuente las exigencias, por múltiples causas, por parte de la masa trabajadora ante los patronos, por sentir disconformidad, entre otras, por el incumplimiento de las adecuadas condiciones de trabajo. La frustración que sufre el trabajador(a) insatisfecho puede llevarlo a presentar cambios en la conducta y baja productividad que pueden manifestarse de diferentes maneras. En consecuencia, esta investigación tendrá como objetivo principal Proponer un plan estratégico basado en los Factores de Frederick Herzberg en la Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre,y de esta manera ofrecer a los niveles gerenciales y de Talento Humano correspondientes la información necesaria, a fin de poder hacer intervenciones oportunas que contribuyan al desarrollo del recurso humano, conduciéndolo hacia un mejor grado de motivación y que al mismo tiempo se sientan satisfechos y orgullosos de lo que están haciendo, lo cual vendrá a garantizar la entrega de resultados óptimos y un producto de trabajo de calidad.

Otra razón, que justifica la realización del trabajo a realizar radica en que no se conoce ningún estudio relacionado al tema Productora y Distribuidora Venezolana de Alimento, S.A.(PDVAL), a nivel nacional, lo cual pone de manifiesto la necesidad de abordar el tema desde una perspectiva orientada en mejorar la calidad de vida de los trabajadores, mediante la implementación de un plan que identifique y evalúe aquellos factores que inciden en la motivación e higiene de los trabajadores. Asimismo, se pretende que la investigación sirva como referencia a otras empresas

locales y nacionales que tengan interés en el problema planteado y en buscar soluciones al mismo.

1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.

El alcance de esta investigación debe contribuir a Proponer un plan estratégico basado en los Factores de Frederick Herzberg del Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2017. Además debe servir como antecedente para realizar investigaciones similares en el resto de las gerencias que conforman la organización.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se presentan como antecedentes de la investigación unos estudios realizados en motivación y Plan estratégico-

Melgar Yadira (2010), efectuó su trabajo de grado titulado Modelo Estratégico para promover a los trabajadores de la Dirección de Operación y Mantenimiento de Transmisión según sus rasgos Profesiográficos de la Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA) en la Universidad Nacional Experimental de Guayana para optar al título de Magíster en Gerencia Mención Recursos Humanos. Objetivo General: Diseñar un Modelo Estratégico de Promoción para los trabajadores de la Dirección de Operación y Mantenimiento de Transmisión de la Electrificación del Caroní, C. A. (EDELCA), según sus rasgos profesiográficos.

Para la elaboración de esta investigación se asumió como metodología de investigación bajo un tipo descriptivo, con un diseño de campo y proyecto factible, teniendo a su vez un nivel de investigación cuantitativo. En la cual concluyó: “los modelos de promoción de personal existentes en otras empresas de Ciudad Guayana, los reseñados dentro de este estudio, como el de CVG FERROMINERA ORINOCO, C.A., basado en un Proceso para la Identificación de Potencial en Personas, CVG BAUXILUM, C. A. y su Proceso de Formación de Cuadros de Relevo, la Siderúrgica del Orinoco, .C.A. (SIDOR) y el Sistema Integral de Desarrollo de Personal (SIDEP)

y Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG) Sede Puerto Ordaz y el Modelo para el Diseño de Planes de Carrera Técnica basados en competencias para el Departamento de Organización y Gerencia, concuerdan en su mayoría en la utilización de planes de carrera individual y profesional para lograr el mejoramiento de estatus y posición de los trabajadores y trabajadoras en sus respectivas áreas, claro está, que coinciden en que el uso de las competencias o de los perfiles como medio para lograr la promoción del personal, puesto que representan las habilidades existentes en cada hombre o mujer para ocupar nuevas posiciones y desempeñarse efectivamente en ellas. En tal sentido, pudo lograrse el conocimiento amplio de modelos de gestión de personas, para de esta manera tener una base referencial para el propuesto en el estudio.

Esta investigación proporciona la presentación de un modelo que muestra el cómo lograr de manera efectiva la interrelación de los conceptos asociados a la planificación estratégica y la promoción del talento humano, ambos inmersos en la construcción de una herramienta administrativa que contribuye con el desarrollo de principios y lineamientos que coadyuven al crecimiento organizacional de las empresas, a través de su personal. Dejando claro que la integración de estos factores permite gestionar de manera correcta al talento humano, además de conocer de forma explícita, como se realiza la gestión del talento humano dentro de la organización, a los fines de determinar sus debilidades y fortalezas.

Antonacci, (2007), en su tesis de maestría titulada “Modelo de planificación Estratégica dirigido a empresas constructoras, caso de estudio: Empresa Construcciones y Proyectos Latinoamericana, S.A., Maturín-Monagas” refiere: el trabajo de investigación que se desarrolló estuvo dirigido a construir el prototipo de un modelo de Planificación Estratégica para la empresa Construcciones y Proyectos

Latinoamericana, S.A., originado por su reciente creación la cual mostraba un desempeño de forma integral.

La modalidad de la investigación fue de proyecto factible, por ser una propuesta como solución a una problemática existente, con un nivel de investigación descriptivo. Se empleó la observación directa, cuestionarios y la entrevista no estructurada como técnicas primarias de recolección de datos. La información sirvió para determinar el perfil del modelo de planificación, considerando los elementos estratégicos contenidos en los procesos de planificación y control. Se determinaron las variables claves del sistema y los procesos críticos internos, externos y competitivos de la organización; elementos usados como insumos para el modelo propuesto.

Se diseñó el mapa estratégico, el cual describe la estrategia que se requiere seguir para alcanzar la Visión. Asimismo, se construyó una matriz de estrategia, donde se muestran los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y las iniciativas, jerarquizados según las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando integral. El modelo se validó con el software Strategos, como herramienta de apoyo tecnológico. (p xviii) En relación a la perspectiva de formación y crecimiento propuesto dentro de la matriz del cuadro del Balanced Scorecard se estipula, entre otros objetivos: Elevar el nivel de competencia del personal, a través del indicador horas/hombre considerando las horas cumplidas y las propuestas, teniendo como meta ofrecer capacitación mediante la implementación de programas acordes con las funciones ejercidas.

Romero Francisco (2014), elaboró su Tesis Doctoral titulada “Planificación Estratégica para el Desarrollo Profesional de Enfermería en la Universidad de Extremadura España, para optar al Grado de Doctor en Enfermería. Objetivo General: Establecer un programa de trabajo que permita a todos los profesionales del colectivo de enfermería, disponer de retos comunes, aportar identidad, ilusión y desarrollo a todos los miembros del colectivo, desde el nivel operacional, directivo, de atención especializada o primaria, ámbito académico o investigador.

En esta tesis se utilizó como metodología el tipo de investigación cuantitativa y cualitativa, con un estudio descriptivo transversal, apoyado con la observación directa, revisión bibliográfica, entrevistas y cuestionario. Entre las Conclusiones se destaca la generación de un Plan Estratégico como elemento de coordinación, donde las diferentes instituciones en las que laboran los profesionales de la enfermería, deberán desarrollar un rol de entendimiento y progreso, y a pesar de estar circunscrito a un tiempo y lugar, puede extrapolarse a otros territorios y desarrollarse en años diferentes, siempre y cuando las condiciones ambientales lo permitan.

Esta investigación proporciona el desarrollo de un Plan Estratégico, basado en análisis y debates de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, definición de misión, visión, valores, objetivos, estrategias y proyectos, logrando ofrecer una valiosa herramienta de coordinación, capaz de ayudar en el desarrollo e impulso profesional, no sólo en el área específica de enfermería de la Universidad de Extremadura, sino también en otros territorios, siendo perfectamente extrapolable, pues en lo sustancial, los profesionales se encuentran preparados para afrontar retos comunes de desarrollo.

2.2. BASES TEÓRICAS

Motivación

El desarrollo y la evolución del concepto de motivación envuelven diferentes disciplinas y tienen un origen histórico que es fundamental conocer para poder analizar las teorías que se detallarán en el siguiente apartado. Este origen se remonta a la filosofía clásica con autores como Sócrates, Platón o Aristóteles. Estos destacaban la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos. En la era moderna, fue Descartes quien aportó, la que se considera, la primera gran teoría de la motivación en 1622. Este fue el primero en asignar poderes de motivación exclusivos a la voluntad. Según la teoría desarrollada por René Descartes, todo acto de voluntad es realmente una actuación orientada. Posteriormente, Charles Darwin planteó el concepto de instinto que completó William James popularizando la teoría del instinto de motivación humana Reeve, (2003) citado por Peña(2015).

Para Peña (2015), el interés de estas teorías se basa en cuatro características principales:

- i. Conocimiento e identificación de los componentes centrales de la motivación laboral.
- ii. Elaboración de modelos adecuados para su investigación.
- iii. Contrastación empírica de los modelos y teorías propuestas.
- iv. Derivación de resultados de interés para la aplicación en la gestión Empresarial.

Se puede decir que la motivación ha tenido diferentes significados y diferentes connotaciones, dependiendo de la teoría que se haya desarrollado dentro de la ciencia administrativa y/o la teoría de las organizaciones.

La motivación es uno de los dilemas que enfrentan los gerentes de recursos humanos en las organizaciones, en cada continente y en cada país del mundo existen diferentes culturas, formas de pensar, vivir, ideologías que se deben analizar para tomar las mejores decisiones que corresponde a sus trabajadores

Los gerentes de las empresas son cada día más conscientes del fenómeno de la motivación y la importancia que ejerce ésta en los trabajadores,

Concepto de Motivación

La palabra motivación deriva del latín *motivus o motus*, que significa ‘causa del movimiento’. La 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». Otros autores definen la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción». La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. Deconceptos (2015)

Cabanillas(2009), define a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Se puede decir entonces que la motivación es

anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Ramírez (2012) expresa que la motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Según lo planteado en el párrafo anterior existen tres elementos claves que motivan a las personas como son esfuerzos, necesidades y objetivos organizacionales.

Elementos de la Motivación

Chiavenato (2005) plantea que la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

- Necesidades. Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que,

cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.

- Impulsos. También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.
- Incentivos. Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

Proceso de Motivación.

Hernández, Pérez y Muñoz(S/F) en su trabajo titulado Motivación Laboral: Factor determinante para las tiendas EMYCO, afirman “Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- A. Homeostasis. Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- B. Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- C. Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- D. Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- E. Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- F. Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

En este orden de idea Chiavenato (2009) por su parte indica que el proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrán tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.

4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

El proceso de motivación es algo cíclico y que el no cumplimiento de estos procesos pueden influir en el desempeño de las personas y por ende en la organización.

Teorías de Motivación

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Se sabe que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera. Chiavenato (2005) clasifica las teorías de la motivación en tres grupos:

- Las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas),
- La teoría del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento).
- La teoría del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido).

En esta diversidad, la validez de una, tiende a invalidar otras y muchas se complementan; lo importante entonces es articular las teorías más aplicables para ponerlas en práctica como recurso que incrementa la probabilidad de permanencia de las personas en las organizaciones, contribuyendo al logro de la satisfacción del empleado.

Robbins (2004) indica que dentro de las teorías de contenido, se incluyen las siguientes:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1954)
- Teoría bifactorial (Herzberg, 1959)
- Teoría X e Y (McGregor, 1960)

Teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1954)

Abraham Maslow propone en el año 1943 la teoría de la motivación humana en su obra publicada “*A theory of human motivation*”. Se ha convertido en una de las teorías más importantes en el campo de la motivación, gestión empresarial y comportamiento organizacional que goza de gran aceptación Reíd (2008) citado por Peña(2015).

Robbins (2004), señala que Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Esta Jerarquía se configura identificando cinco categorías de necesidades jerarquizadas ordenadas de manera ascendente. Son las siguientes:

- a. **Necesidades fisiológicas:** son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre: aire, hambre, sed y las necesidades de abrigo, calor, sexo lo sueño, entre otros.

- b. Necesidades de seguridad: defensa y protección de daño físico y emocional.
- c. Necesidades de relación social: afecto sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad
- d. Necesidades de estima: factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención.
- e. Necesidades de autorrealización: impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

El orden por el que se satisfacen las necesidades es el siguiente: primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y después las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización). La explicación de este orden se debe a que buscamos satisfacer las necesidades básicas en primera instancia para después ascender en la búsqueda de las necesidades más complejas Peña (2015).

Existen necesidades con mayor prioridad que otras, y sólo cuando éstas primeras están cubiertas, se puede ascender y satisfacer las necesidades de un orden superior. Uno de los aspectos más importantes que se deriva de esta teoría, y que se ha demostrado posteriormente, es que una vez satisfechas unas determinadas necesidades, éstas dejan de funcionar como elementos motivadores. De esta conclusión, se deriva que para motivar a los trabajadores de una organización en la ejecución de sus tareas es necesario permitirles satisfacer en primer lugar sus necesidades básicas no satisfechas.

Teoría x y y (McGregor, 1960)

Douglas McGregor desarrolló su obra “The Human Side Of Enterprise” en 1960. En dicha obra expone su teoría motivacional. Resultan muy enriquecedoras, para la motivación laboral, las ideas que aporta McGregor ya que plantea los principios de dos modelos contrapuestos acerca de los trabajadores de una organización. Cada uno de estos dos modelos enuncia una serie de características que distinguen los diferentes estilos de dirección y trabajo existentes.

Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo
2. Puesto que no le gusta el trabajo, hay que obligarlo, controlados o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitaban las responsabilidades y pedir instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad ante que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con esta idea negativa sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamo teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen o se controlan si están comprometidas con los objetivos
3. La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

En el contexto de esta investigación, se considerará a la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, como base para Proponer un plan estratégico basado en los Factores de Frederick Herzberg en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, ya que para explicar la motivación éste autor abarca aspectos ligados tanto a las necesidades internas del individuo como a los factores externos, relacionándolos al mismo tiempo con la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo; lo cual permitirá el análisis de variables de diversa índole que están ligadas también a las características culturales de esta organización.

Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg

Esta teoría, también llamada “Bifactorial” o de los “Dos Factores”, fue planteada por el psicólogo Frederick Herzberg, quien realizó sus investigaciones en empresas de Pittsburg (EEUU), como aspecto distintivo, comparándola con la teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas. Esta teoría de los dos factores, surge a finales de la década de los 50, cuando Frederick Herzberg planteó la idea que la insatisfacción y la satisfacción son dos fenómenos diferentes, denominando a los

primeros de mantenimiento, higiénicos o extrínsecos. Estos son los elementos contextuales, sociales, económicos-laborales, de interacción y perceptivos que rodean y forman parte de la vida del empleado en el trabajo. Estos factores lo integran, según Herzberg (2003), las políticas administrativas, los mecanismos de supervisión, salario, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Los factores motivacionales o intrínsecos son incentivos que el individuo busca para satisfacer sus necesidades de orden superior: su crecimiento psicológico básicamente. Están vinculados al ejercicio de un determinado cargo, constituidos de forma resumida por las características del contenido del puesto, el reconocimiento, el sentimiento de logro, la responsabilidad de la tarea y la posibilidad de crecimiento y avance entre otros.

Los factores higiénicos o extrínsecos están encaminados a evitar la insatisfacción y en el mejor de los escenarios puede brindar un ambiente neutro. El funcionamiento adecuado de este factor no produce satisfacción, sino que, como menciona Herzberg(2003), se convierte en una nueva “kita” o activador externo, colocado por la administración, que no provoca que el trabajador se esfuerce más, sino que sólo evita la insatisfacción o una actitud neutra ante el trabajo. Pero si no están cubiertos estos factores el trabajador estará insatisfecho y sólo estará motivado para trabajar.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

En cambio los factores motivadores están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que, la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

De allí que hoy se considere que el entorno de la organización, se caracterice como fuente que evita la insatisfacción laboral, siendo los factores intrínsecos los necesarios para elevar la efectividad y eficiencia o para hacer que la gente trabaje duro, para lo cual es necesario convertir la tarea en un reto para los trabajadores, que vean su trabajo como algo trascendente, significativo e importante para él, que le permite obtener logros, que llevan a otra aspiración de logros en el trabajo como el ascenso, reconocimiento, prestigio y credibilidad.

Lo que afirma la hipótesis fundamental de Herzberg, señala López (2005:29) que "sólo los factores motivadores o intrínsecos tienen la capacidad para generar una motivación sostenida que repercuta en el logro de los objetivos organizacionales"

Herzberg (2003) consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso.

Enriquecer el trabajo, evitar la rutina laboral, lo ayudara a mostrar sus habilidades y destrezas, convirtiendo el trabajo en una fuente de logros y frutos en la organización

Para López (2005:32) el enriquecimiento de la labor “se orienta a crear trabajos que sean desafiantes y significativos, mediante el estímulo de factores intrínsecos de motivación como el reto, el reconocimiento de logro y la responsabilidad”.

Herzberg(2003) afirma que el enriquecimiento de un puesto de trabajo, lograr el aprovechamiento efectivo del personal y es un esfuerzo sistemático por motivar a los empleados, mediante la manipulación de los factores motivadores, lo que da lugar al desarrollo psicológico del empleado y este esfuerzo debe ser continuo ya que Aquellos que tengan aún más conocimientos, podrán demostrarlos mejor y conseguir la promoción a un puesto de más alto nivel; las sugerencias de Herzberg para el enriquecimiento de tareas se presentan a continuación:

Figura N° 1. Motivación laboral y gestión de recursos humanos

Principios	Motivador Implicado
A. Suprimir controles pero manteniendo responsabilidad.	Responsabilidad y sentido del logro.
B. Aumentar la responsabilidad del individuo por su propio trabajo.	Responsabilidad y reconocimiento.
C. Dar a la persona una unidad natural de trabajo completa (módulo, división, área, etc.).	Responsabilidad, sentido del logro, reconocimiento.

D. Conceder autoridad adicional a un empleado en su actividad, libertad en el trabajo.	Responsabilidad, sentido del logro, reconocimiento.
E. Poner a disposición del empleado directamente, en lugar de a través del supervisor, informes periódicos sobre su trabajo.	Reconocimiento interno
F. Introducir tareas nuevas y más difíciles nunca desempeñadas antes.	Reconocimiento interno. Desarrollo y aprendizaje.
G. Asignar a un individuo tareas específicas o especializadas, que les permitan llegar a ser especialistas.	Responsabilidad, desarrollo y promoción.

Fuente: López., (2005) “Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg” pág. 32

López, (2005:) plantea que, la motivación en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos. Así mismo, indica a los directivos, que en el caso de esta teoría la cuestión estriba en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

A la teoría bifactorial se le critica que al relacionar los factores motivadores o higiénicos con la satisfacción tiende a la confusión semántica y no define con claridad cuál de los factores adquiere mayor relevancia. En términos generales Herzberg entiende la satisfacción como un resultado de los factores motivantes lo que provoca

que la motivación se confunda con la satisfacción. Así mismo, no indica qué factor predomina sobre el otro y entiende que ambos deben tener un nivel relativamente óptimo de funcionamiento para que se active la motivación.

Factores de Motivación e Higiene

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Chiavenato (2005)

También se puede decir que la motivación en la organización es un proceso complejo y dinámico que permite a los individuos cubrir necesidades generalmente de autoestima y autorrealización, que dan satisfacción al permitir al individuo logros o resultados esperados de un determinado trabajo. Las personas esperan de sus trabajos ver cumplida sus metas profesionales. Es decir, la satisfacción está unida a las aspiraciones del individuo y en la organización.

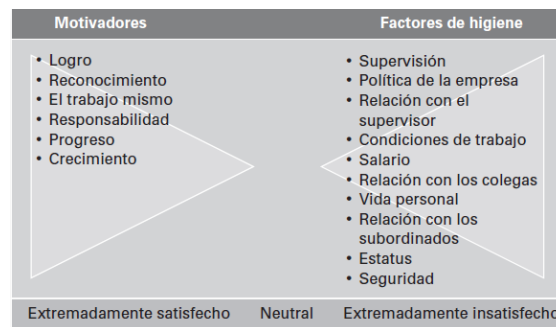
La satisfacción es el resultado de la motivación que se configura como una actitud que mueve al individuo al logro de determinados resultados, tal como lo define Robbins (2000: 2), la satisfacción en el puesto es “la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

La satisfacción, es entonces un sentimiento de placer que acontece por el contenido del trabajo y se diferencia de la insatisfacción que se deriva de las condiciones medio ambientales físicas, psicológicas y sociales que rodean al individuo en las organizaciones, éstas últimas denominadas por Herzberg factores higiénicos. Por ello, la satisfacción se confunde con la motivación, ya que mientras más motivación hay, también esto indica que debe haber más satisfacción y

viceversa. Lo que permite separar la satisfacción de la insatisfacción. Afirmando que lo contrario a satisfacción es no satisfacción y a insatisfacción no insatisfacción.

La insatisfacción es un fenómeno independiente de la satisfacción y su ocurrencia se debe a factores medioambientales, cuyas deficiencias influyen negativamente en el desempeño de los trabajadores. En la figura N° 2. Se observa como Herzberg divide los factores motivacionales y los factores de higiene

Figura N° 2 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg



Fuente: Robbins y Coulter (2005) Teoría de motivación e higiene de Herbert. Pág 395.

Para los efectos de este trabajo, los indicadores que integran los factores higiénicos son: las políticas internas de la empresa supervisión, salario, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

- Mecanismos de supervisión. Se refieren al conjunto de actividades realizadas por los coordinadores, dirigidas a fiscalizar, controlar, estimular y retroalimentar a los trabajadores para que cumpla con sus funciones y realice su tarea, en términos de lo justo o injusto que considere el trabajador para su desempeño del rol.

- Salario. Se refiere a la valoración que el trabajador hace del monto recibido al mes como pago por el servicio prestado y lo equitativo que siente es la remuneración, incluidos los beneficios que tiene , tales como: seguros médicos, vacaciones, primas y bonos. También, incluye el nivel en que los trabajadores ven cubiertas sus necesidades individuales y personales con las retribuciones que brinda el trabajo.
- Condiciones para la ejecución de la labor. Están conformadas por las circunstancias y el entorno físico-ambiental propias del lugar donde se desarrolla la jornada laboral. Se refiere a las características de los locales de trabajo (tamaño, iluminación, temperatura, ruido, entre otras) y la dotación de equipo (como computadoras, votas de seguridad, material de oficina entre otros).
- Relaciones interpersonales. Incluyen la calidad de las relaciones entre compañeros de trabajo, tales como solidaridad entre trabajadores, su apoyo, comunicación, amistad, las relaciones entre coordinadores y supervisor así como entre grupos formales, informales y de presión que hacen vida en la empresa las oportunidades de amistad o posibilidad que brinda el trabajo de tener relaciones íntimas con otras personas.

Los indicadores mencionados al estar presentes permiten que los trabajadores se ejecuten por trabajadores no insatisfechos, pero, no son suficientes para que se dé la satisfacción. Los llamados factores motivacionales del cargo al estar presentes permiten la satisfacción del trabajador, al actuar como incentivos que elevan la autoestima del trabajador y permiten su autorrealización. Constituyen el contenido del cargo, las actividades y los deberes propios de la tarea. Estos factores son: el

sentimiento de logro, la responsabilidad de la tarea, el trabajo en sí, el reconocimiento del logro y la posibilidad de crecimiento y avance entre otro.

- El reconocimiento por las tareas son los elogios que reciben los trabajadores bien sea por cumplimientos de metas o el cumplimiento de los objetivos de la organización. De igual forma el reconocimiento al logro se puede decir que son los esfuerzos que realiza el supervisor para elogiar, corregir, o reprender a un trabajador, esto indica que se tome en cuenta los esfuerzos tanto negativos y positivos del trabajador.
- Las posibilidades de crecimiento y avance representan las oportunidades de desarrollo profesional, las promociones que tiene la empresa lo que relaciona la motivación con el desempeño exitoso del trabajo, la solución de problemas y su óptimo resultado.

Por lo tanto, el trabajo en sí es el nivel de congruencia que existe entre las habilidades, destrezas y formación de una persona y las exigencias propias de la tarea ejecutada, que hacen que el trabajo sea desafiante y retador.

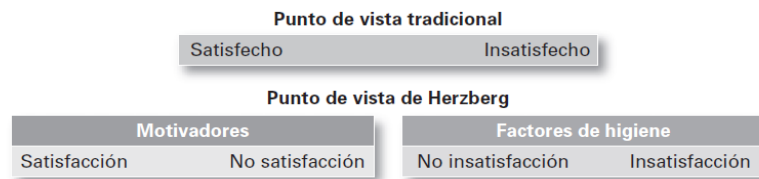
Estos factores motivacionales cuando su funcionamiento es óptimo elevan la satisfacción y su precariedad lleva a la no satisfacción. Pero a diferencia de los factores higiénicos cuyos efectos son de poca duración, estos tienen efectos de larga duración y cuando su nivel es elevado provocan un aumento de la productividad.

Los factores higiénicos, en todo caso, son el precedente necesario para que se produzca la satisfacción, pues si no son adecuadamente implementados no permiten que se dé la satisfacción, aun cuando algunas de las dimensiones motivacionales muestren cierto nivel de desarrollo, produciendo sentimientos y actitudes negativas

ante la labor realizada. Un trabajador con un salario depreciado y que no cubra sus necesidades sentirá que el trabajo lo agobia, al contrario tendrá sentimientos neutros, pero si a ello se le agrega un trabajo retador y desafiante se estará en el camino de lograr la satisfacción.

En tal sentido, Robbins y Coulter (2005: 396:7) muestra los siguientes efectos de factores motivacionales e higiénicos lo cuales se muestran en la figura N° 3

Figura N° 3. Punto de vista contrastante de satisfacción e insatisfacciones



Fuente: Robbins y Coulter (2005) Punto de vista contrastante de satisfacción e insatisfacciones, Pág 396

Esto muestra los factores de higiene producidos por factores independientes a la satisfacción, por lo que deben ser medidos con indicadores e items distintos. A la vez, muestra la ausencia de satisfacción, si existe no-insatisfacción, en una línea donde las dos escalas se encuentran. Los autores Robbins y Coulter (2005:396) afirman que en una investigación, “se tendrá que enfocar primeramente a la búsqueda de los factores de mantenimiento y enfocar su satisfacción y después enfocarse en los factores motivacionales sin apartar las diferencias e importancia que cada individuo tiene u otorga a cada factor”

El hecho de tener dos factores con cierto nivel de independencia conforma la característica dual de esta teoría. Esta característica muestra las diferencias fundamentales entre cada factor, pero a la vez da a entender que lo opuesto a la

insatisfacción, no es la satisfacción, sino la no insatisfacción. Lo que indica que puede haber individuos en situación de neutralidad o indiferencia porque tienen relativamente o totalmente cubierto los elementos propios de los factores de mantenimiento; pero perciben que los factores motivacionales no son lo suficientemente adecuados para trabajar más.

Planificación

La planificación se refiere al análisis, reflexión y toma de decisiones, colectivas, en relación al cambio que afrontarán las organizaciones en un futuro.

Al respecto, se plantea lo siguiente:

Koontz y Weihrich, (2009) “Comprende la selección de misiones, objetivos, y acciones necesarias para lograrlas; requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir entre líneas de acción” (pág. 56). Es necesario comprender de manera efectiva que la escogencia de la misión y los objetivos de una organización representan pilares fundamentales al momento de ejecutar acciones que son requeridas para alcanzarlos de manera satisfactoria, en este sentido la planificación es esa herramienta ideal para hacer viables las decisiones y que el proceso para la escogencia de la alternativa más óptima sea el más certero posible.

Según Idalberto, Chiavenato (2010)

La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa. La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La

planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse. (pág. 257)

La planificación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

Importancia de la Planificación

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino.

El proceso de planificación tiene como propósito fundamental prever acontecimientos futuros bien sea diseñándolo o construyéndolo o combinando ambas, tal como lo establece Corredor (2009), pero en todo caso constituye una guía que direcciona el cambio de una situación presente hacia una situación deseada. Es decidir anticipadamente qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hará.

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor.

Sin embargo, todos los administradores desde los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde. Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad. Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.

Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

Por último, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa lo cual se traduce en una administración efectiva.

Características de la Planificación

Las características más importantes de la planificación, según afirma Koontz y Weihrich, (2009), son las siguientes:

1. La planificación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
2. La planificación está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión.
3. La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.

4. La planificación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planificación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.
5. La planificación es sistemática: la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
6. La planificación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
7. La planificación es una técnica de asignación de recursos: tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
8. La planificación es una técnica cíclica: la planificación se convierte en realidad a medida que se ejecuta.
9. La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás; está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control – sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.
10. La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
11. La planificación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

Estrategia.

El término estrategia, literalmente significa: “arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo” Galindo, (1992:83), se deriva del griego strategos que quiere decir “El arte del general en la guerra” procede de la función de dos palabras: stratos(ejército) y agein (conducir guiar) (Ronda,2007:19). Militarmente describe a la manera de adoptar las acciones más adecuadas para guiar los esfuerzos y vencer al enemigo o, para reducir las consecuencias de la derrota.

Estas acciones las adoptan los estrategas. Los estrategas son las personas en la que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización(David, 2008,:10). Siendo ésta la que identifica el alcance de las operaciones de un proyecto. Asegura que “son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo” mientras que (Francés 2006:23) es el “plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre”.

Bajo esta premisa (Alvares, 2015) se define la estrategia como la formulación, ejecución y de las acciones que permitirán que se logren los objetivos creando un modelo que contengan la identificación de las debilidades y fortalezas internas, capaz de detectar las amenazas y oportunidades externas estableciendo objetivos, desarrollando las estrategias, bajo el análisis de dichas alternativas y la decisión a escoger.

Tipos de estrategia

Las estrategias pueden ser clasificadas de diferentes formas. Para Robbins y Coulter (2005) son de nivel corporativo, empresarial y funcional, descritas a continuación:

- **Estrategias a Nivel Corporativo**

Las estrategias en este nivel, pretenden determinar en cuál negocio debe o quiere una organización estar. Aquí se refleja la dirección que sigue la compañía y las funciones que cumplen sus unidades en el empeño de tal dirección. Hay tres principales estrategias corporativas:

–Crecimiento: estrategia con la que se trata de incrementar las operaciones de la organización expandiendo la cantidad de productos ofrecidos o vendidos en el mercado.

–Estabilidad: estrategia que se caracteriza por la ausencia de cambios importantes o significativos.

–Renovación: estrategia diseñada para abordar las debilidades que merman el desempeño. Estas tienen dos tipos principales que son: estrategia de atrincheramiento (estrategia a corto plazo que se sigue en situaciones donde los problemas de desempeño no son graves) y la estrategia de ajuste (estrategia para épocas donde el rendimiento de la organización es más grave). En ambas estrategias los directores recortan costos y reestructuran las operaciones, sin embargo, en la de ajuste es más extensa esta medida.

- Estrategia a Nivel empresarial

En este nivel, las estrategias determinan la manera en que la organización debe competir en cada uno de sus negocios. Este tipo de estrategias se determina en organizaciones que poseen varios negocios, y cada división tendrá su propia estrategia que defina los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar, entre otros; teniendo cada uno su propio estilo de competir.

En las estrategias a nivel empresarial, Porter (1980) en su marco de estrategias competitivas, citado en Robbins y Coulter (2005), identifica tres estrategias para que los gerentes escojan una, la que les proporcione más ventajas competitivas, las mismas se describen a continuación:

–Estrategia de liderazgo de costo: estrategia en la que la organización es el productor de costos más bajo de su industria. El líder de costo busca insistentemente eficiencias en todas las áreas (producción, marketing y otras).

–Estrategia de diferenciación: basada en la que una compañía ofrece productos únicos que lo clientes aprecian. La clave es que cualquiera que sea el tributo de un producto o servicio, para distinguirse debe diferenciar a la empresa de la competencia y debe ser bastante importante para justificar un sobre precio que exceda el costo de la diferenciación.

–Estrategia de enfoque: la empresa busca una ventaja en costo o diferenciación en un segmento reducido de la industria.

- Estrategias a Nivel Funcional

Estas son las que apoyan a las estrategias a nivel empresarial. Para las organizaciones que tienen departamentos funcionales tradicionales (manufactura, marketing, recursos humanos, finanzas, entre otros) estas estrategias deben apoyar a las estrategias empresariales.

Según David (2008:171-173); las estrategias alternativas que una empresa puede seguir son las que se muestran en el cuadro N° 4.

Figura N°4. Estrategias Alternativas del Modelo de Fred David

ACCIÓN	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Integración	Integración Directa	Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas
	Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa
	Integración Horizontal	Buscar la propiedad o más control sobre los competidores
Intensivas	Penetración de mercado	Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de <i>marketing</i>
	Desarrollo de mercado	Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas
	Desarrollo de productos	Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos
Diversificación	Diversificación relacionada	Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados
	Diversificación no relacionada	Añadir productos o servicios nuevos pero no relacionados
Defensivas	Reducción	Reagruparse por medio de la

		reducción de costos y activos para revertir la baja en ventas y utilidades
	Desinversión	Vender una división o parte de una organización
	Liquidación	Vender todos los activos de una empresa en partes, por su valor tangible

Fuente: David (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Pág.171-173.

Estrategias Motivacionales

El estudio de la motivación es de suma importancia para el clima laboral, se debe investigar acerca de las necesidades, deseos y actitudes en el trabajo de cada uno de los trabajadores, debido a que estos factores dirigen el comportamiento y las acciones de los individuos al realizar las actividades de la empresa; cuándo estos son óptimos, aumentan la satisfacción y un trabajador satisfecho y motivado manifiesta sentimientos de realización, crecimiento personal y dedica más importancia a su trabajo.

Las estrategias motivacionales son un conjunto de acciones planeadas dirigidas con el fin de motivar para mejorar el clima laboral y estimular la conducta y comportamiento de las personas a que realicen sus labores de manera exitosa, para así lograr la eficacia y la eficiencia de las mismas. En este sentido Sumanth (1996:158) expresa que las estrategias motivacionales: Son todas aquellas acciones que son puestas en práctica con la finalidad de crear ambientes y situaciones que le sean agradables a los empleados, superando en su mayoría, las expectativas de los mismos, lo que traería como consecuencia el incremento de su desempeño laboral.

Aumentando así la productividad de la empresa, y los beneficios que éstos dan dentro de ella.

Por lo antes expuesto, los individuos pueden satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos propuestos y a su vez los de las empresas, es por ello que indagar sobre la motivación para proponer estrategias motivacionales que impulsen a la empresa más competitivas y líderes en su ramo.

Por lo cual, se definen a continuación algunos programas de motivación propuesto por Chavarría(2011):

- Programa de relaciones interpersonales: contiene acciones a realizar con el objetivo de lograr que los colaboradores de la empresa objeto de estudio, mejoren las relaciones de compañerismo y se obtengan mejores resultados a través del trabajo en equipo eficiente, para ello se detallan los siguientes aspectos: la unidad responsable, descripción de actividades, período de realización, recursos, entre otros.
- Programa de reconocimientos a los trabajadores: posee como finalidad primordial, incrementar el sentimiento de pertenencia y compromiso de los colaboradores del área de producción hacia la empresa constituida en unidad de análisis, a través del otorgamiento de reconocimientos por el esfuerzo que realizan en sus actividades de manera eficiente, por lo que contiene una serie de elementos necesarios para su aplicación, tales como: unidad responsable, objetivo, recursos humanos, físicos y financieros, período de realización, entre otros.
- Programa anti- estrés: el programa anti-estrés se integra por actividades recreativas y de convivencia, además de la aplicación de un taller que permita fomentar la higiene y salud ocupacional de los colaboradores, con lo cual

contribuya a disminuir el nivel de estrés que poseen los empleados del área de producción, para ello contiene entre otros aspectos: unidad responsable, objetivo, descripción de actividades y los recursos humanos, físicos y financieros.

Modelos Estratégicos

Actualmente existen varios modelos estratégicos propuestos por diferentes autores. En tal sentido, Zerpa (2012) menciona los siguientes:

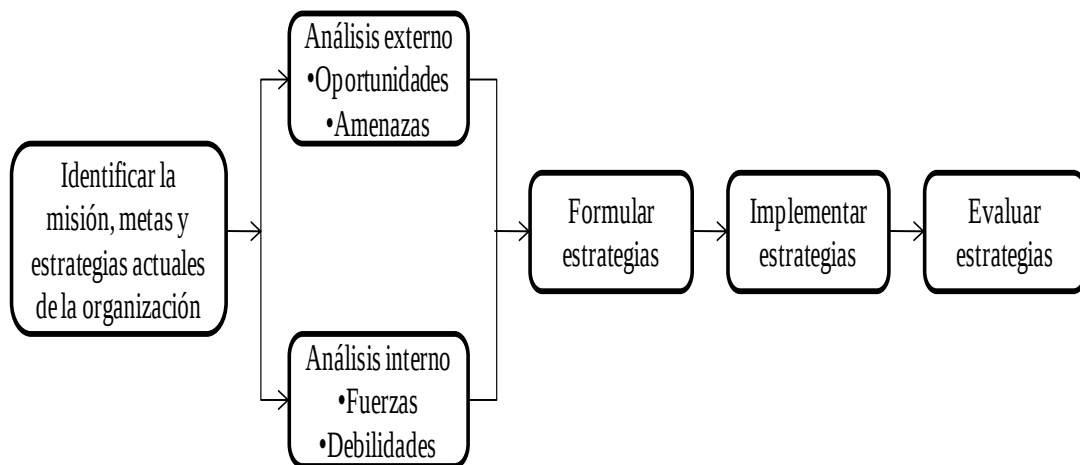
- Modelo de José Manuel Villegas (Gerencia Estratégica).
 - Modelo de Fred David (Proceso de Gerencia Estratégica).
 - Modelo de Arthur Thompson y A. J. Strickland (Las Cincos Tareas de la Dirección Estratégica).
 - Modelo de Humberto Serna Gómez (Planeación y Gerencia Estratégica).
 - Modelo de Robbins y Coulter (Proceso de Administración Estratégica).
- metodología que describe Keith Davis y John Newstram (1995)

Para el desarrollo de la investigación se trabajará con el modelo propuesto por Robbins y Coulter (2005), y metodología que describe Keith Davis y John Newstram (1995) para el desarrollo del plan estratégico, como se puede observar en la figura N° 5, que el proceso de la administración estratégica comprende seis etapas, de estas etapas se tomara la etapa 2 y 3 como se muestra en la figura.

Las primeras cuatros etapas están relacionadas con la planeación que debe realizarse, no obstante, la implementación y la evaluación también son importantes.

De hecho las mejores estrategias pueden no funcionar si no es bien implementada o no es evaluada adecuadamente.

Figura N° 5. Proceso de la Administración Estratégica.



Fuente: Robbins y Coulter (2005:182)

A continuación se detalla cada etapa:

- Etapa 1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

Todas las organizaciones necesitan una misión. Esta responde una pregunta ¿cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio? Definir la misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos o servicios, son la clave sobre las razones para estar en el negocio

También es importante identificar cuáles son los objetivos de la organización, dado que son el fundamento de la planeación, y conocer las metas actuales les permite a los gerentes evaluar si hay que cambiarlas. Por esta misma razón, es importante que se identifiquen las estrategias actuales.

- Etapa 2: Análisis externo

Analizar el entorno es crucial en el proceso estratégico. Al analizarlo, los gerentes deben examinar ambientes tanto generales como particulares, para ver qué cambios y tendencias ocurren. Luego los gerentes tienen que evaluar lo que aprendieron acerca de las oportunidades (tendencias positivas en los factores de ambiente externo) que pueda explotar la organización y las amenazas (tendencias negativas) que haya que contrarrestar.

En tal sentido, Zerpa (2012) expresa que un análisis externo inicia con la selección de variables claves en el ambiente de una organización y pueden clasificarse en cinco categorías principales:

- Fuerzas económicas

Los factores económicos presentes en el ambiente externo influyen directamente sobre las estrategias empresariales. Al respecto Zerpa (2012:83) señala varios ejemplos, entre los cuales se pueden mencionar: “si la política monetaria es restrictiva, entonces es posible que los fondos necesarios para la diversificación sean demasiados costosos o inexistentes. Si suben las tasas de interés bajan las rentas discrecionales, así como la demanda de bienes discrecionales”. De la misma manera, indica otras variables económicas que ejercen influencia, como lo son: disponibilidad de crédito, niveles de ingresos disponible, tasas de inflación, tasas del mercado monetario, déficit presupuestarios del gobierno, valor del dólar en mercados

mundiales, factores de exportación, fluctuaciones de precios, políticas monetarias, políticas fiscales, tasas de impuesto, entre otros.

–Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas

Todas las organizaciones, en los diferentes campos, pueden ser beneficiadas o amenazadas por las oportunidades o peligros que se generan por los cambios en las variables sociales, culturales, geográficas y demográficas. Todos estos cambios crean un tipo diferente de consumidor y necesidades de diferentes estrategias empresariales. Zerpa (2012:85) indica algunas variables sociales, culturales, demográficas y geográficas:

Tasas de partos, números de grupos de interés especial, número de matrimonios, números de divorcios, números de nacimientos, números de defunciones, tasas de emigración e inmigración, programas de seguridad social, tasas de esperanza de vida, ingreso por persona, ubicación de empresas de acuerdo a su actividad, actitudes hacia la empresa, estilo de vida, congestiones de tráfico, ambiente interurbanos, ingreso disponible promedio, valor dado a tiempo libre, confianza en el gobierno, actitudes hacia el gobierno, actitudes hacia el trabajo, hábitos de compra, preocupaciones éticas, actitudes hacia el ahorro, actitudes hacia la inversión, igualdad racial, utilización del control natal, nivel educativo promedio, regulaciones gubernamentales, actitudes hacia la jubilación, actitudes en relación con el tiempo libre, actitudes con respecto a la calidad de productos, actitudes en relación con el servicio a clientes, control de contaminación, conservación de energía, responsabilidad social, actitudes hacia la autoridad, actitudes hacia la

profesiones, cambios regionales en cuanto a gusto y preferencias, número de mujeres y minorías trabajadoras, números de graduados universitarios y de secundarla por área geográfica, etc.

–Fuerzas jurídicas, gubernamentales y políticas

Estos factores pueden representar oportunidades y amenazas para las organizaciones. Por ejemplo, la afinidad con determinados organismos políticos pueden favorecer negocios en contratos gubernamentales y estar informados sobre disposiciones jurídicas puede evitar el incurrir en gastos por multas o cierre del establecimiento.

Zerpa (2012:85) señala algunas variables políticas, gubernamentales y jurídicas como lo son:

Regulaciones o derogatorias gubernamentales, cambios en leyes tributarias, tarifas especiales, tasas de participación de votantes, protestas gubernamentales, números de patentes, cambio en leyes sobre patentes, leyes de protección animal, nivel de gastos defensivos, niveles de subsidios gubernamentales, legislación antimonopolio, regulaciones de importación – exportación, cambios gubernamentales en políticas fiscales y monetarias, situación políticas en países extranjeros, leyes especiales, tamaño de presupuestos gubernamentales, mercado laboral, etc.

–Fuerzas tecnológicas

Los cambios tecnológicos pueden llevar a las organizaciones al fracaso o asociación con otra empresa, reduciendo o eliminando barreras de costos, así como también, pueden producir cambios de valores; expectativas de empleados, gerentes y clientes, y crear nuevas ventajas competitivas más fuertes que las existentes.

–Fuerzas competitivas

Es necesario que las organizaciones analicen a sus competidores, para identificar y evaluar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, objetivos, metas y estrategias. Para obtener esta información, esencial para realizar un análisis externo efectivo, pueden formularse preguntas como las siguientes: ¿quiénes son nuestros competidores esenciales?, ¿cuáles son las fortalezas de nuestro competidores más sobresaliente?, ¿cuáles son sus mayores debilidades?, ¿cuáles son las estrategias, metas y objetivos de nuestros competidores más importantes?. Mientras más información y conocimientos sobre sus rivales más representativos pueda recolectar la misma, habrá posibilidades de formular y poner en prácticas estrategias efectivas.

- Etapa 3: Análisis interno

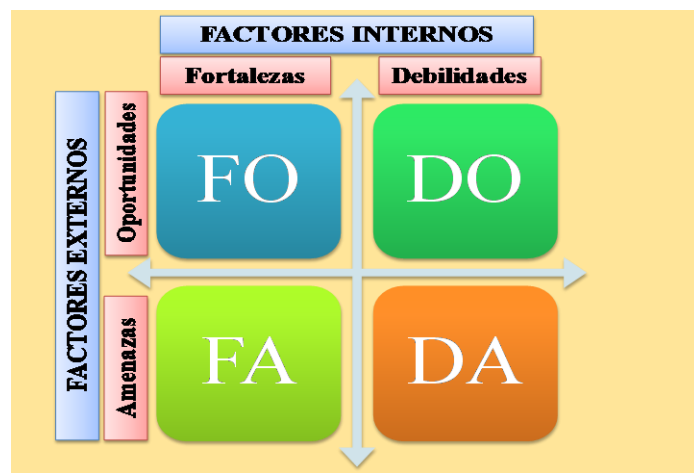
Este análisis debe culminar con una evaluación clara de los recursos disponibles en la organización (capital financiero, empleados capaces, pericias técnicas, gerentes experimentados, entre otros) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales (*marketing*, sistema de información, manufactura, manejo de recurso humano, entre otros). Para fines de la investigación se realizará un análisis de los elementos internos presentes en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A,

(PDVAL), Cumaná estado Sucre,: liderazgo, cultura, tecnología, medición y procesos.

Todas aquellas actividades que la organización hace bien va a representar su fuerzas, y las debilidades son las que no hace bien o los recursos que no posee.

La combinación de los análisis externos e internos se conoce como análisis FODA porque es una evaluación de las fuerzas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la organización, como se puede visualizar en la figura N° 6.

Figura N° 6. Matriz FODA



Fuente: elaboración Propia

Al respecto, Wheelen y Hunger (2007:145) indican:

Las estrategias FO se crean con base en las maneras en que la empresa o

unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Las estrategias FA consideran las fortalezas de un empresa o unidad de negocio como una forma de evitar las amenazas.

Las estrategias DO intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.

Las estrategias DA son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Con este análisis FODA los gerentes pueden identificar el nicho estratégico que puede ser explotado por la organización.

- Etapa 4: Formulación de estrategias

Una vez realizado el análisis FODA, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y elegir aquellas que aprovechan las fuerzas de la organización y explotar las oportunidades que brinda el ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y disminuyen las amenazas.

Se debe establecer estrategias para los niveles corporativos, empresariales y funcionales de la organización. Esta etapa finaliza cuando se formulan estrategias que le darán a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales.

- Etapa 5: Puesta en marcha de las estrategias

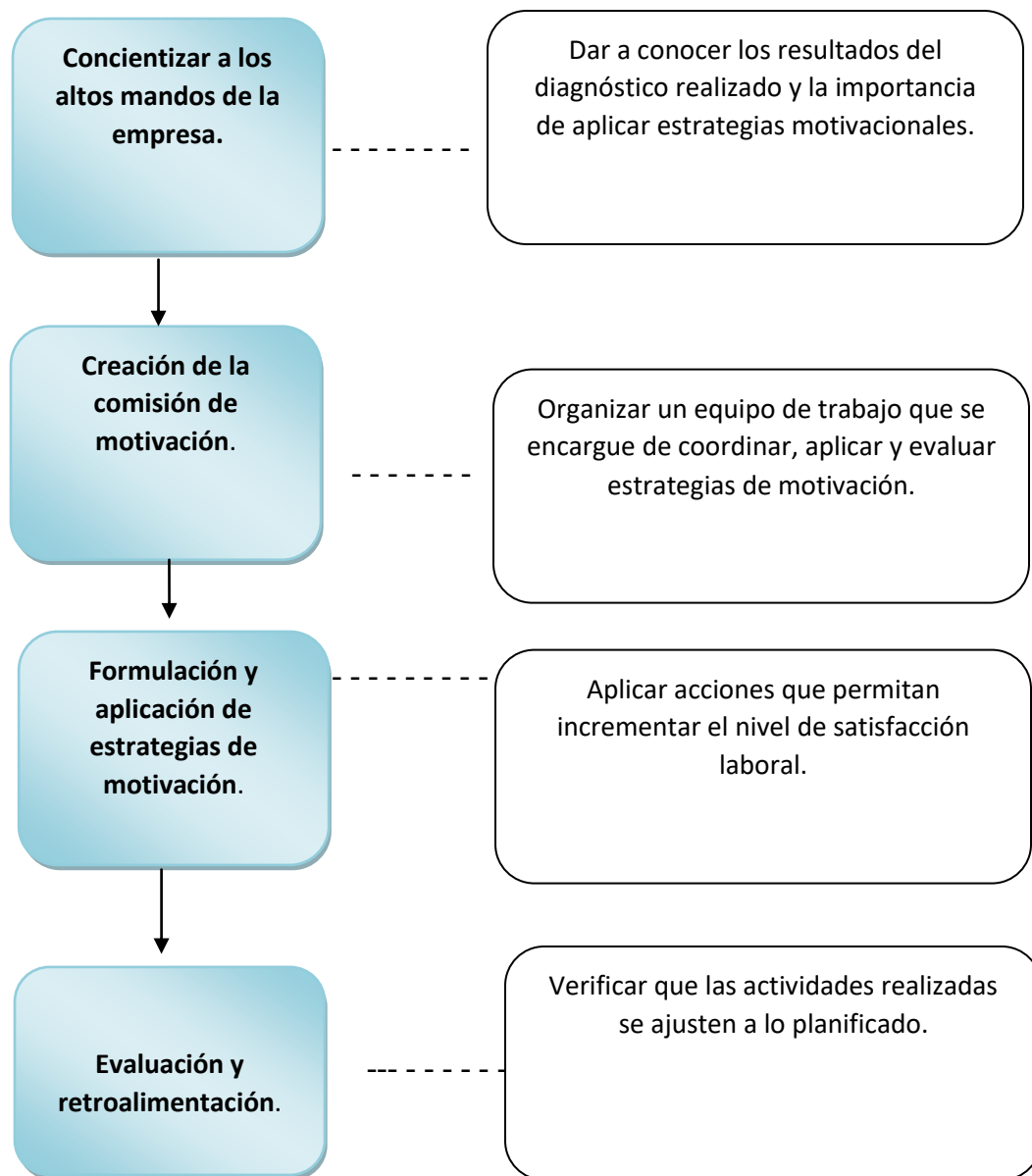
Una estrategia no tendrá éxito, si no se implementa de manera adecuada. Muchas veces, para que las estrategias nuevas funcionen, hace falta contratar personal nuevo con otras capacidades, transferir algunos empleados a otras posiciones o despedir a otros. De igual manera la capacidad de formar y manejar equipos eficaces es una parte importante de la implementación de estrategias, y un ingrediente necesario es el liderazgo de la dirección en cualquier estrategia viable, lo mismo que un grupo de gerentes motivados a niveles medios e inferiores para que ejecuten las estrategias de la organización.

- Etapa 6: Evaluación de resultados

Esta última etapa consiste en evaluar los resultados. ¿Han sido eficaces las estrategias? ¿Se requieren ajustes?

Para el desarrollo de la propuesta motivacional se trabajará con el modelo propuesto por Keith Davis y John Newstram (1995), el cual indica, como se puede observar en la figura N° 7,

Figura N° 7. Pasos para la elaboración de la propuesta de motivación.



Fuente: Elaboración propia con base al modelo de Davis Keith & W. Newstran John (1995)

A continuación se detalla cada etapa:

Etapas 1. Concientización a los altos mandos de la empresa.

El primer paso para implementar la propuesta de motivación, consiste en sensibilizar a la gerencia, mediante reuniones, en las cuales se aborden los siguientes aspectos:

- La situación actual del personal.
- Describir los posibles efectos de las necesidades detectadas y como pueden influir de manera desfavorable en el logro de los objetivos organizacionales e individuales.
- Enfatizar el contenido de la propuesta de motivación y las estrategias que ayudaran a cubrir las necesidades, apoyadas en lo que motiva al personal, y así contribuir a incrementar la motivación.

Etapas 2: Creación de la comisión de motivación.

Para contribuir a incrementar la motivación del personal dentro de cualquier empresa es necesario constituir a un equipo de trabajo, el cual conforme la comisión de motivación, cuya función primordial será coordinar cada una de las actividades que contiene la propuesta motivacional.

Se sugiere que la comisión de motivación tenga un carácter permanente en la empresa, podrá estar conformado por colaboradores de distintas áreas que conforman la empresa objeto de estudio.

A continuación se presentan las normas a considerar para la creación de la comisión de motivación:

- Es la unidad encargada de buscar en forma continua estrategias innovadoras, para motivar al personal que labora en la empresa, para logra este cometido, se sugiere que la comisión de motivación se reúna una vez al mes, para planificar, programar y promover actividades que motiven al personal.
- La comisión de motivación puede ser integrado por cuatro personas, un director, un asistente del director, un encargado de incentivos no económicos que sea coordinador y un asistente de incentivos no económicos que sea inspector. La comisión de motivación se podría conformar por más de cuatro personas, según sean las necesidades de la empresa.

Los propósitos a alcanzar por la comisión de motivación son los siguientes:

- Conformar una unidad con representantes de la empresa, para incrementar y mantener la motivación del personal.
- Planificar, programar y promover actividades al menor costo posible, de forma participativa que motiven al personal que labora en la empresa.
- Controlar y/o evaluar las estrategias motivacionales y proporcionar la retroalimentación de los resultados.

Las funciones generales que debe realizar la comisión de motivación se detallan a continuación:

- Selección y asignación de reconocimiento a los colaboradores, se puede tomar como criterios de evaluación, el tiempo de ejecución, la iniciativa,

creatividad e innovación al momento de ejecutar las actividades planificadas.

- Definir las características y tipos de reconocimientos, de acuerdo con los criterios de evaluación y los recursos destinados para tal fin, con previa autorización de la gerencia de la empresa.
- Recibir y atender a cualquier personal que labora en la empresa, sugerencias y propuestas sobre las actividades motivacionales.
- Sustentar a través de informes trimestrales, los aspectos que se consideraron para los reconocimientos, llevar un registro de todas las actividades planificadas y los cambios que puedan surgir.
- Evaluar periódicamente los programas motivacionales y proporcionar la retroalimentación correspondiente.

Etapa 3: Estrategias motivacionales.

Las estrategias motivacionales se presentarán de acuerdo a los objetivos específicos establecidos para dicha propuesta.

Etapa 4: Evaluación y seguimiento.

Para evaluar las estrategias motivacionales, es importante realizar encuestas de opinión, de manera anual en la empresa objeto de estudio, ya que permite al personal expresar sus opiniones sobre cualquier aspecto que influya en su motivación.

Aspectos Institucionales

La Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), luego de los sucesos suscitados a partir del Paro Petrolero del año 2002 y los hechos de desabastecimiento y acaparamiento vividos durante el año 2007, el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, dispuso una serie de acciones con miras a combatir esas contingencias y lograr una disponibilidad continua de los productos de la cesta básica. Los cuales para ese entonces estaban escasos

En ese marco, desde principios del año 2008, y en cumplimiento con las Líneas Estratégicas del Plan de Desarrollo Nacional con miras a lograr el "Desarrollo en el ámbito económico, social, político, territorial e internacional de proyectos apalancados por PDVSA", este Organismo inició la consolidación de filiales en el área industrial, agrícola y de servicios, entre otras. En ese sentido, se adquirieron y crearon empresas que comprenden actividades de construcción, ingeniería, urbanismo, agricultura, manufactura y comercialización de bienes de consumo masivo, todas en regímenes de libre competencia con el sector privado respectivo.

El día 06 de enero de 2008, el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Rafael Chávez Frías anunció la creación de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos, S.A (PDVAL) con el objetivo de garantizar el abastecimiento de los alimentos, durante el Aló Presidente 299, que fue realizado desde el Centro de Formación Socialista Ezequiel Zamora, ubicado en Charallave, Estado Miranda.

En consonancia con el lineamiento político de construir una economía socialista, teniendo presente que el eslabón comercializador de alimentos tiene alto poder negociador frente a la industria y está altamente concentrado, se ha determinado que el dominio de la red comercial facilita la socialización del sector de la industria de

alimentos, el cual está altamente concentrado en capitales foráneos y está altamente dominado por el sector privado. Todos los hechos descritos fueron la consonante que motivó la creación de PDVAL (Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos) desde finales del año 2007 como filial de PDVSA

La inauguración del primer PDVALito Comunal se realizó el 23 de Enero de 2008 en la parroquia 23 de Enero. El 27 de Julio de 2010 PDVAL es adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, según Gaceta Oficial 39.474, mediante el Decreto 7.540.

- Misión de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL),

Ofrecer a la población venezolana productos de la cesta básica e insumos básicos para el hogar a precios regulados en diferentes puntos de venta habilitados a lo largo y ancho del país, atendiendo a toda la cadena de comercialización, que incluye producción, transporte, almacenamiento, distribución y venta final, lo que se traduce en una reducción paulatina de las importaciones e impulso de la capacidad de producción del país.

- Visión de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL),

Ser una Corporación líder en el sector de distribución de alimentos e insumos básicos para el hogar, a escala nacional mediante la ejecución de procesos efectivos, eficaces y transparentes, alineados a las estrategias nacionales de seguridad alimentaria y del hogar, que conlleven al desarrollo endógeno de nuevas empresas productoras de alimentos, generando crecimiento de sectores productivos industriales

orientados a la consolidación del nuevo modelo social-económico enmarcado dentro de la política del socialismo del siglo XXI.

Son locales de venta al público que poseen la estructura de un supermercado, ubicados en el casco central y zonas menos céntricas de cada estado del país; son administrados con esfuerzo propio o con la ayuda de terceros a través de convenios Inter-institucionales. Clasificación de la Red de Comercialización de PDVAL:

- Red Directa: es la cadena de comercialización que es administrada directamente por PDVAL:
 - PDVAL Tipo I: son Redes de Autoservicio que funcionan en áreas o espacios comerciales menores de 500 mts².
 - PDVAL Tipo II: son Redes de Autoservicio que funcionan en áreas o espacios comerciales mayores de 501 mts².
 - Super PDVAL: son Redes de Autoservicio que funcionan en áreas o espacios comerciales mayores de 801 mts².
 - Hiper PDVAL: son Redes de Autoservicio que funcionan en áreas o espacios comerciales mayores de 1501 mts².
- Red Indirecta: es la cadena de comercialización que no es administrada por PDVAL, es decir, es administrada por los consejos comunales o las comunidades organizadas. Entre ellos tenemos:
 - Convenios y Mercados Municipales: son redes de servicio en mercados municipales creados para el expendio de alimentos y otros productos, los cuales funcionan en establecimientos manejados por

concesionarios y supervisados por personal de PDVAL, están amparados jurídicamente bajo la figura de convenios.

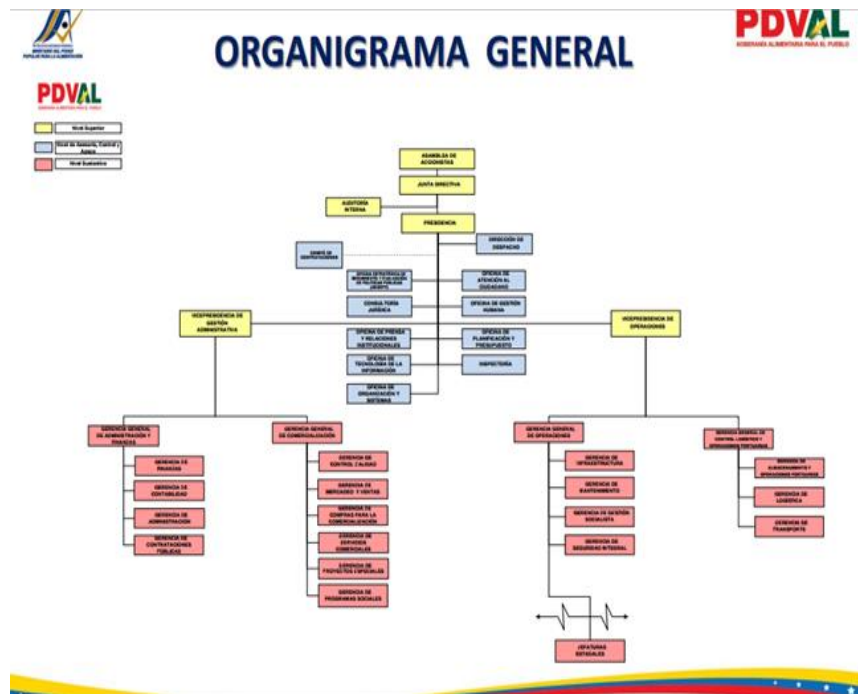
- PDVALito Comunal: son redes de servicio en comunidades populares creados para el expendio de alimentos y otros productos; son administrados por los Consejos Comunales; a pesar de que forman parte de la Red Comercial.

Estructura organizacional del a Productora y Distribidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL),

La estructura organizativa que existe en tiene como primordial objetivo establecer líneas de mando directas, que entre cada unidad de la organización exista un flujo directo de información, propiciando la disminución de pasos a la hora de tomar decisiones, con calidad en la percepción de los negocios eficiencia en el manejo de lineamientos estratégicos.

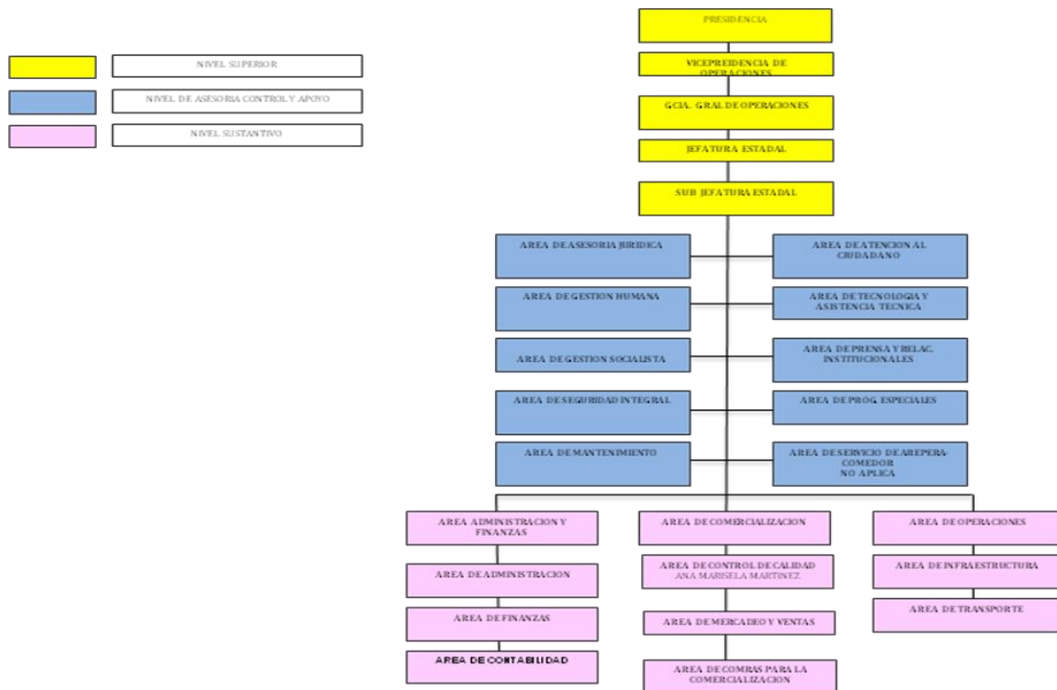
Se puede definir la estructura que sigue la organización, de tipo funcional ya que las áreas están separadas por la función que cumplen y por consiguiente el personal que las constituyen es agrupado o colocado por su conocimiento dentro de dichas de áreas. En la Figura 7. Se muestra la estructura organizativa de la empresa.

Figura N° 8 Organigrama PDVAL



Fuente: portal web PDVAL, S.A 2015.Organigrama de PDVAL

Figura N° 9. Organigrama Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre



Fuente: portal web PDVAL, S.A 2015.Organigrama de PDVAL

2.3 Bases legales.

Para Villafranca (2002), “Las bases legales no son más que se leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto” explica que las bases legales “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite”

Las bases legales de esta investigación están sustentadas en la:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en el Artículo 87 manifiesta: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores(as) condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de esas condiciones. (s/p).
- La Ley Orgánica del Trabajo (1997). En el Título IV sobre Condiciones de Trabajo, artículo 185, establece que el trabajo debe prestarse en condiciones que permita a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal; presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes, así como que el ambiente donde se trabaja, mantenga condiciones satisfactorias.
- Reglamento General de la Ley de Carrera Administrativa (1982). Señala específicamente beneficios laborales a que tienen derecho los trabajadores, como marco del desempeño y satisfacción laboral que debe regir, entre otras: régimen de bonificaciones, vacaciones, permisos, licencias, prestaciones sociales, etc., contemplados en el Título II, de los derechos de los funcionarios públicos. Estas disposiciones indican el carácter legal que reglamenta derechos y deberes de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones, de tal manera que deja en los individuos factores motivacionales e incentivadores que pueden contribuir a la satisfacción del desempeño laboral

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo
(1986)

Artículo 1.- “El objeto de la presente ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales”.

Artículo 2.- “El cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 1 será responsabilidad de los empleados, contratistas, subsidiarios o agentes”.

Artículo 3.- “El estado garantizará la prevención de los riesgos mediante la vigilancia del medio ambiente en los centros de trabajo y las condiciones con él relacionados, a fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de esta ley”.

El Artículo 4 dice: Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta ley:

1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.
2. Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tiene influencias sobre él.

El Artículo 6 expresa: A los efectos de la protección de los trabajadores en las empresas, explotaciones, oficinas o establecimientos industriales o agropecuarios, públicos y privados, el trabajo deberá desarrollarse en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de Los trabajadores y en consecuencia:

1. Que garanticen todos los elementos del saneamiento básico.
2. Que presten toda la protección y seguridad a la salud y a la vida de los trabajadores contra todos los riesgos del trabajo.

3. Que aseguren a los trabajadores el disfrute de un estado de salud física y mental normal y protección adecuada a la mujer, al menor y a personas naturales en condiciones especiales.
4. Que garanticen el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo.
5. Que permitan la disponibilidad de tiempo libre y las condiciones necesarias para la alimentación, descanso, esparcimiento y recreación, así como para la capacitación técnica y profesional.

Parágrafo Uno: Ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos psico-sociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otro índole, sin ser advertido por escrito y por cualquier otro medio idóneo de la naturaleza de los mismos, de los daños que pudieran causar a la salud y aleccionado en los principios de su prevención.

Parágrafo dos: Quien ocultare a los trabajadores el riesgo que corre con las condiciones y agentes mencionados en el parágrafo anterior o tratare de minimizarlos, creando de este modo una falsa conciencia de seguridad, o que de alguna manera induzca al trabajador hacia la inseguridad queda incurso en las responsabilidades penales respectivas con motivo de la intencionalidad y con la circunstancia agravante del de lucro.

Según lo planteado anteriormente, se puede resumir que toda organización ya sea esta pública, privada y dedicada a cualquier ramo, están en la obligación de garantizar a todos los trabajadores un ambiente seguro y un buen acondicionamiento físico de manera que este permita un desarrollo productivo eficaz para la organización. Proporcionar a los trabajadores un ambiente confiable, que les permita desarrollar sus funciones de una manera agradable, saludable, que mejore su desempeño dentro de la empresa.

2.4 Glosario

Actitud: posición que una persona adopta ante los estímulos externos o internos. La actitud puede condicionarse por las experiencias favorables que se reciban, y así provocar una posición positiva hacia el trabajo y hacia las personas con quienes se está en contacto.

Ambiente: medio en el cual se encuentran las personas, animales o cosas.

Beneficio: todo aquello que favorece al trabajador en virtud de una labor que desempeña.

Necesidad: requerimientos del trabajador para su subsistencia y lograr un nivel de vida cónsone con su dignidad humana. Existen tres tipos de necesidades: naturales, adquiridas y mixtas.

Trabajo: esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contra posición a capital. Real Academia Española,(2009).

Calidad de Vida en el Trabajo: representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. Chiavenato (1994:235)

Factores Higiénicos: son aquellos factores que, de no estar presentes, pueden crear el descontento de los empleados Herzberg, (1968)

Factores Motivacionales: son aquellos factores que, de estar presentes, pueden motivar y provocar actitudes positivas, generan satisfacción siempre que los factores higiénicos funcionen aceptablemente; y que, de no estar presentes, pueden crear actitudes negativas Herzberg, (1968)

2.5 Definición y Operacionalización de Variables.

Para desarrollar esta investigación, se utilizaron dos (2) variables de tipo cuantitativo continuo. Dichas variables son: Motivación-higiene, cada variable se estudió en función de sus dimensiones. Luego se determinó mediante Pearson la relación Motivación-higiene del personal Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre,, y posteriormente se procedió a analizar dicha vinculación.

A continuación se presentan el cuadro N° 1 que contiene la operacionalización de las variables estudiadas. En dichos cuadros se especifica: la definición nominal de la variable a medir; la definición real, que abarca la enumeración de sus dimensiones; y la definición operacional, que contempla la selección de indicadores, tal y como lo plantea Balestrini (2002:137). Estos cuadros sirvieron de gran apoyo para el acondicionamiento del instrumento de recolección de datos y la dirección organizada de la investigación.

Tabla 1. Operacionalización de variable

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
Proponer un plan estratégico basado en los Factores de Frederick Herzberg en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2018	Motivación	1.1 Reconocimiento 1.2 Sentimiento de logro 1.3 crecimiento 1.4 El trabajo mismo	1.1.1.Mecanismo para premiar el desempeño 1.1.2 Premio Beneficio académico como incentivo. 1.1.3 Gratificación moral del supervisor. 1.1.4 Gratificación moral de los empleados 1.2.1 Posibilidad de sobre salir 1.2.2 Superación de obstáculos. 1.2.3 Aporte útil a la organización. 1.3.1 Oportunidades de promoción o ascenso. 1.3.2 Oportunidades de formación académicas 1.4.1 Gusto por el trabajo. 1.4.2 conformidad con el trabajo 1.4.3 Coherencia con sus capacidades.
	Higiene	2.1 Salario 2.2 Supervisión 2.3 Relaciones interpersonales con los	2.1.1 Salario frente al trabajo 2.2.1 Apoyo para el desempeño 2.2.2 Evaluación del desempeño

		subordinados. 2.4 Políticas de la empresa 2.5 Condiciones de trabajo	2.3.1Relacion supervisor-subordinado. 2.3.2 Convivencia en la organización. 2.4.1 Políticas claramente establecidas 2.4.2 objetivos acordes a la organización 2.5.1 Iluminación apropiada 2.5.2 La temperatura 2.5.3 Ambiente físico 2.5.4 nivel de tensión sobre carga de trabajo.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2018)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Reflexión Teórica Sobre El Método De Investigación.

Para toda investigación es de suma importancia que los hechos y las relaciones establecidas, los resultados obtenidos o los nuevos conocimientos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. Para ello se planifica una metodología o procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales se encamina el significado de la investigación Silva (2014: 90).

Ciertamente la metodología Según Fidias Arias (1999) “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado.” (p. 45). De igual forma Silva (2014: 90). Plantea que la metodología es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación. Entonces se puede decir que la metodología nos indica cuales son los métodos y técnicas que la guían.

Otros de los puntos importantes que debemos conocer es el diseño de la investigación según Silva (2014: 90). Plantea que el diseño de investigación puede entenderse como un proceso activo que conduce a la especificación de la estructura metodológica que resolverá determinado problema de investigación.

El proceso de investigación debe realizarse siguiendo modelos o tipos de metodologías, los cuales según la naturaleza de la información que se recoge para responder al problema de investigación se clasifican en:

- Metodología cuantitativa. se orienta al estudio de variables susceptibles de medición y del análisis estadístico, es decir se sitúa en un enfoque de características cuantitativas.
- Metodología cualitativa. con enfoque opuesto al tradicional, pues el escenario y los individuos no se reducen a variables cuantificables; son considerados como un todo caracterizado por múltiples fenómenos y diversas categorías. De allí, la flexibilidad en cuanto al modo de conducir los estudios.

De manera que para la presente investigación, basada en proponer un plan estratégico basado en los Factores de Frederick Herzberg en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2017, se utilizará el modelo Cuantitativo, ya que se realizará una medición entre dos variables y se realizará análisis estadísticos.

3.2 Nivel De Investigación

Para Arias (2006:23) el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno de estudio.

Según el nivel, la investigación se clasifica en:

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: la investigación descriptiva 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 en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Investigación explicativa: la investigación explicativa se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

Investigación Correlacionar: es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

Así, la investigación que se realizará es de tipo explicativa. La investigación de este tipo se define como aquella dirigida a contestar por qué sucede determinado fenómeno, cuál es la causa o factor de riesgo asociado a ese fenómeno, o cuál es el efecto de la causa, es decir, buscar explicaciones a los hechos. Por lo tanto, es explicativa en la medida que se buscó relacionar dos variables: la motivación-higiene, que laboran en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2018, Lo cual se llevará a cabo poniendo en práctica criterios sistemáticos que permitirán llegar a conclusiones más o menos generalizables respecto a las relaciones causales existentes entre ambos fenómenos organizacionales.

3.3 Diseño De Investigación

Para Arias (2006:26), “el diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder el problema planteado”. En tal sentido, el proceso de investigación se llevará a cabo por medio de un diseño de campo, toda vez que se recurrirá al estudio documental para sustentar el abordaje empírico.

La investigación de campo se define, según Arias (2006:31), como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. Este diseño de investigación permite al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han de obtener los datos, es decir, garantiza un mayor nivel de confianza para la recolección de la información, ya que, se realiza a través de técnicas aplicadas directamente en el lugar donde ocurren los hechos; en el caso de la presente investigación, la información va ser suministrado por el personal del Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2018. ´

3.4 Población Y Muestra

Según Arias (2006:81), la población es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. La población objeto de estudio del presente estudio estará representada por un total de 69 personas que laboran en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre,

Asimismo, según Arias (2006:83), la muestra es el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población, dada su accesibilidad. La muestra debe ser lo más representativa posible a fin de garantizar la confiabilidad de los resultados. En atención a lo anterior, no se determinara la muestra, por lo tanto se tomara la totalidad de la población conformada por los trabajadores que elabora en la organización que para el momento de la elaboración de la encuesta la empresa se encuentra en un proceso de restructuración por lo que se le realizó la encuesta a 20 trabajadores. Que correspondería al 34.5 % de los trabajadores que elaboran en la empresa.

3.5. Fuente De Información.

Para el proceso de investigación fue necesario recurrir a fuentes secundarias como libros, trabajos de grados, informes, monografías, artículos científicos y otros documentos disponibles tanto en físico como en digital a través de la Internet. No obstante, dada la naturaleza de campo de la investigación, la información de mayor relevancia será obtenida por medio de fuentes primarias, es decir, el personal que laboran en Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2018, del universo poblacional y que permitirá acceder efectivamente a la información.

3.6. Técnicas Para La Recolección, Análisis, Interpretación Y Presentación De La Información.

En función de los objetivos planteados, la técnica fundamental para la recolección de la información será la encuesta. Esta se aplicará a cada uno de los 60 empleados que laboran en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2018 tomados como representación maestra confiable; ésta permitió

conocer las experiencias y expectativas que tiene el personal que labora Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2018, así como su opinión y su percepción particular acerca de la motivación-higiene. De este modo, el instrumento necesario para la realización de la investigación fue, básicamente, el cuestionario de preguntas cerradas que se aplicaron de forma directa e individual a la muestra poblacional del estudio. Además, como técnica complementaria se implementó también la observación directa, ya que, las investigadoras al recoger la información en el campo tuvo la oportunidad de interactuar con los sujetos y la realidad en la que se desenvuelven. Para llevar a cabo la observación, se utilizaron como instrumento una libreta donde se anotó los aspectos más importantes observados y que sirvieron para el análisis.

Partiendo de las variables operacionalizadas, una vez que se escoja la información estadística, se procedió a interpretar los datos. Para ello, se vaciaron en tablas explicativas los datos obtenidos tanto en valores absolutos (frecuencia) como en valores porcentuales. Se realizaron una interpretación de la información estadística arrojada por la aplicación del instrumento y, posteriormente, se pasó al procesamiento analítico de los resultados.

3.7 Criterio De Validación Y Confiabilidad.

La validez busca determinar si realmente el instrumento mide la variable que pretende medir. En tal sentido, Fontaines (2012:151) expresa que “la validez de un instrumento de investigación representa la certeza de que el instrumento está midiendo la variable que decimos que mide”, es decir, que los aspectos contenidos en el cuestionario se correspondan a las variables que se desean medir en el objeto de estudio.

Para la validez de contenido del cuestionario que se diseñó en este trabajo de investigación, se requirió de la revisión del mismo por parte de dos expertos sobre el tema, los cuales examinaron para determinar (o levantar juicios) si los ítems representan y miden realmente las variables objetos de estudio. Para ello se manejo un formato, que permitió que los expertos valoraran los ítems, resultando recomendaciones que fueron tomadas en cuenta, lográndose el diseño definitivo del cuestionario.

3.8. Confiabilidad del Instrumento

Con relación a la confiabilidad, Foitanes (2012:153) indica que es “entendida como un coeficiente que estima la estabilidad interna de los datos, es decir, hay confiabilidad cuando tras medidas repetidas a los mismos sujetos los resultados deben tener un alto nivel de semejanza”. En esta investigación se determinó la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, basado en las consistencias internas de cada uno de los ítems y cuyos valores numéricos se comportan igual que un índice de correlación que va de 0 a 1. Mientras mayor es la cercanía a 1, mayor será la confiabilidad.

Para el cálculo del Alfa de Cronbach se utilizó el paquete estadístico SPSS, dando como resultado, para una cantidad total de 36 ítems, una confiabilidad de 0,927; lo que indica que la estabilidad interna de los datos es bastante confiable.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la muestra objeto de estudio.

4.1. Presentación De Resultados

Los datos obtenidos de los cuestionarios, se ordenaron y tabularon en cuadros que contienen cifras estadísticas diferenciadas en resultados absolutos y relativos (porcentuales) para cada uno de los indicadores estudiados.

Para permitir el análisis y mejor comprensión de la información suministrada, se procedió de la siguiente manera:

Se dispusieron cuadros secuenciales para cada indicador de las dimensiones propuestas; las respuestas emitidas por la muestra, se agruparon en frecuencias absolutas ($f(i)$) y frecuencias relativas ($\% f(i)$). Del análisis de esta información se desarrollaron las conclusiones y aportes que se presentan como alternativa de solución a la problemática estudiada; todo esto fundamentado en las bases teóricas relacionadas con este trabajo.

4.1.1 Describir los factores motivacionales (logro, reconocimiento, crecimiento, el trabajo mismo) presentes en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre.

En los cuadros N° 1 al N° 4, que se muestran a continuación, se recoge la opinión del personal encuestado en la Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, referente a “reconocimiento”, como elemento presente en los Factores Motivacionales.

Cuadro N° 1. Considera que es fundamental el reconocimiento de su labor profesional

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	19	95%
Casi siempre	1	5%
Indiferente	0	%
Casi nunca	0	%
Nunca	0	%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 1 muestra que casi el total de los encuestados (95%) considera que siempre es fundamental el reconocimiento de su labor profesional, por el contrario una minoría que representa el 5% manifiesta que este factor no es relevante para la realización de su labor profesional. Mientras que las demás opciones no obtuvieron respuestas.

Con base a la información que se puede visualizar en el cuadro N° 1, se puede observar que en la institución es favorable el reconocimiento de la labor de cada uno de sus trabajadores, ya que se determinó que el 100% de los encuestados considera que siempre y casi siempre es bueno que se reconozca su labor profesional. Esto es bueno para la empresa ya que los trabajadores se sentirán identificados con la empresa ya que aumentara su desempeño laboral.

Cuadro N° 2. El reconociendo para su labor profesional es necesario para su auto realización.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	15	75%
Casi siempre	4	20%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	1	5%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 2 muestra que un alto número de encuestado (75%) considera siempre que es fundamental el reconocimiento de su labor profesional para su autorrealización mientras que un 20% estima que no es tan importante el reconocimiento. Además un 5% considera que casi nunca es importante. Las demás opciones no obtuvieron respuestas.

Con base a esta información, se puede visualizar que en la empresa es positivo el reconocimiento de la labor de cada uno de sus trabajadores como se refleja en el cuadro N°2 se puede observar también que la empresa se esfuerza en reconocer la labor de cada uno de sus trabajadores y esto se refleja en la motivación y en el nivel de desempeño laboral. Sin embargo, una minoría que representa el 5% no considera importante su labor profesional para realizarse.

Cuadro N° 3.Su trabajo es reconocido por su superior inmediato.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	3	15%
Casi siempre	7	35%
Indiferente	4	20%
Casi nunca	6	30%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 3 muestra que un alto número de encuestado (55%) considera siempre o casi siempre que es fundamental el reconocimiento de su labor profesional para su mientras que un 20% estima que le es indiferente si su trabajo es reconocido por su superior. Además un 30% considera que casi nunca es importante. Por otro lado las demás opciones no obtuvieron respuestas.

Con base a esta información, se puede inferir que la mayoría de los trabajadores manifiestan que su trabajo es reconocido por su superior inmediato. Esto es bueno para la empresa ya que demuestra que los supervisores están realizando control y seguimiento en cada uno de los trabajadores.

Cuadro N° 4. Se estimula al aprendizaje individual en función de las actividades de la empresa.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	5	25%
Casi siempre	3	15%
Indiferente	5	25%
Casi nunca	7	35%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 4 muestra que un alto número de encuestado (40%) considera siempre o casi siempre se estimula al aprendizaje individual mientras que un 25% estima que le es indiferente sí se estimula al aprendizaje individual en función de las actividades de la empresa. Además un 35% considera que casi nunca es importante. Por otro lado las demás opciones no obtuvieron respuestas.

Con base a esta información, se puede inferir que la mayoría de los trabajadores manifiestan que la empresa se preocupa por estimular a los trabajadores para que se profesionalicen en las áreas que desempeñan. Esto es bueno para la empresa ya que cuenta con personal altamente adiestrado en cada una de sus áreas lo que traerá beneficio y mayor productividad

En los cuadros N° 5 al N° 8, que se muestran a continuación, se recoge la opinión del personal encuestado en Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, referente a “sentimiento de logro”, como elemento presente en los Factores Motivacionales.

Cuadro N° 5. En la empresa se pueden proponer metas para llegar a ser lo que usted anhela.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	6	30%
Casi siempre	6	30%
Indiferente	1	5%
Casi nunca	4	20%
Nunca	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 5 muestra que un alto número de encuestado (60%) considera siempre o casi siempre se pueden proponer metas para llegar hacer lo que ellos anhela, mientras que un 5% estima que le es indiferente. Además un 35% considera que casi nunca o nunca se pueden proponer metas para llegar hacer lo que se anhela

Con base a esta información, se puede inferir que la mayoría de los trabajadores manifiestan que dentro de la empresa se pueden proponer metas para conseguir lo que se anhela como lo muestra el cuadro N°5. Esto es bueno para la empresa ya que los trabajadores se sentirán más comprometidos con los objetivos de la organización.

Cuadro N° 6. Se traza proyectos profesionales con el fin de crecer como personas en beneficio de la empresa.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	3	15%
Casi siempre	7	35%
Indiferente	4	20%
Casi nunca	1	5%
Nunca	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°6 muestra que un alto número de encuestado (50%) considera siempre o casi siempre se traza proyectos profesionales con el fin de crecer como personas en beneficio de la empresa, mientras que un 20% estima que le es indiferente. Además un 30% considera que casi nunca o nunca se traza proyectos profesionales con el fin de crecer como personas en beneficio de la empresa.

Con base a esta información, se puede inferir que la mitad de los trabajadores manifiestan que se trazan proyectos profesionales con el fin de crecer como personas en beneficio de la empresa como se visualiza en el cuadro N°6. Lo anterior es bueno para la organización ya que los trabajadores podrá incentivar al restante de sus compañeros de labores de cómo pueden trazar metas en beneficio del crecimiento de la organización.

Cuadro N° 7. Se estimula el aprendizaje continuo, necesario para desarrollar los procesos administrativos.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	4	20%
Casi siempre	6	30%
Indiferente	3	15%
Casi nunca	5	25%
Nunca	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°7 muestra que un alto número de encuestado (50%) considera siempre o casi siempre en la empresa se estimula el aprendizaje continuo, necesario para desarrollar los procesos administrativos., mientras que un 15% estima que le es indiferente si se estimule el aprendizaje continuo. Además un 35% considera que casi nunca o nunca se estimula el aprendizaje.

Con base a esta información, se puede inferir que la mitad de los trabajadores manifiestan que en la empresa se estimula el aprendizaje continuo necesario para desarrollar los procesos administrativos, como se visualiza en el cuadro N°7. Lo anterior es bueno para la organización ya que los trabajadores podrá apoyar a sus

compañeros a conocer y desarrollar los procesos administrativos correctamente en beneficio de la organización.

Cuadro N° 8. Considera que usted aporta sus conocimientos a la organización.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	10	50%
Casi siempre	9	45%
Indiferente	1	5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°8 muestra que la mayoría de los encuestados (95%) considera siempre o casi siempre en la empresa aporta sus conocimientos a la organización, mientras que un 5% estima que le es indiferente si aporta o no sus conocimiento a la organización. Por otro lado las demás opciones no obtuvieron respuestas.

Con base a lo anterior, se puede visualizar que la empresa promueve la exteriorización del conocimiento tácito y empírico y experiencia de sus trabajadores, lo cual constituye una fuente de primer orden y de fácil e inmediata utilización para el desenvolvimiento de las actividades y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Lo anterior es positivo para la organización, ya que en caso de existir alguna duda con respecto a las actividades que se desarrollan, es atendida por cualquiera de los trabajadores de mayor experiencia y conocimiento; de esta manera se contribuye a una mejor prestación de servicios y productividad.

En los cuadros N° 9 al N° 12, que se muestran a continuación, se recoge la

opinión del personal encuestado Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, referente a “crecimiento”, como elemento presente en los Factores Motivacionales.

Cuadro N° 9. Se cuenta con planes de carrera para desarrollar y actualizar conocimientos necesarios para mejorar competencias.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	6	30%
Casi siempre	2	10%
Indiferente	3	15%
Casi nunca	6	30%
Nunca	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017

El cuadro N°9 muestra que un alto número de encuestado (45%) considera que casi nunca o nunca en la empresa se cuenta con planes de carrera para desarrollar y actualizar conocimientos necesarios para mejorar competencias, mientras que un 15% estima que le es indiferente. Además un 35% considera que siempre o casi siempre se cuenta con planes de carrera.

Con base a esta información, se puede inferir que un buen porcentaje de trabajadores manifiestan que en la empresa no estimula los planes de carrera para desarrollar y actualizar conocimientos necesarios para mejorar competencias, como se visualiza en el cuadro N°9. Con base a esta información, se puede visualizar que la empresa no realiza ejercicios de detección de necesidades de personal de acuerdo con las operaciones que se planifican; pudiendo impactar esta situación en forma negativa a la empresa al no disponer del talento humano necesario para cumplir con los

objetivos de la organización.

Cuadro N° 10. Se fomenta el crecimiento académico de cada trabajador.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	1	5%
Casi siempre	3	15%
Indiferente	3	15%
Casi nunca	8	40%
Nunca	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°10 muestra que un alto número de encuestado (65%) considera que casi nunca o nunca en la empresa fomenta el crecimiento académico de cada trabajador, mientras que un 15% estima que le es indiferente. Además un 20% considera que siempre o casi siempre la empresa promueve el crecimiento académico individual.

Con base a esta información, se puede inferir que un buen porcentaje de trabajadores manifiestan que no se fomenta el crecimiento académico de cada trabajador, como se visualiza en el cuadro N°10. Con base a esta información, se puede visualizar que la empresa no motiva al trabajador a mejorar su crecimiento profesional es decir, ha puesto poco interés en que sus trabajadores se desarrollen a través de un aprendizaje formal y continuo.

Cuadro N° 11. Se cuenta con oportunidades de acenso o promoción dentro de la organización.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	1	5%
Casi siempre	4	20%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	9	45%
Nunca	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°11 muestra que un alto número de encuestado (75%) considera que casi nunca o nunca en la empresa no cuenta con oportunidades de acenso o promoción dentro de la organización, mientras un 25% considera que siempre o casi siempre se cuenta con oportunidades de acenso. Por otro lado las demás opciones no obtuvieron respuestas.

Con base a esta información, se puede inferir que un buen porcentaje de trabajadores manifiestan que en la empresa no cuenta con oportunidades de acenso o promoción dentro de la organización, como se visualiza en el cuadro N°11. Con base a esta información, se puede visualizar que la empresa no realiza promociones dentro de su cadena de mando. Trayendo como consecuencia una desmotivación y creando un descontento en todos los niveles organizacionales.

Cuadro N° 12. Tiene capacitación constante según el área que desarrollan dentro de la organización.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	2	10%
Casi siempre	1	5%
Indiferente	1	5%
Casi nunca	9	45%
Nunca	7	35%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°12 muestra que la mayoría de los encuestados (80%) considera que casi nunca o nunca en la empresa no cuenta con capacitación constante según el área que desarrollan dentro de la organización, mientras que un 5% estima que le es indiferente. Además un 15% considera que siempre o casi siempre se cuenta con capacitación constante.

Con base a esta información, se puede inferir que un buen porcentaje de trabajadores manifiestan que en la empresa no cuenta con capacitación constante según el área que desarrollan dentro de la organización, como se observa en el cuadro N°12. Con base a esta información, se puede decir que es negativo ya que los procedimientos administrativos pueden sufrir modificaciones motivados a los entornos cambiantes así como los avances tecnológicos deben estar a la par de las nuevas tecnologías para así poder ser más productivos y garantizar la permanencia en el tiempo de nuestra organización.

En los cuadros N° 13 al N° 16, que se muestran a continuación, se recoge la opinión del personal encuestado Centro de Distribución “Gran Mariscal de

Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, referente a “el trabajo mismo”, como elemento presente en los Factores Motivacionales.

Cuadro N° 13. Le gusta su trabajo que desempeña.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	8	65%
Casi siempre	10	20%
Indiferente	2	15%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°13 muestra que la mayoría de los encuestados (85%) considera que siempre y casi siempre le gusta el trabajo que desempeñan o que desarrollan dentro de la organización, mientras que un 15% estima que le es indiferente. Además las otras opciones no obtuvieron respuestas.

Con base a esta información, se puede inferir que la mayoría de los trabajadores manifiestan que les gustan el trabajo que desempeñan, como se observa en el cuadro N°13. Con base a esta información, se puede decir que es un punto favorable para la organización ya que los trabajadores pueden desarrollarse bien en sus puestos de trabajo

Cuadro N° 14. Siente agrado por las funciones que realiza

. Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	8	40%
Casi siempre	10	50%
Indiferente	2	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°14 muestra que la mayoría de los encuestados (90%) considera que siempre y casi siempre, siente agrado por las funciones que realiza mientras que una minoría un 10% estima que le es indiferente. Además las otras opciones no obtuvieron respuestas.

Con base a esta información, se puede inferir que la mayoría de los trabajadores manifiestan que sienten agrado por las funciones que realizan, como se observa en el cuadro N°14. Con base a esta información, se puede decir que esto es bueno para la organización ya que los trabajadores se sienten identificado con la organización y sus objetivos lo traerá como resultados más sentido de pertenecía y compromiso.

Cuadro N° 15. Las actividades realizadas son coherentes con sus capacidades.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	9	45%
Casi siempre	4	20%
Indiferente	4	20%
Casi nunca	2	10%
Nunca	1	5%

Total	20	100%
--------------	----	------

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°15 muestra que más de la mitad de los encuestados (65%) considera que siempre y casi siempre, las actividades realizadas son coherentes con sus capacidades, mientras que un 20% estima que le es indiferente y otros 15% manifiestan que nunca o casi nunca.

Con base a esta información, se puede inferir que la mayoría de los trabajadores manifiestan que las actividades son afines al cargo. Esto es bueno para la empresa ya que los trabajadores desarrollaran sus actividades con placidez, ya que están realizando procesos acordes a sus funciones ho a lo que fueron contratados.

Cuadro N° 16. Desempeña tareas monótonas y pocos interesantes.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	0	0%
Casi siempre	4	20%
Indiferente	3	15%
Casi nunca	10	50%
Nunca	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°16 muestra que la mayoría de los encuestados (65%) considera que casi nunca o nunca desempeña tareas monótonas y pocos interesantes, mientras que un 15% estima que le es indiferente. Además un 20% considera que casi siempre y el restante no tuvo respuesta.

Con base a esta información, se puede inferir que un buen porcentaje de trabajadores manifiestan que en la empresa desempeña tareas monótonas y pocos interesantes en el área donde se desarrollan dentro de la organización, como se observa en el cuadro N°16. Con base a esta información, se puede decir que es positivo ya que los trabajadores se encuentran gustos en su puesto de trabajo. Por otro lado una minoría manifiesta que casi siempre realiza actividades monótonas. En base esta información la gerencia de talento humano debe realizar un análisis de puesto de trabajo y constatar como es el desempeño laboral de todos los trabajadores para así conocer quienes están disconforme con las actividades que realiza.

4.1.2 Develar los factores higiénicos (salario, condiciones de trabajo, relación con los subordinados, políticas de la empresa, supervisión) presentes en la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre.

En los cuadros N° 17 al N° 20, que se muestran a continuación, se recoge la opinión del personal encuestado en Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, referente a “salario”, como elemento presente en los Factores higiénico.

Cuadro N° 17. Ocuparía un cargo de mayor responsabilidad por el mismo sueldo que percibe en su cargo actual.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	1	5%
Casi siempre	2	10%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	5	25%
Nunca	12	60%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°17 muestra que la mayoría de los encuestados (75%) considera que casi nunca o nunca ocuparía un cargo de mayor responsabilidad por el mismo sueldo que percibe en su cargo actual, mientras que un 15% considera que siempre y casi siempre y el restante no tuvo respuesta.

Con base a esta información, se puede inferir que un buen porcentaje de trabajadores manifiestan que ocuparían cargos sin una buena remuneración salarial, como se observa en el cuadro N°16. Con base a esta información, se puede decir que esto es malo para la empresa ya que los trabajadores esta por satisfacer una necesidad económica y que solo lo motivan lo monetario y que sus metas no están a la par con la de la empresa.

Cuadro N° 18. Los incentivos monetarios que otorga la empresa me motivan para mejorar mi trabajo

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	3	15%
Casi siempre	3	15%
Indiferente	1	5%
Casi nunca	7	35%
Nunca	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°18 muestra que la mayoría de los encuestados (65%) considera que casi nunca o nunca los incentivos monetarios que otorga la empresa me motivan para mejorar mi trabajo, un 30% considera que siempre y casi siempre y 5% le es indiferente

Con base a esta información, se puede inferir que un buen porcentaje de trabajadores más de la mitad manifiestan que no ocuparían cargos sin una buena remuneración salarial, como se observa en el cuadro N°18. Con base a esta información, se puede decir los incentivos que ofrece la empresa no están acorde a las necesidades de los trabajadores y esto es malo para la empresa ya que los trabajadores esta por satisfacer una necesidad económica y no realizarían una actividad que no estuviera dentro de sus competencias o lo que le establezca su manual de procedimiento ajustado a su cargo.

Cuadro N° 19. Considera que el salario que percibe por su cargo es justo.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	1	5%
Casi siempre	3	15%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	6	30%
Nunca	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°19 muestra que la mayoría de los encuestados (80%) considera que casi nunca o nunca el salario que percibe por su cargo es justo, un 20% considera que siempre y casi siempre y 0% le es indiferente.

Con base a esta información, se puede inferir que un buen porcentaje de trabajadores considera que el salario que perciben por su cargo es injusto, como se observa en el cuadro N°18. Con base a esta información, se puede decir que los trabajadores no se encuentra satisfechos con su remuneración salarial esto no es bueno para la empresa ya que esto puede desmejorar su desempeño laboral de cada empleado y así afectar la productividad de la organización.

Cuadro N° 20. Considera que la organización debe incentivar económicamente a los trabajadores con bonos por desempeño laboral.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	16	80%
Casi siempre	3	15%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	1	5%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 20 muestra que casi el total de los encuestados (95%) considera que siempre y casi siempre la organización debe incentivar económicamente a los trabajadores con bonos por desempeño laboral, por el contrario una minoría que representa el 5% manifiesta que casi nunca. Mientras que las demás opciones no obtuvieron respuestas.

Con base a la información que se puede visualizar en el cuadro N° 20, se puede observar que en la institución los trabajadores manifiestan que se deben incentivar el desempeño laboral. Esto es bueno para la empresa ya que los trabajadores se sentirán más comprometidos con la organización ya que podrá satisfacer su necesidad fisiológica y mejorar su calidad de vida. Por otro lado es malo ya que los trabajadores no realizarán cualquier otra actividad si no les dan un incentivo económico.

En los cuadros N° 21 al N° 24, que se muestran a continuación, se recoge la opinión del personal encuestado en Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, referente a “supervisión”, como elemento presente en los Factores higiénico.

Cuadro N° 21. Considera que las coordinaciones supervisan las labores de los departamentos.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	2	10%
Casi siempre	4	20%
Indiferente	6	30%
Casi nunca	7	35%
Nunca	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°21 muestra que la mayoría de los encuestados (40%) considera que casi nunca o nunca las coordinaciones supervisan las labores de los departamentos, un 30% considera que siempre y casi siempre y 30% le es indiferente.

Con base a esta información, se puede inferir que un buen porcentaje de trabajadores considera las coordinaciones no supervisan las labores de los departamentos, como se observa en el cuadro N°18. Con base a esta información, se puede decir que los trabajadores no se encuentran satisfechos con la labor supervisora que realizan los encargados de las coordinaciones dentro de la organización y esto es malo para la organización ya que muestra claramente que los coordinadores no están cumpliendo con su trabajo de supervisar a sus subordinados.

Cuadro N° 22. Los supervisores evalúan bien su desempeño laboral.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	1	5%
Casi siempre	5	25%
Indiferente	2	10%
Casi nunca	10	50%
Nunca	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°22 muestra que la mayoría de los encuestados (60%) considera que casi nunca o nunca los supervisores evalúan bien su desempeño laboral un 30% considera que siempre y casi siempre y 10% le es indiferente.

Con base a esta información, se puede inferir que un buen porcentaje de trabajadores considera que los supervisores no evalúan bien su desempeño laboral,

como se observa en el cuadro N°18, se puede decir que los trabajadores no están de acuerdo con las evaluaciones que les aplica sus líderes o supervisores. Esto es malo para la organización ya que se pueden generar conflictos internos entre los supervisados y supervisores creando un clima laboral que puede afectar la organización.

Cuadro N° 23. El supervisor lo apoya para que su desempeño laboral sea satisfactorio para la organización.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	2	10%
Casi siempre	7	35%
Indiferente	6	30%
Casi nunca	3	15%
Nunca	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 23 muestra que un número considerable de los encuestados (45%) considera que siempre y casi siempre el supervisor lo apoya para que su desempeño laboral sea satisfactorio para la organización, de igual forma un 25% considera que nunca o casi nunca y el restante representado por 30% le es indiferente si los supervisores lo apoyan.

Con base a la información que se puede visualizar que un gran número de trabajadores manifiestan que el supervisor lo apoya para que su desempeño laboral sea satisfactorio para la organización como lo expresa en el cuadro N° 23, se puede decir que los líderes están realizando su labor supervisora además estimulan el trabajo, e inferir que los mismos están centrados en la realización de actividades; lo que resulta positivo para la empresa, representando una alternativa para obtener mejores resultados para la organización.

Cuadro N° 24. El supervisor me permite aplicar mis conocimientos y habilidades.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	7	35%
Casi siempre	8	40%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	4	20%
Nunca	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 24 muestra que un número considerable de los encuestados (75%) considera que siempre y casi siempre el supervisor me permite aplicar mis conocimientos y habilidades, de igual forma un 25% considera que nunca o casi nunca y el restante no respondió.

Con base a la información que se puede visualizar que un gran número de trabajadores manifiestan que el supervisor me permite aplicar mis conocimientos y habilidades para la organización como lo expresa en el cuadro N° 24, que los líderes son conscientes del impacto que tiene la responsabilidad autonómica para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa. Esto se puede deber a que un porcentaje mayoritario de líderes exterioriza y promueve la delegación de responsabilidad entre los trabajadores para que se sientan comprometidos con los objetivos organizacionales.

En los cuadros N° 25 al N° 28, que se muestran a continuación, se recoge la opinión del personal encuestado Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, referente a “Relaciones interpersonales”, como

elemento presente en los Factores higiénico.

Cuadro N° 25. Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con los coordinadores de su unidad.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	9	45%
Casi siempre	6	30%
Indiferente	5	25%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 25 muestra que un número considerable de los encuestados (75%) considera que siempre y casi siempre mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con los coordinadores de su unidad, de igual forma un 25% considera que es indiferente y el restante no respondió.

Con base a la información que se puede visualizar que un gran número de trabajadores manifiestan que mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con los coordinadores de su unidad como lo expresa en el cuadro N° 25, Con base a esta información, se puede visualizar que los líderes de la organización contribuyen al cambio conductual de los trabajadores delegando en los mismos la responsabilidad autonómica, promoviendo el trabajo en equipo, manejando situaciones de confrontación y conflicto, y propiciando una comunicación efectiva con sus supervisados. En lo anterior, se sustentan las bases para un liderazgo efectivo, que contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

Cuadro N° 26. Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con los compañeros de trabajo.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	10	50%
Casi siempre	7	35%
Indiferente	3	15%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 26 muestra que un número considerable de los encuestados (85%) considera que siempre y casi siempre mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con los compañeros de trabajo, de igual forma un 15% considera que es indiferente y el restante no respondió.

Con base a la información que se puede visualizar que un gran número de trabajadores manifiestan que mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con los compañeros de trabajo como lo expresa en el cuadro N° 26, Con base a esta información, se puede visualizar que los trabajadores de la organización tienen buena relaciones interpersonales con el restante de sus compañeros de labores. Esto es bueno para la empresa ya que mejora el clima laboral de la organización mediante la comunicación.

Cuadro N° 27. La gente respeta la opinión de los demás.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	1	5%
Casi siempre	6	30%
Indiferente	3	15%
Casi nunca	8	40%
Nunca	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°27 muestra que la mayoría de los encuestados (50%) considera que casi nunca o nunca la gente respeta la opinión de los demás, un 35% considera que siempre y casi siempre y 15% le es indiferente.

Con base a esta información, se puede inferir que un buen porcentaje de trabajadores considera que casi nunca o nunca la gente respeta la opinión de los demás como se observa en el cuadro N°27, se puede decir que los trabajadores no respetan la opinión de sus compañeros. Esto es malo porque puede traer conflictos entre ellos y original controversias que pueden perjudicar las actividades de la organización.

Cuadro N° 28. El personal adscrito al departamento funciona como equipo de trabajo organizado.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	2	10%
Casi siempre	7	35%
Indiferente	4	20%
Casi nunca	4	20%
Nunca	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 28 muestra que un número considerable de los encuestados (45%) considera que siempre y casi siempre personal adscrito al departamento funciona como equipo de trabajo organizado, de igual forma un 35% considera que nunca y casi nunca y solo un 20% le es indiferente.

Con base a esta información, se puede visualizar que los líderes de la institución estimulan el trabajo en equipo, e inferir que los mismos están centrados en la realización del trabajo y en la promoción del trabajo en equipo; lo que resulta positivo para la empresa, representando una alternativa para obtener mejores resultados.

En los cuadros N° 29 al N° 32, que se muestran a continuación, se recoge la opinión del personal encuestado en Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, referente a “Políticas de la empresa”, como elemento presente en los Factores higiénico.

Cuadro N° 29. Conozco las metas y objetivos de la empresa.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	9	45%
Casi siempre	9	45%
Indiferente	2	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 29 muestra que un número considerable de los encuestados (90%) considera que siempre y casi siempre conoce las metas y objetivos de la empresa y se encuentran claramente definidos y son conocidos por todos los

miembros de la empresa, de igual forma un 10% considera que le es indiferente conocer o no los objetivos de la organización donde trabajan.

Con base a esta información, se puede visualizar que un gran porcentaje del personal de la organización conoce los objetivos y metas establecidos, lo cual favorece el desempeño de la empresa, debido a que la mayoría de los trabajadores conoce hacia donde deben estar dirigidas las acciones en el desarrollo de sus actividades y se sienten más comprometidos con las actividades que realiza la organización.

Cuadro N° 30. Considera que los objetivos organizacionales están acorde a la organización.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	2	10%
Casi siempre	4	20%
Indiferente	9	45%
Casi nunca	4	20%
Nunca	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 30 muestra que un número considerable de los encuestados (45%) considera indiferente si los objetivos organizacionales están acordes a la organización, de igual forma un 30% considera siempre y casi siempre y por ultimo un 25% considera que nunca y casi nunca.

Con base a esta información, se puede visualizar que un gran porcentaje del personal de la organización le es indiferente si los objetivos organizacionales están acorde a la organización, lo cual no favorece el desempeño de la empresa, debido a que la mayoría de los trabajadores desconocen hacia donde deben estar dirigidas las

acciones en el desarrollo de sus actividades y no

Cuadro N° 31. Coinciden mis objetivos personales y los de la organización.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	5	25%
Casi siempre	7	35%
Indiferente	5	25%
Casi nunca	3	15%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 31 muestra que un número considerable de los encuestados (60%) considera que siempre y casi siempre coincide sus objetivos personales y los de la organización, de igual forma un 25% considera que le es indiferente. Además un 15% expresa que casi nunca.

Con base a esta información, se puede visualizar que un gran porcentaje del personal de la organización coincide sus objetivos y metas establecidos con la de la organización lo cual favorece el desempeño de la empresa, debido a que la mayoría de los trabajadores conoce hacia donde deben estar dirigidas las acciones en el desarrollo de sus actividades.

Con base a esta información, se puede visualizar que la organización detecta, mayoritariamente, la identificación con los objetivos de la empresa, pudiendo inferir que es debido a que el trabajo del personal es monitoreado por su supervisor, quien transmite constantemente los objetivos a seguir por la empresa o los trabajadores se plantearon crear carrera dentro de la organización. No obstante, existe un porcentaje minoritario que no detecta la identificación con los objetivos de la empresa, lo cual

puede deberse a que, en esos cargos, no existen herramientas específicas que permitan transmitir los objetivos de la empresa de manera oportuna. Este resultado afecta de manera positiva a la organización, debido a que se evidencia que existe un porcentaje considerable de trabajadores, que conocen hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos conjuntos de la empresa, aumentando la eficiencia y productividad de la organización y haciéndola más competitiva.

Cuadro N° 32. Le interesa el futuro de la organización.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	13	65%
Casi siempre	4	20%
Indiferente	3	15%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 32 muestra que un número considerable de los encuestados (85%) considera que siempre y casi siempre le interesa el futuro de la organización, de igual forma un 15% considera que le es indiferente y el restante no respondió.

Con base a esta información, se puede visualizar que un gran porcentaje del personal de la organización coinciden en que les interesa el futuro de la organización ya que se siente identificados y ven la empresa como un lugar donde pueden crecer o crear carrera dentro de la organización .

En los cuadros N° 33 al N° 36, que se muestran a continuación, se recoge la opinión del personal encuestado Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, referente a “Condiciones de trabajo”, como

elemento presente en los Factores higiénico.

Cuadro N° 33. Considera que el espacio físico de su área de trabajo, es idóneo para el desempeño de su ejercicio laboral.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	1	5%
Casi siempre	8	40%
Indiferente	4	20%
Casi nunca	3	15%
Nunca	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N° 33 muestra que un número considerable de los encuestados (45%) considera que siempre y casi siempre considera que el espacio físico de su área de trabajo, es idóneo para el ejercicio de su desempeño laboral, de igual forma un 20% considera que le es indiferente y el 35% nunca y casi nunca.

Con base a esta información, se visualiza que en la empresa existe un ambiente favorable para realizar su desempeño laboral y se puede inferir que esto se debe a que la empresa se encarga de adecuar sus espacios físicos para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Lo anterior es positivo para la organización, debido a que sus colaboradores se encuentran satisfechos con el ambiente de trabajo, motivándolos a ser más productivos.

Cuadro N° 34. Considera que las condiciones físicas y ambientales (temperatura y luz) de trabajo son agradable.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	1	5%
Casi siempre	5	25%
Indiferente	3	15%
Casi nunca	4	20%
Nunca	7	35%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°34 muestra que la mayoría de los encuestados (55%) considera que casi nunca o nunca las condiciones físicas y ambientales (temperatura y luz) de trabajo son agradable, un 30% considera que siempre y casi siempre y 15% le es indiferente.

Con base a esta información, se puede inferir que un buen porcentaje de trabajadores considera que casi nunca o nunca las condiciones físicas y ambientales (temperatura y luz) de trabajo son agradable como se observa en el cuadro N°34, se puede decir que los trabajadores no están satisfechos con su entorno y esto puede traer como consecuencia baja productividad para la empresa.

Cuadro N° 35. Se encuentra a gusto con el clima laboral de la empresa.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	0	0%
Casi siempre	7	35%
Indiferente	1	5%
Casi nunca	6	30%
Nunca	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017.

El cuadro N°35 muestra que la mayoría de los encuestados (60%) considera que casi nunca o nunca se encuentra a gusto con el clima laboral de la empresa, un 35% considera que casi siempre y 5 % le es indiferente.

Con base a esta información, se puede inferir que un buen porcentaje de trabajadores considera que casi nunca o nunca se encuentra a gusto con el clima laboral de la empresa como se observa en el cuadro N°34, se puede decir que los trabajadores lo está afectando algún procedimiento dentro de la organización o con sus supervisor inmediato lo que puede inferir en su desempeño laboral.

Cuadro N° 36. La organización proporciona el material y el equipo adecuado para la realización del trabajo.

Grado de acuerdo o desacuerdo	f(i)	% f(i)
Siempre	1	5%
Casi siempre	1	5%
Indiferente	3	15%
Casi nunca	12	60%
Nunca	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Instrumento aplicado al personal de PDVAL, S.A octubre 2017

El cuadro N°36 muestra que la mayoría de los encuestados (75%) considera que casi nunca o nunca organización proporciona el material y el equipo adecuado para la realización del trabajo, un 10% considera que casi siempre y siempre y 15 % le es indiferente.

Con base a esta información, se puede inferir que un buen porcentaje de trabajadores considera que la empresa no los dotas del materiales y equipos para

realizar 100% sus funciones o de manera óptima. En base a lo antes expuesto se puede deducir que esta problemática puede acarrearle problemas productivos y financieros a la empresa.

CAPITULO V

PLAN ESTRATEGICO PARA LA VENEZOLANA DE ALIMENTOS S.A, (PDVAL), CUMANÁ ESTADO SUCRE, 2018

Para evaluar la situación general de la empresa es necesario realizar un análisis de su ambiente interno y del ambiente externo; es decir, de los recursos y capacidades que le permiten aprovechar las oportunidades y defenderse de amenazas, con la finalidad de lograr su bienestar futuro.

5.1 Fortalezas y Debilidades en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre.

El ambiente interno de las organizaciones está compuesto por variables que representan sus fortalezas y debilidades. Estas variables forman el contexto, la estructura, la cultura y los recursos de la organización, en el cual se desarrollan las actividades diarias de trabajo, que la organización puede controlar. Los recursos materiales, financieros, informáticos, entre otros, de calidad disponibles, constituyen fortalezas y los no disponibles o de baja calidad representan debilidades

Para la presente investigación, luego de realizar el análisis de la información obtenida a través de la encuesta realizada, se identificaron las fortalezas y debilidades en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre,

Fortalezas

Las fortalezas son atributos, capacidades especiales, recursos controlables, que permiten desarrollar actividades eficientemente.

- El trabajador se siente reconocido por la empresa.
- El personal se siente comprometido con la empresa.
- Conocimiento de la Misión y Visión de la empresa por parte de los trabajadores.
- Ambiente de confianza y entre los empleados
- Habilidades supervisoras para el manejo de conflictos.
- Cuenta con personal capacitado en las diferentes áreas de la organización.

Debilidades

Las debilidades representan los recursos con los que no cuenta una empresa, habilidades que su personal no posee, actividades que no se desarrollan positivamente, algo de lo cual la empresa carece o realiza mal, desmejorando la calidad de sus procesos, productos, servicios y la coloca en una posición desfavorable frente a la competencia.

Las debilidades identificadas durante el análisis de la primera parte de la encuesta en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, , relacionada con los elementos internos, fueron las siguientes:

- Falta de planes de formación para desarrollar y actualizar conocimientos.
- Las condiciones físicas y ambientales (temperatura y luz) no son agradable.
- La organización no proporciona material y el equipo adecuado para realizar trabajos.
- Los coordinadores no supervisan las unidades.
- El incentivo monetario no es agradable para los trabajadores.
- No cuenta con planes de carrera dentro de la institución.

5.2. Oportunidades y Amenazas en la empresa en la Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre.

El ambiente externo de las organizaciones está compuesto por variables que representan sus oportunidades y amenazas. Las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos, que no puede controlar la empresa, formando el contexto en el que existe y que podría beneficiar o perjudicar, de manera significativa su futuro.

Para la presente investigación, luego de realizar el análisis de la información obtenida en la encuesta aplicada, se identificaron las oportunidades y amenazas en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre,

Oportunidades

Las oportunidades son factores que resultan favorables, positivos, aprovechables, que se deben descubrir y evaluar en el entorno de las organizaciones uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para posicionarse en el mercado.

- Ubicación geográfica de la empresa en zona urbana, donde se encuentran congregadas empresas públicas y privadas, urbanizaciones y otro tipo de cliente que pueden requerir los servicios que ofrece la empresa y pueda darle fácil acceso a los trabajadores para su fácil desenvolvimiento y movilidad.
- La empresa cuenta con los elementos de comunicación (TIC) acordes a las necesidades actuales y se puedan dar campañas de en el área de motivación o

satisfacción laboral, adiestramiento que los ayude a crecer dentro de la institución.

- Cuenta con personal altamente comprometido con los objetivos de la organización y capacitado en diferentes áreas, que pueden servir de apoyo para un programa de adiestramientos.
-

Amenazas

Las amenazas son situaciones o hechos que provienen del entorno y que pueden llegar a ser negativas para la empresa. Las amenazas identificadas durante el análisis de la Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, rrelacionada con los elementos externos, fueron las siguientes:

- Alto índice inflacionario de insumos encarece la estructura de costos de los servicios.
- Escasez de bienes y servicios (insumos).
- Las políticas fiscales aplicadas por el Estado.
- Políticas de aumento de sueldos y salarios aprobadas por el Estado.
- Estabilidad política del país.
- Surgimiento de nuevos competidores en el ramo de alimentos.

5.3 Opciones Estratégicas Resultantes del Diagnóstico Estratégico en la Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre

Las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) identificadas en la Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado

Sucre, permitieron realizar una matriz o análisis FODA, que es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipo de estrategias: estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA), como se puede visualizar en la Figura N° 6

El análisis FODA, es una herramienta que permite evaluar y combinar el ambiente interno, a través de las fortalezas y debilidades de la organización (lo que la organización puede y no puede hacer), con el ambiente externo mediante las oportunidades y amenazas (condiciones externas favorables y/o desfavorables).

Las opciones estratégicas resultantes del análisis FODA, para Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, se muestran a continuación.

Figura. N° 10. Estrategias FODA

Empresa	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias (FO) (Relacionar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	Estrategias (DO) (¿Cómo superar las debilidades desde las oportunidades?)
Amenazas (A)	Estrategias (FA) (¿Cómo usar las fortalezas para evitar las amenazas?)	Estrategias (DA) (¿Cómo reducir las debilidades y evitar las amenazas?)

Fuente: Tomado de Zerpa (2012).

Estrategias FO

Las estrategias FO están basadas en el uso de las fortalezas internas de la organización, con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Lo ideal es que las personas de las organizaciones busquen una posición donde puedan usar sus fortalezas internas para sacarle partido a las oportunidades externas.

Las estrategias FO planteadas de acuerdo a las fortalezas (F) y oportunidades (O) identificadas durante el análisis FODA para el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre fueron las siguientes:

- Aprovechar las ventajas de que el personal se siente comprometido con la empresa para así crear metas que la ayuden a ser más productivos y así cubrir con necesidades de los usuarios y atender la creciente demanda de servicios. (CULTURA - ORGANIZACIÓN)
- Usar las TIC para promocionar y ofrecer los servicios que presta la empresa, en ocasión de la creciente demanda de los servicios y los pocos competidores del sector. (CULTURA – TECNOLOGÍA)
- Empezar campañas de informativa en donde se involucren todos los altos mando de la empresa. (TECNOLOGÍA)
- Diseñar programas de motivación, satisfacción laboral entre otras ajustado a las políticas gubernamentales asociadas al entorno alimenticio en donde se pueda brindar apoyo a la organización hermanas o del mismo ramo (CULTURA)

Estrategias DO

Las estrategias DO, tienen como finalidad superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias DO planteadas durante el análisis FODA, de acuerdo a las debilidades (D) y oportunidades (O) identificadas durante el análisis de la encuesta realizada en la empresa Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre fueron las siguientes:

- Establecer mecanismos que permitan a todos los trabajadores conocer e interiorizar la misión y visión de la empresa, a fin de orientar objetivos y metas en función del crecimiento de la demanda del servicio. (CULTURA)
- Uso de TIC para dar publicidad a los servicios que ofrece la empresa y posicionarse en el mercado y en el área de motivación crear foros en donde participen otros ente en el área de alimentación (TECNOLOGÍA)
- Establecer una estructura organizativa formal, donde se aproveche el talento humano de disponible de la zona y pueda ayudar a crear estrategias que ayuden a la organización en donde tenga más debilidades. (ORGANIZACIÓN)
- Establecer un sistema de indicadores de gestión que le permita a la empresa ser más eficiente y productiva para atender la creciente demanda de los servicios ofrecidos. (TALENTO HUMANO – CULTURA)

Estrategias FA

Las estrategias FA, buscan disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas internas reconocidas. Las estrategias FA planteadas durante el análisis FODA, de acuerdo a las fortalezas (F) y amenazas (A) identificadas durante el análisis de la encuesta realizada en la empresa Centro de

Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, fueron las siguientes:

- Aprovechar el conocimiento que posee el personal en el área de alimentación el surgimiento de nuevos competidores. (ORGANIZACIÓN)
- Aprovechar el buen ambiente de trabajo y el trabajo en equipo, a fin de ser más eficientes en el uso de los recursos y poder enfrentar los altos índices inflacionarios y los cambios estructurales producto de las políticas públicas (CULTURA)

Estrategias DA

Las estrategias DA, tienen como propósito aminorar las debilidades internas y neutralizar las amenazas del entorno. Las estrategias DA planteadas durante el análisis FODA, de acuerdo a las debilidades (D) y amenazas (A) identificadas durante el análisis de la encuesta realizada Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, fueron las siguientes:

- Establecer un Plan estratégico que contemple las acciones a considerar con el surgimiento de nuevos competidores, así como las acciones a aplicar en el escenario económico actual. (ORGANIZACIÓN)
- Diseñar planes de formación del personal, para fortalecer y actualizar conocimientos, permitiendo a la empresa estar respaldada con personal ampliamente formado ante el surgimiento de nuevos competidores. (TALENTO HUMANO - LIDERAZGO)

5.4 Propuesta de estrategia motivacionales para Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre basadas en la teoría bifactorial de Frederick Herzberg.

Propuesta De Estrategias Motivacionales.

Estrategias motivacionales para el personal del Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, basadas en la teoría bifactorial de Frederick Herzberg.

5.4.1 Presentación.

La presente propuesta surge como alternativa de solución para procurar satisfacer las necesidades de motivación detectadas en el diagnóstico realizado al personal del Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, C.A., basado en la teoría bifactorial de Frederick Herzberg.

Según Russian (2013) cito a Lévy-Leboyer (2003) que indica que no hay formula ni receta infalible ni universal para motivar al personal.

Por ello se dice que la motivación se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, concentrándose en metas organizacionales a fin de reflejar el interés primordial por el comportamiento relacionado con la motivación y el sistema de valores que rige

la organización. En este sentido, la importancia de la motivación en cualquier empresa, se referirá a cómo crear estrategias motivacionales para llevar a la empresa a un ambiente laboral que permita obtener que sus empleados reconozca su propia importancia para poder lograr el objetivo común y en general sean competentes, hábiles, capaces y productivos.

5.4.2 Justificación.

La siguiente propuesta está orientada al diseño de estrategias motivacionales para el personal del Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, basadas en la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, de tal manera que los trabajadores ejecuten eficientemente las actividades sugeridas por la misma. Una estrategia puede considerarse como el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto, la necesidad de diseñar las estrategias motivacionales para la empresa en estudio, surge por la inquietud de la investigadora en solventar una problemática surgida a raíz de la falta de motivación del personal que labora en la empresa, según los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado se considera válida la opción de crear estrategias para motivar al personal.

Se justifica la creación de estrategias que aporten a la investigación con la finalidad de que se originen nuevas metas y soluciones al personal en las funciones que desempeñan. Si los empleados sienten que su trabajo está cambiando e innovando se generará la oportunidad para el reconocimiento y les dará libertad de actuar con mayor independencia en sus funciones.

5.4.3 Objetivos.

A continuación los objetivos que se desarrollaron en esta propuesta, creados a partir del análisis de los resultados del instrumento, aplicado al personal del Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre.

5.4.3.1 Objetivo general.

Contribuir a elevar la motivación del personal del Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, a través de estrategias motivacionales sugeridas en la presente propuesta y basadas en la teoría motivacional de Frederick Herzberg.

5.4.3.2 Objetivos específicos.

- Reconocer el esfuerzo del personal que labora en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, en el desempeño de sus actividades, para lograr el compromiso motivacional de la organización.
- Incrementar la capacitación de todo el personal que labora en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora

Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, a través de cursos y charlas motivacionales para asumir nuevas responsabilidades y metas.

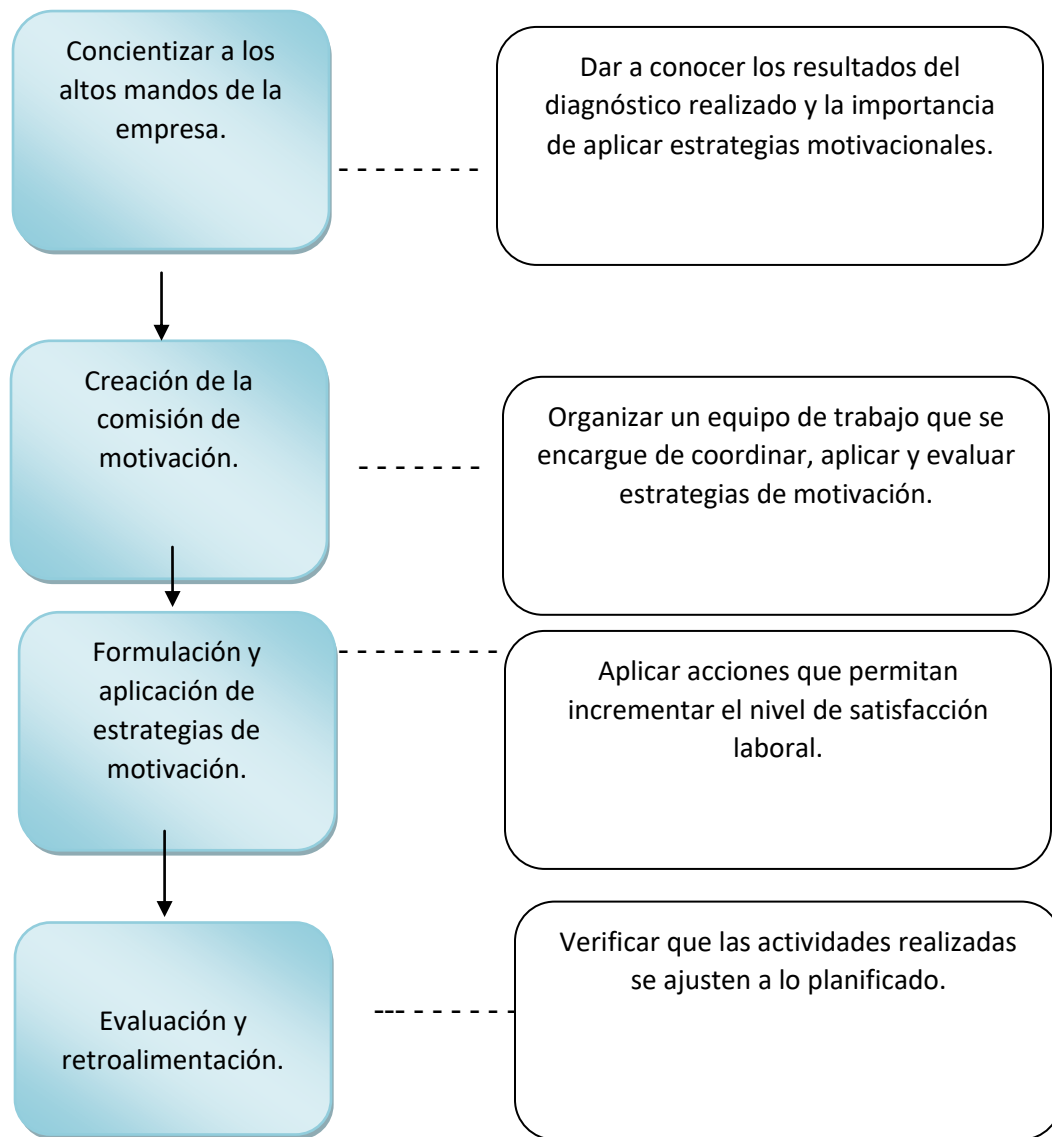
- Mejorar la calidad de vida del personal que labora en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, a través de actividades necesarias para controlar y minimizar los efectos negativos del estrés en el ámbito personal y laboral.

A continuación los objetivos que se desarrollaron en esta propuesta, creados a partir del análisis de los resultados del instrumento, aplicado al personal del Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre.

5.4.4 Estructura de la propuesta de estrategias motivacionales.

Para implementar la propuesta de estrategias motivacionales, es necesario considerar los pasos de la metodología que describe Keith Davis y John Newstram (1995), los cuales se observan a continuación:

Figura 11. Pasos para la elaboración de la propuesta de motivación.



Fuente: Elaboración propia con base al modelo de Davis Keith & W. Newstran John (1995)

Como se puede observar en la figura anterior, se seguirán cuatro pasos para la implementación de la propuesta de motivación, los cuales se describen a continuación:

Concientización a los altos mandos de la empresa.

El primer paso para implementar la propuesta de motivación, consiste en sensibilizar a la gerencia, mediante reuniones, en las cuales se aborden los siguientes aspectos:

- La situación actual del personal que labora en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, reflejada en los resultados del instrumento aplicado, donde se detectó las necesidades y qué motiva al personal.
- Describir los posibles efectos de las necesidades detectadas y como pueden influir de manera desfavorable en el logro de los objetivos organizacionales e individuales.
- Enfatizar el contenido de la propuesta de motivación y las estrategias que ayudaran a cubrir las necesidades, apoyadas en lo que motiva al personal, y así contribuir a incrementar la motivación.

Creación de la comisión de motivación.

Para contribuir a incrementar la motivación del personal que labora en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, es necesario constituir a un equipo de trabajo, el cual conforme la comisión de motivación, cuya función primordial será coordinar cada una de las actividades que contiene la propuesta motivacional.

Se sugiere que la comisión de motivación tenga un carácter permanente en la empresa, podrá estar conformado por colaboradores de distintas áreas que conforman la empresa objeto de estudio.

A continuación se define los aspectos a considerar para conformar la comisión de motivación, para el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre.

A continuación se presentan las normas a considerar para la creación de la comisión de motivación:

- Es la unidad encargada de buscar en forma continua estrategias innovadoras, para motivar al personal que labora en la empresa, para logra este cometido, se sugiere que la comisión de motivación se reúna una vez al mes, para planificar, programar y promover actividades que motiven al personal.
- La comisión de motivación puede ser integrado por cuatro personas, un director, un asistente del director, un encargado de incentivos no económicos que sea coordinador y un asistente de incentivos no económicos que sea inspector. La comisión de motivación se podría conformar por más de cuatro personas, según sean las necesidades de la empresa.

Los propósitos a alcanzar por la comisión de motivación son los siguientes:

- Conformar una unidad con representantes de la empresa, para incrementar y mantener la motivación del personal.
- Planificar, programar y promover actividades al menor costo posible, de forma participativa que motiven al personal que labora en la empresa.
- Controlar y/o evaluar las estrategias motivacionales y proporcionar la retroalimentación de los resultados.

Las funciones generales que debe realizar la comisión de motivación se detallan a continuación:

- Selección y asignación de reconocimiento a los colaboradores, se puede tomar como criterios de evaluación, el tiempo de ejecución, la iniciativa, creatividad e innovación al momento de ejecutar las actividades planificadas.
- Definir las características y tipos de reconocimientos, de acuerdo con los criterios de evaluación y los recursos destinados para tal fin, con previa autorización de la gerencia de la empresa.
- Recibir y atender a cualquier personal que labora en la empresa, sugerencias y propuestas sobre las actividades motivacionales.
- Sustentar a través de informes trimestrales, los aspectos que se consideraron para los reconocimientos, llevar un registro de todas las actividades planificadas y los cambios que puedan surgir.
- Evaluar periódicamente los programas motivacionales y proporcionar la retroalimentación correspondiente.

Estrategias motivacionales.

A continuación se describen algunas estrategias motivacionales, que tienen como objetivo cubrir las necesidades del personal que labora en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, contando con una herramienta que permita el estímulo y mantenimiento de la motivación del personal, a su vez el incremento del rendimiento laboral, acorde a las expectativas tanto de la empresa como del personal.

Las estrategias motivacionales se presentarán de acuerdo a los objetivos específicos establecidos para dicha propuesta.

Estrategia nro. 1. Programa de reconocimiento al personal.

Según el análisis del instrumento aplicado al personal del Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, se detectó que necesita y se siente motivado al ser reconocido.

En función a lo anterior se propone un programa de reconocimiento mediante incentivos no económicos al personal que labora en la empresa, que demuestren iniciativa, responsabilidad, creatividad en la sugerencia de mejoras, cooperación y eficiencia para lograr metas en equipo, entre otros aspectos, para motivarlos a dar lo mejor de sí en sus actividades, además de generar un sentido de pertenencia, de lealtad y de compromiso con la empresa.

Plan de acción para el programa de reconocimiento al personal.

Objetivo. Reconocer el esfuerzo del personal que labora en Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, en el desempeño de sus actividades, para lograr el sentido de pertenencia y compromiso motivacional de la organización.

Plan de acción para el programa de reconocimiento al personal.

Reconocimiento	Actividad	Responsable	Tiempo
A la eficiencia laboral.	*Estimular al personal de forma verbal y con un incentivo no económico a determinar por la comisión de motivación, cuando el personal demuestre puntualidad, responsabilidad, iniciativa, creatividad, eficiencia en la realización de sus actividades, entre otros aspectos. *Realizar visitas de un representante de la gerencia, para reconocer al personal de la empresa, eficiente, colaborador, con iniciativa, entre otros.	Comisión de motivación.	Durante todo el año.
Al mejor equipo de trabajo	*Incentivar al equipo de trabajo que haya logrado alcanzar las metas planificadas, verbalmente y a través de un almuerzo en un restaurante a seleccionar.	Comisión de motivación.	Cada dos meses.
Un día la excelencia.	*Recoger mensualmente en una caja sellada los votos del personal inspector y coordinador, quienes colocaran el nombre de la persona que consideren que hayan mostrado	Comisión de motivación	Mensual

	mayor desempeño durante el mes. *Otorgar un diploma al personal, que haya recibido más votos y un premio en físico, a determinar por la comisión de motivación.		
--	---	--	--

Fuente: elaboración propia (2018).

Como resultado de este plan de acción del programa de reconocimiento al personal, se persigue incrementar el sentido de pertenencia y compromiso motivacional de la organización hacia el personal que labora en la empresa objeto de estudio.

Recursos:

Recursos necesarios para el programa de reconocimiento al personal.

Humanos	Físicos	Financieros
Integrantes de la comisión de motivación.	Instalaciones de la empresa.	A estimar por la comisión de motivación.
Inspectores.	Mobiliario y equipo	
Coordinadores.	Diplomas o certificados	
	Premios a determinar.	

Fuente: elaboración propia (2018).

Evaluación:

Es importante verificar el logro de los objetivos propuestos en el programa de reconocimiento al personal, para lo cual es necesario realizar una evaluación de

manera mensual, a través de la elaboración de informes por la comisión de motivación, los cuales serán entregados a la gerencia para proporcionar la retroalimentación necesaria y aplicar los correctivos oportunos.

Estrategia Nro. 2. Programa de Capacitación al personal.

Según el análisis del instrumento aplicado al personal del Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, se detectó que necesita y se siente motivado al recibir capacitación y al establecer nuevas metas.

En función a lo anterior se propone un programa de capacitación mediante cursos y charlas motivacionales al personal que labora en la empresa, para motivarlos a dar lo mejor de sí en sus actividades, además de generar confianza para establecer nuevas metas.

Plan de acción para el programa de capacitación al personal.

Objetivo. Incrementar la capacitación de todo el personal que labora en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, a través de cursos y charlas motivacionales para asumir nuevas responsabilidades y metas.

Plan de acción para el programa de capacitación al personal.

Capacitación	Actividad	Responsable	Tiempo
Exposiciones	*Realizar exposiciones sobre los objetivos claves, valores y desempeño, así como capacitarlos en habilidades específicas del área de trabajo, recursos adecuados y dar retroalimentación, entre otros aspectos, se entregará material de apoyo y refrigerio.	Comisión de motivación. Expertos en las diferentes áreas de la empresa.	Cada dos meses.
Charlas al equipo de trabajo	* Las charlas serán dirigidas a todo el personal de la organización, las mismas serán impartidas por los integrantes de la comisión de motivación, se entregará material de apoyo.	Comisión de motivación.	Mensual.

Fuente: elaboración propia (2018).

Como resultado de este plan de acción del programa de capacitación al personal, se persigue incrementar la motivación al logro y establecer nuevas metas hacia el personal que labora en la empresa objeto de estudio.

Recursos:

Recursos necesarios para el programa de capacitación al personal.

Humanos	Físicos	Financieros
Integrantes de la comisión de motivación.	Instalaciones de la empresa.	A estimar por la comisión de motivación.
Inspectores.	Mobiliario y equipo	
Coordinadores.	Trípticos.	
Expertos.	Refrigerio.	

Fuente: elaboración propia (2018).

Evaluación:

Es importante verificar el logro de los objetivos propuestos en el programa de capacitación al personal, para lo cual es necesario realizar una evaluación de manera mensual, a través de la elaboración de informes por la comisión de motivación, los cuales serán entregados a la gerencia para proporcionar la retroalimentación necesaria y aplicar los correctivos oportunos.

Estrategia Nro. 3. Programa anti estrés.

Según el análisis del instrumento aplicado al personal en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, se detectó que el mismo se siente motivado al ejecutar trabajo bajo presión.

El estrés en el entorno laboral representa una amenaza para la salud de los empleados, ya que suele provocar reacciones físicas y psicológicas negativas como las siguientes: tensión física, cansancio, dolor de cabeza, poca concentración, irritabilidad, entre otros, lo cual afecta a la mayoría del personal en el desempeño de sus labores de manera efectiva.

Por lo cual, se propone un programa anti-estrés, que incluye la realización de un taller para el manejo de éste problema, cuya finalidad primordial es ayudar al personal a que conozcan los síntomas y los efectos que ejerce el estrés tanto en el ámbito personal como en el desempeño laboral, además de proporcionarles algunas técnicas individuales, así como también, actividades de recreación, relajación y convivencia que les permitan combatir positivamente el estrés.

Plan de acción para el programa anti estrés.

Objetivo. Mejorar la calidad de vida del personal que labora en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, a través de actividades necesarias para controlar y minimizar los efectos negativos del estrés en el ámbito personal y laboral.

Plan de acción para el programa anti estrés.

Actividad	Descripción	Responsable	Tiempo
Taller para el manejo del estrés	*Realizar conferencias sobre los elementos que intervienen en la generación del estrés y sus efectos psicológicos: alteración del rendimiento, irritabilidad, agresividad, aislamiento, entre otros. *Realizar ejercicios de interacción individual y grupal: de respiración, visualización. *Enseñar técnicas para el manejo del estrés como: relajación física, afrontamiento de problemas, música-terapia, dieta adecuada, distracción y buen humor, entre otros. *Entregar a cada participante un tríptico informativo, sobre las técnicas para manejar el estrés. *Refrigerio.	*Comisión de motivación. *Expertos en manejo de estrés.	Cada cuatro meses.
Juego de mesa: Ajedrez domino, bolas criollas entre otras actividades deportivas	*Brindar información al personal a través de carteles informativos para inscribirse en los juego de mesa y otras disciplinas el cual se realizará dos veces al año. *Integrar equipos de jugadores, los cuales se identificara con su uniforme respectivo. *Registrar en cada juego la puntuación de los equipos a través	Comisión de motivación.	Dos veces al año.

	de una boleta de control. *Premiar al equipo ganador del juego con diplomas o certificados para cada integrante y un obsequio no económico.		
Celebración de días festivos	Informar al personal a través de carteles informativos acerca de la fecha y hora en que se llevarán a cabo las siguientes celebraciones: *Celebración del día del padre y la madre: se felicitará al personal y se realizarán concursos y sorteos de premios Como, gorras, franelas, vasos, entre otros y al finalizar la actividad se ofrecerá refrigerio al personal. *Aniversario de la empresa: se otorgarán reconocimientos al personal destacado por su eficiencia, y al finalizar la actividad se ofrecerá refrigerio. *Compartir navideño: se realizarán concursos, sorteos de canastas navideñas y se ofrecerá refrigerio	Comisión de motivación.	Días Festivos.
Celebración de cumpleaños del mes	*Elaborar cartelera que contenga el listado de los cumpleaños del mes y el jefe de cada área deberá felicitar y hacer entrega de una tarjeta de felicitaciones al personal que cumpla años, así también se le obsequiará una torta de cumpleaños.		

		Comisión de motivación.	Mensual.
Actividad recreativa familiar.	*Actividades culturales, deportivas y recreativas, infantiles y para adultos, con la participación de todos los trabajadores y su grupo familiar.	Comisión de motivación.	Una vez al año.

Fuente: elaboración propia (2018).

Como resultado de este plan de acción del programa anti estrés, se persigue mejorar la calidad de vida, lograr disminuir la tensión física a través de actividades deportivas, brindar actividades de recreación y de convivencia que permitan fomentar la higiene mental, las relaciones entre compañeros, además de contribuir a que se sientan motivados, incluidos e importantes para la empresa.

Recursos:

Recursos necesarios para el programa anti estrés.

Humanos	Físicos	Financieros
Integrantes de la comisión de motivación.	Instalaciones de la empresa.	A estimar por la comisión de motivación.
Inspectores.	Mobiliario y equipo	
Coordinadores.	Trípticos.	
Expertos en manejo de estrés.	Refrigerio y premios.	

Fuente: elaboración propia (2018).

Evaluación:

La evaluación del programa anti-estrés, se efectuará inicialmente después de tres meses de implementado, a cargo de la Comisión de motivación, por lo que es necesario elaborar informes periódicos y presentarlos a la Gerencia, para verificar que los resultados obtenidos se cumplan de acuerdo a los objetivos planteados e implementar los cambios necesarios para evitar desviaciones.

Plan de acción para la implementación de la propuesta de estrategias motivacionales.

La implementación de estas estrategias, constituye un aporte esencial para todo el personal que labora en el Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre., al poder contar con una herramienta innovadora para ser implementada, de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Cada trabajador tendrá la oportunidad de sentirse reconocido y capacitado, para así desenvolverse con seguridad y confianza, en un ambiente confortable, donde reine la armonía siempre presta a mejorar, fortalecer la motivación y el desarrollo del personal que labora en la empresa.

A continuación el plan de acción para la implementación de la propuesta de estrategias motivacionales.

Plan de acción para la implementación de la propuesta de estrategias motivacionales.

Nº	Actividad.	Responsable.	Técnica.	Resultado.
1	Concientización a los altos mandos de la empresa.	Autora de la propuesta.	Exposición y reuniones.	Dar a conocer los resultados del diagnóstico realizado y la importancia de aplicar estrategias motivacionales.
2	Aprobación de la propuesta de estrategias motivacionales.	Altos mandos de la empresa.	Reuniones e informes.	Obtener la Autorización para implementar la propuesta de estrategias motivacionales.
3	Creación de la comisión de motivación.	Área de talento humano	Entrevistas, reuniones e informes.	Conformar un equipo de trabajo encargado de implementar y evaluar las estrategias de motivación.
4	Presentación de las estrategias motivacionales a los inspectores y coordinadores.	Comisión de motivación.	Programas y reuniones.	Dar a conocer en qué consisten, ventajas y beneficios de las estrategias motivacionales dirigidas al personal.
5	Desarrollo del programa de reconocimiento al personal.	Comisión de motivación.	Reuniones Observación directa Informes	Incrementar el sentido de pertenencia y compromiso motivacional de la organización hacia el personal que labora en la misma.
6	Desarrollo del programa de capacitación al personal.	Comisión de motivación.	Reuniones Observación directa	Incrementar la motivación al logro y establecer nuevas metas hacia el personal que

			Informes	labora en la empresa
7	Desarrollo del programa anti estrés	Comisión de motivación.	Reuniones Exposiciones Dinámicas grupales Carteles informativos Informes	Mejorar la calidad de vida, disminuir el nivel de estrés, así como lograr actitudes positivas en el personal, actividades de recreación y de convivencia
8	Evaluación de la implementación de estrategias motivacionales.	Comisión de motivación.	Reuniones Encuestas Entrevistas Observación directa Informes	Verificar la efectividad de la aplicación de estrategias motivacionales.

Fuente: elaboración propia (2017).

Evaluación y seguimiento.

Para evaluar las estrategias motivacionales, es importante realizar encuestas de opinión, de manera anual en la empresa objeto de estudio, ya que permite al personal expresar sus opiniones sobre cualquier aspecto que influya en su motivación.

Con base en lo anterior, se sugiere que la comisión de motivación aplique el instrumento propuesto al personal en el mes de diciembre de cada año, el instrumento será el mismo utilizado en el diagnóstico inicial, ya que permitirá medir la variación de las opiniones con el mismo marco de referencia.

Con el fin de verificar la efectividad de la implementación de las estrategias motivacionales, para así proponer y/o reforzar acciones que incrementen la motivación en el personal.

Además, es importante elaborar informes de manera periódica, para tener un control que permita verificar que los resultados obtenidos se realicen conforme a lo planeado.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos durante la investigación, se consideran procedentes las siguientes conclusiones y recomendaciones.

6.1 Conclusiones

Después de realizar el análisis de los resultados de la presente investigación , se concluye primordialmente que la empresa constituida en unidad de análisis, no cuenta con un área específica, la cual se encargue de motivar a los trabajadores , lo cual influye en los siguientes aspectos:

- 1) En la empresa objeto de estudio, no se evidencia la implementación de una herramienta que a través de estrategias motivacionales permita motivar a los trabajadores, ya que la ausencia de dichas estrategias provocan desmotivación o insatisfacción laboral en la mayoría del personal.
- 2) Las relaciones interpersonales, son inadecuadas debido a la existencia de conflictos, los cuales influyen negativamente en la relación entre compañeros y jefes, además dificulta el trabajo en equipo eficiente, provocando con ello desmotivación, poco interés y apatía en los colaboradores para realizar sus labores.
- 3) La mayoría de los trabajadores, se sienten desmotivados debido al estrés provocado por las condiciones ambientales (temperatura y luz) no son agradables y presiones laborales de la jornada de trabajo, ya que tal situación no les permite estar en las condiciones óptimas para realizar sus actividades.
- 4) La falta de un programa que reconozca el desempeño laboral así como también no cuenta con planes de carrera dentro de la institución, ocasiona que la mayoría

manifieste desmotivación, esto influye en que no se alcancen al 100% las metas de producción propuestas ya que no poseen motivadores que los impulse a realizar sus labores con excelencia.

6.2 Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones expuestas con anterioridad, se recomienda la creación del comité de motivación propuesto, el cual deberá de:

- 1) Evaluar de forma anual la efectividad de la implementación de las estrategias motivacionales, es decir, realizar la retroalimentación que según sea el caso se necesite, en los puntos débiles que puedan ser detectados en la propuesta y garantizar que se cumplan los objetivos de la misma.
- 2) Fomentar las relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización, así también el valor del compañerismo a través de talleres motivacionales y técnicas para identificar, aprovechar y solucionar conflictos, con la finalidad de impulsar un trabajo en equipo eficiente.
- 3) Promover mediante la aplicación de talleres para el manejo del estrés, actividades recreativas y de convivencia, la higiene y salud ocupacional del talento humano de PDVAL,SA, además de fortalecer las relaciones interpersonales para lograr con ello incrementar la motivación entre los trabajadores.
- 4) Incentivar el buen desempeño de los trabajadores Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, de la aplicación continua de reconocimientos formales e informales, para motivar al personal a brindar su mejor esfuerzo en cada actividad que realicen y así fomentar un mayor compromiso organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvares, Ángel (2015). **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SEGURIDAD LABORAL COMO FACTOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS DE CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS. CASO: VEPACA, C.A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE, VENEZUELA. AÑO 2014.** Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Antonacci, C.(2007): **Modelo de Planificación Estratégica dirigido a Empresas Constructoras. Caso de Estudio: “Empresa Construcciones y Proyectos Latinoamericana, S.A.,** Tesis de Maestría. UDO-Monagas

Arias, F. (2006) **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** Quinta edición. Editorial Episteme. Caracas.

Cabanillas,M.(2009). **La motivación.** [Página Web en línea] Disponible.<http://www.monografias.com/trabajos70/motivacion/motivacion2.shtml>[Consulta: Noviembre 30 del 2015]

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, viernes 24 de marzo de 2000.

Chiavenato, Idalberto (2010). **Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones.** Segunda Edición. Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, I. (2002) **Administración de Recursos Humanos.** 5ta edición .Editorial Mac Graw Hill. Colombia.

Chiavenato, I. (2005) **Administración de Recursos Humanos.** 5ta edición .Editorial Mac Graw Hill. Colombia.

Corredor, Julio. (2009). **La Planificación Estratégica. Bases Teóricas para su Aplicación**. Cuarta Edición. Vadell Hermanos Editores, C.A. Venezuela.

David, F. (2008). **Concepto de Administración Estratégica**. Pearson Educación. México.

Deconceptos(2015) **Concepto de motivación**. [PáginaWeb en línea] Disponible: <http://deconceptos.com/cienciassociales/motivacion>. [Consulta: Noviembre 30 del 2015]

Fontaines, R. (2012). **Metodología de la Investigación**. 1^{ra} Edición. Venezuela: Júpiter Editores C. A.

Francés, A. (2006). **Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral**. Pearson Educación. México.

Hernández, Pérez y Muñoz(S/F) **Motivación Laboral: Factor determinante para las tiendas EMYCO**. [Consulta: Noviembre 30 del 2015] rion2020.org/archivo/investigacion/muestras_2/reporte4_emyco.pdf. Universidad del Valle de México, Campus Lomas Verdes rion2020.org/archivo/investigacion/muestras_2/reporte4_emyco.pdf

Herzberg, F(1999). **Teoría de la motivación-higiene**. En Vroom, V. y Deci, E.(1999) *Motivación y alta dirección* (5ª ed.), (pp. 76-80). México D.F.: Trillas.

Herzberg, F. (2003). **Higiene versus Motivadores**. EE UU. Harvard Business Review.

HERZBERG, Frederick. 1968. **“Una Vez Más: ¿Cómo Motiva Usted A Sus Empleados?”**. España, Harvard Business Review, pp. 13-22. Traducción al español: José Luis Pariente F.

HERZBERG, Frederick. **“Work And The Nature Of Man”**. 1996. Cleveland, World Publishing Company

Herzberg (1959). **The motivation to work**, Editorial Nueva York 1959. New York, Estados Unidos.

Galindo, L (1992), **Fundamentos de Administración**. Trillas. México.

Jones, G. (2008). **Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones**. 5ª Edición. Pearson Educación de Méjico, S.A. Prentice Hall IC. México

Koontz, H. y Weihrich. (2007). **Elementos administrativos. Un enfoque internacional**. 7^{ma} Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Promulgada el 26 de julio de 2005 en Gaceta Oficial 38.236.

Ley Orgánica del Trabajo. Publicado en la Gaceta Oficial N° 5.152 Extraordinario de 19 de junio de 1997

López, J. (2005). **Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg**. Gestión en el Tercer Milenio [Revista en línea VOL 8,N° 15]. Disponible: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administración/n_15_2005/a04.pdf. [Consulta: 2011, Noviembre 12]

Melgar, Yadira (2010). **Modelo Estratégico para promover a los Trabajadores de la Dirección de Operación y Mantenimiento de Transmisión según sus Rasgos Profesiográficos de la Electrificación del Caroní, C. A. (EDELCA)**. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Venezuela.

Morris, Ch. y Maiston, A. (2001). **Psicología**. Pearson Educación de México S.A.de C.V. México.

Peña, Carlota (2015). **La Motivación Laboral Como Herramienta De Gestión En Las Organizaciones Empresariales**. [Trabajo de grado]. Disponible : <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1> La motivación laboral como herramienta de gestión en las ...Universidad Pontificia Comillas Madri, España [Consulta: 2016, Septiembre 01]

Portal de PDVAL http://www.pdval.gob.ve/intranet/notificaciones_pdval.phpesp [Consulta: Noviembre 30 del 2015]

Ramírez, A(2012). **Concepto de Motivación** [Página Web en línea] Disponible: <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/concepto-de-motivacion.html> [consultado: Diciembre 03 2015].

Real Academia Española (2008). **Diccionario de la lengua española** [PáginaWeb en línea] Disponible: <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm> [Consulta: 2010, agosto 18]

Robbins, S. (1987). **Comportamiento Organizacional**. Tercera Edición, Editorial PRENTICE-Hall HISPANO América ,S.A., México

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Décima Edición, Editorial Pearson Educación de México D.F., México

Robbins, Stephen y Mary Coulter(2005) **Administración** .Editorial 8ª Edición. Pearson Educación de Mexico, S.A. Prentice Hall IC. México

Ronda, Guillermo (2006). **Dirección estratégica, constructor y dimensiones**. Ediciones futuro. Ciudad de la Habana, Cuba.

Romero, Francisco (2014). **Planificación Estratégica para el Desarrollo Profesional de Enfermería**. Universidad de Extremadura. España.

Silva J(2014) **Metodología de la Investigación Elementos Básicos**. Ediciones Co-Bo. . Venezuela.

Sumanth, D. (1996) **Ingeniería y Administración de la Productividad**. Interamericana de México S.A. de C.V. Editorial Mc Graw Hill, México

Tamayo y Tamayo; M. (2006) **El proceso de Investigación Científica**. Limusa. Moriega Editores.4ta Edición. México.

Villafranca D(2002).

Wikipedia. Concepto de Motivación. Documento en línea
<https://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>²[Consulta 01-12-2015]

Wikipedia ().PDVAL <https://es.wikipedia.org/wiki/PDVAL>Consulta: Noviembre 30 del 2015]

Wheelen, Thomas y Hunger, J. (2007). **Adminitración estratégica y política de negocios**. Decima Edición. Mexico: Prentice-Hall.

William B.Werthery Keith Davis (2008) **Administración de Recursos Humanos** 6^{ta}Edición.Mac Graw Hill.México

Zerpas, D. (2012). **El proceso de gerencia estratégica**. Alemania: Editorial Académica Española

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO



Universidad de Oriente

Núcleo de Sucre

Postgrado en Ciencias Administrativas

Mención: Gerencia General

“Plan Estratégico Para La Productora Y Distribuidora Venezolana De Alimentos S.A,
(Pdval),”

INSTRUMENTO

Cumaná, de de 2017

Muy cordialmente me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente curso estudios en la Universidad de Oriente y en este momento me encuentro en el proceso de realización del Trabajo de Grado titulado: “Plan Estratégico para la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (Pdval),”, el cual tiene como objetivo: Proponer un plan estratégico basado en la teoría motivacional de Frederick Herzberg en la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2017.

.

Asimismo, le informo que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario, tipo escala de likert, que ha sido estructurado para tal fin y cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará 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 la información requerida.

Atentamente,

Omarlin Gonzalez

C.I: 13.220.075

CUESTIONARIO

HOJA DE CONTROL

Nº

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) Marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Responder todas las preguntas.

CUESTIONARIO

“Plan Estratégico para la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A,
(Pdval),”2018

I. Factores motivacionales

Opciones:1= Siempre , 2= Casi siempre, Indiferente, 4= Casi nunca, 5=Nunca.						3=
Reconocimiento						
N°	Ítems	11	22	33	44	55
1	Considera que es fundamental el reconocimiento de su labor profesional.					
2	El reconocimiento para a su labor profesional es necesario para su autorrealización.					
3	Su trabajo es reconocido por su superior inmediato.					
4	Se estimula al aprendizaje individual en función de las actividades de la empresa.					
Sentimiento de logro						
5	En la empresa se pueden proponer metas para llegar a ser lo que usted anhela.					
6	Se traza proyectos profesionales con el fin de crecer como persona en beneficio de la empresa.					
7	Se estimula el aprendizaje continuo, necesario para desarrollar los procesos administrativos.					
8	Considera que usted aporta sus conocimientos a la organización.					
Crecimiento						
9	Se cuenta con planes de carreras para desarrollar y actualizar conocimientos necesarios para mejorar competencias					

Opciones: 1= Siempre , 2= Casi siempre, Indiferente, 4= Casi nunca, 5=Nunca. 3=						
10	Se fomenta el crecimiento académico de cada trabajador.					
11	Se cuentan con planes de carreras para desarrollar y actualizar conocimiento necesarios para para mejorar las competencias					
12	Tienen capacitación constante según el área que desarrollan dentro de la organización.					
El trabajo mismo						
13	Le gusta su trabajo que desempeña					
14	Siente agrado por las funciones que realiza.					
15	Las actividades realizadas son coherentes con sus capacidades.					
16	Desempeña tareas monótonas y poco interesante.					

II. Factores Higiénicos.

Opciones: 1=totalmente de acuerdo , 2= parcialmente de acuerdo, 3= indiferente, 4= parcialmente en desacuerdo, 5= totalmente en desacuerdo						
salario						
Nº	Ítems	11	22	33	44	55
17	Ocuparía un cargo de mayor responsabilidad por el mismo sueldo que percibe en su cargo actual.					
18	Los incentivos monetarios que otorga la empresa me motivan para mejorar mi trabajo.					
19	Considera que el salario que percibe por su cargo es justo.					
20	Considera que la organización debe incentivar económicamente a los trabajadores con bonos por desempeño laboral.					

Opciones: 1=totalmente de acuerdo , 2= parcialmente de acuerdo, 3= indiferente, 4= parcialmente en desacuerdo, 5= totalmente en desacuerdo						
Supervisión						
21	Considera que las coordinaciones supervisan las labores de los departamentos.					
22	Los supervisores evalúan bien su desempeño laboral.					
23	El supervisor lo apoya para que su desempeño laboral sea satisfactorio para la organización.					
24	El supervisor me permite aplicar mis conocimientos y habilidades					
Relaciones interpersonales						
25	Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con los coordinadores de su unidad.					
26	Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con los compañeros de trabajo.					
27	La gente respeta la opinión de los demás					
28	El personal adscrito al departamento funciona como equipo de trabajo organizado.					
Políticas de la empresa						
29	Conozco las metas y objetivos de la empresa.					
30	Considera que los objetivos organizacionales están acordes a la organización.					
31	Coinciden mis objetivos personales y los de la organización.					
32	Le interesa el futuro de la organización.					
Condiciones de trabajo						
33	Considera que el espacio físico de su área de trabajo, es idóneo para el ejercicio de su desempeño laboral.					
34	Considera que las condiciones físicas y ambientales (temperatura y luz) de trabajo son agradables.					

Opciones: 1=totalmente de acuerdo , 2= parcialmente de acuerdo, 3= indiferente, 4= parcialmente en desacuerdo, 5= totalmente en desacuerdo						
35	Se encuentra a gusto con el clima laboral de la empresa.					
36	La organización proporciona el material y el equipo adecuado para la realización del trabajo					

ANEXO N° 2

HOJAS DE METADATOS

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

Título	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA VENEZOLANA DE ALIMENTOS S.A, (PDVAL), CUMANÁ ESTADO SUCRE, 2018
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
González Omarlin	CVLAC	V-13220075
	e-mail	gonzalezoap@gmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Motivación, Higiene, Planificación

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Gerencia General

Resumen (abstract):

Cada día se denota con más relevancia el rol que juegan la motivación en el mundo organizacional y como los gerentes formulan estrategias para mantenerse en el tiempo. Es aquí donde surge la necesidad de realizar una investigación donde se proponga un plan estratégico basado en los Factores motivacionales de Frederick Herzberg en Centro de Distribución “Gran Mariscal de Ayacucho” de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos S.A, (PDVAL), Cumaná estado Sucre, 2018. La metodología empleada se fundamenta en la metodología de Keith Davis y John Newstran que está compuesto por 4 etapas, desarrollado a través de un diseño de campo con un nivel descriptivo a una población estratificada que compone al personal en estudio. Se aplicó un cuestionario estructurado en 4 por cada bloque que representa los factores motivacionales e higiénico para medirlas con una escala de comportamientos que va desde siempre hasta nunca. Todo esto con la finalidad de identificar cuáles son los factores que están afectando a los trabajadores, dando origen a los resultados y análisis presentados en esta investigación. Las derivaciones condujeron a información precisa y más completa sobre cuáles son los factores que están afectando el rendimiento PDVAL, Cumaná estado Sucre para el beneficio de productividad organizacional, además se logrón evaluar la manifestación en el área motivacional que requieren ser mejoradas y cuáles reforzar para su optimización, con la expectativa que lo alcanzado por la investigación sirva para incentivar a la empresa PDVAL, no solo a nivel regional sino también en todo el territorio nacional así como a otras organizaciones del ramo a gestionar plan estratégico que los ayuden a ser más productivos.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Luis Martínez	ROL	CA ☐ AS ☒ TU ☐ JU ☐
	CVLAC	V-8.366.538
	e-mail	Postgradoluismartinez @gmail.com
	e-mail	
Danny García	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	V-10.167.596
	e-mail	Delgado.danny@gmail.com
	e-mail	
Rafael García	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	V- 10.462.247
	e-mail	rafael@rjgm.net.ve
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2018	04	06
------	----	----

Lenguaje: **SPA** _____

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
. P.G-González	Aplication/word

Alcance:

Espacial:

Cumana, estado Sucre

Temporal:

2018

Título o Grado asociado con el trabajo: Magíster Scienciarum en Ciencias Administrativas, Mención: Gerencia General

Nivel Asociado con el Trabajo: Msc –

Área de Estudio: Gerencia General

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

CUN°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"**.

Leído 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.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

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

Cordialmente,
[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO
Secretario



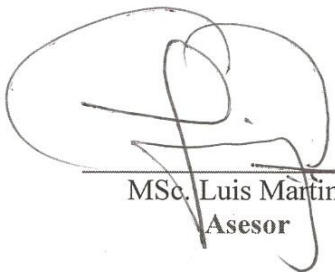
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

JABC/YGC/maruja

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”.


Gonzalez Omarlin
Autor


MSc. Luis Martínez
Asesor