



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUANDOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN
LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS PYMES
COMERCIALIZADORAS DE PINTURA ELECTROSTÁTICA EN LA
REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS**

Autora:

Duno Cariel, Rossmary

Bárbula, Noviembre de 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO
FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUANDOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN
LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS PYMES
COMERCIALIZADORAS DE PINTURA ELECTROSTÁTICA EN LA
REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS**

Autora:

Duno Cariel, Rossmary

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración de
Empresas, Mención: Gerencia

Bárbula, Noviembre de 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE PINTURA ELECTROSTÁTICA EN LA REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS

Tutor de Contenido: Dr. Ero del Canto.

Aceptado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y
Sociales Área de Estudios de Postgrado Maestría en Administración de Empresas
Mención Gerencia

Por: Dr. Ero del Canto

C.I.V-16.245.882

Bárbula, Noviembre de 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE PINTURA ELECTROSTÁTICA EN LA REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS "

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION GERENCIA por el(la) aspirante:

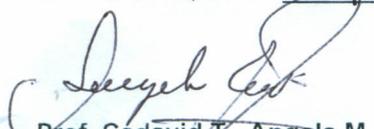
DUNO C., ROSSMARY D.
C.I.: 16.347.963

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. DEL CANTO, ERO, titular de la cédula de identidad N°. 16.245.882

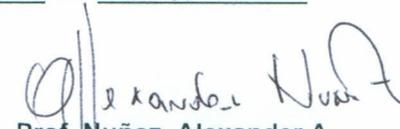
Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

Aprobado

En Bárbula, a los 29 días del mes de Noviembre de 2017


Prof. Cadavid T., Angela M.
C.I.: 11349531
Fecha: 29/11/17


Prof. Del Canto, Ero (PRESIDENTE)
C.I.: 16245882
Fecha: 29/11/17


Prof. Nuñez, Alexander A.
C.I.: 13.079.839
Fecha: 29/11/2017





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÀRBULA



VEREDICTO

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado, titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE PINTURA ELECTROSTÁTICA EN LA REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS**, presentado por **ROSSMARY DUNO CARIEL**, titular de la cedula de identidad N° **V-16.347.963**, para optar al título de: **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN: GERENCIA**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **APROBADO** a los xxxxx (xx) días del mes de Xxxxxx del año dos mil diecisiete (2017).

Nombres y Apellidos

Cedula

Firma

DEDICATORIA

Hoy dedico este nuevo logro a:

A mi hijo Matheo, mi regalo de Dios, el motivo por el que continúo luchando cada día y con la mayor felicidad, para un futuro mejor.

A mi madre, por su amor y apoyo en cada uno de mis proyectos

A mi Esposo, mi compañero y ayuda idónea

A mis hermanos Aleina y Carlos A.,

A Todos mis Sobrinos y demás familiares cercanos.

... “Y todo lo que hagan o digan, háganlo en el nombre del Señor Jesús, dando gracias a Dios el Padre por medio de él” Colosenses 3:17

AGRADECIMIENTO

Primeramente, a DIOS, por Él y para Él son todas las cosas, gracias Padre por darme la vida y la salud para alcanzar este logro.

Al Doctor Ero del Canto, por su apoyo y sus conocimientos brindados en el desarrollo de este trabajo de grado.

A la Doctora Yraida Pérez, por ser esa profesora que está siempre está dispuesta a ayudar.

A los trabajadores de las PYMES comercializadoras de pigmento para pintura electrostática por brindar su colaboración en obtener la información necesaria para desarrollar este trabajo de grado.

Agradezco a la Universidad de Carabobo (UC) por abrirnos sus puertas y permitir nutrirnos de ella.

Y a todas las personas, familiares y amigas que sirvieron de apoyo para poder terminar y alcanzar este logro.

“La esperanza es el sueño del hombre despierto” (Aristóteles, 384-322 a. de C).



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÀRBULA



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN
LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS PYMES
COMERCIALIZADORAS DE PINTURA ELECTROSTÁTICA EN LA
REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS**

Autor: Duno Carriel Rossmary

Tutor: Del Canto, Ero

Fecha: Octubre, 2017

RESUMEN

La presente investigación surgió como parte fundamental de un análisis para determinar el nivel de motivación laboral en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país, con la intención de diseñar estrategias gerenciales que elevaran la motivación en los trabajadores de las empresas antes mencionada. En este sentido, se plantea como objetivos diagnosticar la situación actual de este sector, analizar la motivación laboral en los trabajadores a través de la DOFA y por último configurar la estructura de las estrategias gerenciales que permitan el mejoramiento de la motivación laboral en los trabajadores de las PYMES comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país. Para ello, el trabajo está enfocado en la modalidad de proyecto factible, de campo apoyada en un estudio descriptivo y documental que demostró fallas en las gerencias de este sector, tales como debilidades en la toma de decisiones, el no involucrar a los empleados en los proyectos, el no tener planes de incentivos hacia los empleados, el que no haya reconocimientos a los trabajadores, en fin no hay objetivos claros que ayuden a incrementar la motivación en los trabajadores de las empresas de este sector. Por lo tanto, se concluyó que para lograr los objetivos propuestos en esta investigación se debe aplicar estrategias gerenciales, ya que su implementación permitirá mejorar la motivación en los empleados, concretar los nuevos proyectos, esto dado a la participación de los trabajadores, tener mejor ambiente laboral, así como elevar el nivel de eficiencia en la ejecución de las actividades, lo que dará como resultado un mejor ambiente para el trabajo y empleados mucho más satisfechos y comprometidos.

ABSTRACT

The present investigation emerged as a fundamental part of an analysis to determine the level of job motivation in small and medium enterprises (SMEs) marketing electrostatic painting in the central region of the country, with the intention of designing management strategies that raise motivation in employees of the companies mentioned above. In this sense, the objective is to diagnose the current situation of this sector, analyze the labor motivation in the workers through the DOFA and finally configure the structure of management strategies that allow the improvement of labor motivation in workers the SMEs selling electrostatic paint in the central region of the country. For this, the work is focused on the feasible project modality, field supported by a descriptive and documentary study that demonstrated failures in the management of this sector, such as weaknesses in decision making, not involving employees in the projects, no incentive plans for employees, no recognition of workers, there are no clear objectives to help increase the motivation of workers in companies in this sector. Therefore, it was concluded that in order to achieve the objectives proposed in this research, managerial strategies must be applied, since their implementation will improve the motivation of the employees, concretise the new projects, given to the participation of the workers, to have a better working environment, as well as raise the level efficiency in the execution of activities, which will result in a better environment for work and much more employees. satisfied and committed.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.	
Dedicatoria.....	v	
Agradecimientos.....	vi	
Resumen.....	vii	
Lista de Cuadros.....	ix	
Lista de Gráficos.....	xi	
Introducción.....	12	
CAPÍTULO I		
EL PROBLEMA		
Planteamiento del Problema.....	15	
Objetivos de la Investigación.....	20	
Justificación de la Investigación.....	21	
CAPÍTULO II		
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL		
Antecedentes de la Investigación.....	23	
Bases Teóricas.....	28	
Bases Legales.....	54	
CAPÍTULO III		
MARCO METODOLÓGICO		
Tipo, Nivel, diseño y modalidad de Investigación.....	60	
Estrategia Metodológica.....	61	
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	62	
Validez y Confiabilidad.....	63	
CAPÍTULO IV		
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		104
LISTAS DE REFERENCIAS.....		108

ÍNDICE DE CUADROS

N°		Pag.
1	Redacción de una declaración de visión	32
2	Proceso de elaboración de planeación estratégica	38
3	Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia	40
4	Operacionalización de variables	58
5	La gerencia toma de decisiones de manera individual	66
6	Existencia de programas de reconocimiento al personal, que lo motiven a lograr los objetivos planteados	68
7	La gerencia toma de decisiones de manera colectiva	69
8	La motivación laboral y los objetivos de la organización	71
9	La importancia de la motivación laboral y la satisfacción personal	72
10	El ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de las actividades diarias	74
11	La gerencia organiza y aprueba actividades de esparcimiento a sus empleados	75
12	Deseos de participar y alcanzar nuevas metas luego de finalizar un proyecto	77
13	¿Es conocida por los empleados la misión, visión y valores de la empresa?	79
14	Satisfacción con el reconocimiento brindado en la organización	80
15	La motivación laboral como valor de la organización	82
16	Conocimiento de los beneficios a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización	83
17	Enfoque de la gerencia en cuanto a la motivación, comunicación y la supervisión adecuada para alcanzar las metas de la organización	85
18	El estado de ánimo y su relación con la motivación laboral	86

19	Los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación de los empleados	88
20	Evaluación de la gerencia para el desarrollo de sus empleados	89
21	Nivel de motivación laboral del empleado para continuar dentro de la organización	91
22	Análisis DOFA	95
23	Plan Operativo	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°		Pag.
1	La gerencia toma de decisiones de manera individual	66
2	Existencia de programas de reconocimiento al personal, que lo motiven a lograr los objetivos planteados	68
3	La gerencia toma de decisiones de manera colectiva	70
4	La motivación laboral y los objetivos de la organización	71
5	La importancia de la motivación laboral y la satisfacción personal	73
6	El ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de las actividades diarias	74
7	La gerencia organiza y aprueba actividades de esparcimiento a sus empleados	76
8	Deseos de participar y alcanzar nuevas metas luego de finalizar un proyecto	78
9	¿Es conocida por los empleados la misión, visión y valores de la empresa?	79
10	Satisfacción con el reconocimiento brindado en la organización	81
11	La motivación laboral como valor de la organización	82
12	Conocimiento de los beneficios a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización	84
13	Enfoque de la gerencia en cuanto a la motivación, comunicación y la supervisión adecuada para alcanzar las metas de la organización	85
14	El estado de ánimo y su relación con la motivación laboral	87
15	Los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación de los empleados	88
16	Evaluación de la gerencia para el desarrollo de sus empleados	90
17	Nivel de motivación laboral del empleado para continuar dentro de la organización	91

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización ha generado cambios de tipo sustancial en todo el mundo, en los ámbitos de la vida social, incluyendo modificaciones en las bases del desenvolvimiento económico que están conducidas por el avance científico, el cambio tecnológico y el desarrollo social, con crecientes niveles de interpenetración de las economías nacionales y una radical reestructuración productiva que implica la aparición de nuevas ramas y producciones de punta, hecho que ha impulsado el desarrollo de nuevas estrategias de colaboración, así como también cambios en las modalidades de gestión empresarial y de organización de los procesos de trabajo y de manera destacada, el funcionamiento y crecimiento del sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Siguiendo con la temática, en el presente siglo, la humanidad ha vivido una serie de notables y trascendentes avances, producto de la evolución de herramientas administrativas que ahora utilizan en las organizaciones y junto con estos cambios han surgido y continúan creciendo un significativo número de pequeñas y medianas empresas productos del emprendimiento de la sociedad, la cual da pie a la constitución de nuevas alternativas que contribuyan a satisfacer los requerimientos y necesidades de una determinada población, permitiendo así una mejor calidad de vida.

De manera tal que en la actualidad, el desarrollo de la pequeñas y medianas empresas (PYMES) en nuestro país juega un papel importante en nuestro país, destacando el hecho de que es el motor de desarrollo de la economía, funge como el actor fundamental del aparato productivo, constituyen organizaciones económicamente autónomas, modernas, eficientes y competitivas, que se insertan efectivamente en el mercado global a través de sus recursos humanos, utilizando

innovación y tecnología de punta para asegurar la producción de bienes y servicios de alta calidad, pero que son organizaciones que carece de estrategias para su permanencia en el tiempo.

Cabe destacar que el desarrollo empresarial, científico y tecnológico demanda la construcción de vínculos estrechos entre estas PYMES y su entorno que le permita darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Es en ese momento donde se define la misión y los valores del negocio. Es así que se identifican las opciones disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, siendo la planeación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones y mejoramiento de área donde se aplique.

Un punto importante en la evolución de cualquier empresa, es la importancia en involucrar a los empleados en las diversas actividades y proyectos, en los que puedan participar, de allí radica, que un empleado se sienta motivado, mucho más allá de su salario devengado, las personas en su lugar de trabajo, necesitan sentirse parte de ellas, para así mantenerse, es por ello que el trabajo de la gerencia, está en elevar el sentido de pertenencia en sus trabajadores e implantar estrategias que eleven la motivación en sus trabajadores.

En función de los aspectos expuestos de manera precedente, se plantean las consideraciones para desarrollar la presente investigación dirigida a proponer Estrategias gerenciales para mejorar la motivación laboral en los trabajadores de las PYMES comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país.

Este trabajo se desarrollará de la siguiente manera:

- Capítulo I. El Problema: este comprende el planteamiento del problema, justificación de la investigación, objetivo general y específicos y alcances.
- Capítulo II. Marco Teórico: contempla los antecedentes de la investigación, así como las bases teóricas que le dieron sustento y apoyo a la investigación realizada.
- Capítulo III. Marco Metodológico: comprende: tipo, modalidad y área de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos y las técnicas de análisis de los datos y fases de la investigación.
- Capítulo IV. Diagnóstico que sustenta la Diseño, el cual comprende los resultados de la aplicación del instrumento y las conclusiones del diagnóstico.

Finalmente, se presentan las recomendaciones a las cuáles llegó el autor después de haber desarrollado la investigación. Y por último se presenta la bibliografía consultada que apoyó el desarrollo de la investigación, así como, los anexos que sustentan y son necesarias para este trabajo especial de grado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Dirigir organizaciones en la actualidad es un gran reto para las personas encargadas, ya que los procesos van evolucionando y con ellos la gente que los realiza, es por ello que se necesitan de diversas herramientas de dirección y planeación a fin de lograr obtener los mejores resultados. Es allí donde las decisiones deben ser estrategias que establezcan las aspiraciones y metas establecidas haciendo que estas vayan en correspondencia con el ramo al cual se dedica; así como la forma de asignar recursos; que se tome en cuenta si es necesario ampliar o diversificar las operaciones y hasta la idea de entrada en otros mercados geográficos, en fin, todo aquello que permite surgir a la empresa.

Para poder alcanzar y cubrir lo mencionado anteriormente, existen estrategias gerenciales que ayudan a las compañías a conseguir buenos resultados; una definición de estrategia la da David (2014:11) como "...los medios por los cuales se logran los objetivos a largo", el autor amplía este concepto al añadir que "las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa". Partiendo de este concepto se puede señalar que las estrategias gerenciales son un proceso que utiliza una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva, además permite establecer información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio al operar en un mercado global y con retos enormes.

En consecuencia, la aplicación de estrategias gerenciales permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado; Gonzales y Martínez (2014:111) señalan que “es importante que las organizaciones se sumerjan en el aprendizaje organizacional... una gerencia estratégica bien sustentada les permitirá a estas adaptarse y ser más flexibles ante un entorno cada vez más dinámico y cambiante”. En ese orden de ideas, la gerencia estratégica o las tácticas que se desprenden de estas, brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores, y las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no escapen de esto.

En tal sentido, considerando la existencia de un mundo empresarial tan competitivo, acompañada de una presencia publicitaria marcada; las empresas apuestan a valores agregados que aporten un beneficio que les permita diferenciarse de la competencia; siendo la motivación uno de estos valores que al ser engranado con el sentido de pertenencia, arrojarían mejores resultados a los proyectos planteados, a su vez que el trabajar en equipo sería más beneficioso.

En relación a lo anterior, Del Canto (2014) explica que

En las ciencias administrativas y enmarcado en el campo organizacional es importante entender el comportamiento de las personas; en este sentido todo el proceso administrativo, (planificación, organización, dirección y control) gira en torno al comportamiento asertivo de estas, de manera específica, el proceso de dirección implica entre otros elementos la motivación. (p.100)

Por lo tanto, pese a la importancia que representa la motivación laboral en las entidades; de acuerdo con Giovannone (2012:6) “puede decir que, si un empresario está atento a la calidad de vida de sus trabajadores, está generando proceso de motivación en ellos, planteado intuitiva o formalmente.” Al no darse esto, trae como consecuencia empleados no identificados con las empresas y por ende los resultados

en las metas planteadas no llegan a ser las deseadas, ya que no hay compromiso, ni trabajo equipo. Una persona no motivada en área laboral, no se compromete con el proceso, lo que significa no esforzarse para que todo salga bien.

Siguiendo con la temática, tal es el caso de las pequeñas empresas, donde se presume la ausencia de lineamientos establecidos, de estructuras organizativas definida (organigramas), la no existencia de manuales de normas y procedimientos, debilidades en la misión y visión establecidas y muchas veces estas no están elaboradas, la no medición de efectividad, la escasez de incentivos laborales; entre otros, los cuales genera que el desempeño laboral disminuya y por ende haya una baja en la calidad del producto o servicio.

En lo que respecta a las PYMES en Latinoamérica, el secretario General de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Ángel Gurría, señaló en un artículo redactado por Araya en el año 2012 en la revista América Economía, que:

...ahora es el momento para que América Latina abrace el cambio estructural, aproveche las reformas ya realizadas y siga avanzando en la reducción de la desigualdad y el fortalecimiento del crecimiento económico. El contexto global demanda un cambio estructural para aumentar la productividad en la región (p.5).

Enfatizó Araya en el mismo artículo que “las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en América Latina pueden transformarse en agentes importantes del cambio estructural y del aumento de la productividad”. Pero, advirtió, “se requiere una mayor coordinación para ayudar a las pymes a superar sus obstáculos”.

Dentro de este orden de ideas, Días y Piña en la revista electrónica CIGCA (2013), describen que en Venezuela al igual que en muchos países en progreso, dichas

condiciones que necesitan las PYMES no están desarrolladas, lo que impide que las mismas sigan funcionando como deberían hacerlo en la actualidad. El pequeño empresario lucha duramente frente a las políticas económicas impuestas por el sistema financiero actual, un marco legal incierto y quizá lo peor de todo, un acceso muy restringido al financiamiento y divisas.

Adicional a lo anterior, el sector de las PYMES en Venezuela, según González (2012:57) en ocasiones es visto “como un fragmento de la industria en que las capacidades gerenciales y organizativas son débiles, y el sector parece carecer de una conciencia propia de su importancia como bloque, lo que socava su considerable potencial de influencia económica y política”. Aunado a esto, otro factor preocupante es la falta de personal capacitado en algunos casos para la prestación de servicios diversos.

Es así como, con base a lo antes expresado, surge la necesidad de realizar un estudio de investigación orientado a proporcionar la propuesta de estrategias gerenciales para contribuir a mejorar la motivación laboral en los trabajadores de las empresas PYMES comercializadoras de pintura electrostática en la región central ya que en este sector, se comprobó a través de la observación, (específicamente en 4 empresas con la misma actividad comercial); la falta de: manuales, procedimientos, normas y controles internos, y una gran debilidad en la gestión de la gerencia en cuanto a la motivación hacia los trabajadores, siendo evidencia de ello las recurrentes faltas o ausentismo laboral, así como la existencia de tensión entre empleados por motivos personales, así como apatía e incumpliendo adecuado de funciones habituales, entre otros.

Todas estas situaciones, se presentan como producto de la ausencia de un liderazgo definido, sumado a la falta de una comunicación efectiva, donde el receptor reciba un mensaje diáfano que permita un acercamiento hacia el compromiso y la

pertinencia en su puesto de trabajo; prevaleciendo ante esto, la improvisación en las asignaciones por objetivos a cumplir y trabajo de planificación sin la correspondiente ejecución operativa, donde los miembros adscritos a la gerencia pueden llegar a realizar labores aisladas sin la correcta revisión. Aunado a lo anterior, específicamente en tres de las empresas observadas, han estado presentado una alta rotación de personal, y en alguno de los casos no se ha incorporado nuevos profesionales en los cargos vacantes, ocasionando una sobrecarga de actividades al personal activo.

En relación a lo antes expuesto, la pérdida de rendimiento de los trabajadores y descenso de la productividad de las empresas han disminuido grandemente. La insatisfacción conduce a la desmotivación o falta de interés por el trabajo, lo cual puede llevar a descontroles internos por la falta de una dirección y comunicación adecuada, problemas en la capacidad de respuesta al cliente, a la adecuada prestación de servicios, la calidad del producto también se afectaría, repercutiendo todo esto en la imagen y rentabilidad de la organización.

Por último, este estudio se hace necesario, para que las empresas presten la atención necesaria a la motivación laboral, enfocando sus objetivos no sólo a una mejor o mayor productividad sino a la generación de un modelo de estrategias que al ser utilizadas permitan incrementar la motivación y con esto lograr un mayor bienestar, elevar el rendimiento y que exista productividad, así como eficiencia en los procesos internos desarrollados en las entidades.

Formulación del problema

¿Qué estrategias gerenciales permitirán incrementar la motivación en los trabajadores de las empresas PYMES comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país?

A razón de esta formulación del problema, se desprenden las siguientes interrogantes con la finalidad de darle respuesta a los objetivos que se plantearan en lo sucesivo.

¿Cuál es la situación actual del proceso de gerencia estratégica de las empresas PYMES comercializadoras de pintura electrostática en la región central?

¿Cuáles son sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en la motivación laboral de los trabajadores de las empresas PYMES comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país?

¿De qué manera se puede configurar la estructura de las estrategias gerenciales que permitan incrementar la motivación en los trabajadores del sector de las PYMES comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país?

Objetivos de la investigación

Objetivos de la Investigación

Diseñar estrategias gerenciales que repercutan positivamente en elevar la motivación laboral en los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la motivación laboral de las PYMES comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país.
- Analizar mediante la matriz DOFA la motivación laboral en los trabajadores de

las empresas PYMES comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país.

- Configurar una estructura basadas en Estrategias Gerenciales, que repercutan positivamente en la motivación de los trabajadores de las PYMES comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país.

Justificación de la Investigación

La importancia de tener estrategias gerenciales en las organizaciones, radica en lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos. En tal sentido, es imperiosa la necesidad de estrategias gerenciales para mejorar la motivación en los trabajadores de las empresas PYMES comercializadoras de pintura electrostática en la región central, a fin de que estos trabajadores estén cada vez más comprometidos con las empresas y obtener resultados satisfactorios, para que puedan mantenerse en un mercado tan cambiante, teniendo como base, que su mejor activo es la gente que labora dentro de ellas.

Por otra parte, es importante destacar que, con este diseño, se pretende lograr una factible solución al problema planteado, disminuyendo aquellas fallas que generan el descontrol en las asignaciones y obligaciones que posee el personal. Por otro lado, se busca beneficiar a todo el recurso humano de la organización a través de la redefinición de funciones, siguiendo parámetros o indicadores de calidad y gestión adecuados, para alcanzar un desempeño efectivo de las operaciones, aportando mejoras en el proceso de la organización y motivación de los trabajadores.

En cuanto al aporte social, esta investigación buscó alternativas más innovadoras, de modo que las organizaciones alcancen eficiencia y eficacia en cada una de las funciones que ejerce el personal. Logrando de esta manera ambientes de trabajos más

armónicos y agradables, ya que la motivación es transcendental en todas las áreas del ser humano, una persona motivada, realizará todas funciones bien, dentro y fuera de la empresa.

Asimismo, esta investigación constituye un aporte teórico dentro del marco investigativo de la Administración de Empresas, específicamente en el aspecto gerencial, pues se encuentra enmarcada en la línea denominada La gestión de la Pequeña y Mediana Empresa, la Microempresa y el Emprendedor donde dejará nuevas teorías científicas que permitirán fortalecer esta rama de investigación, así mismo, será de utilidad para la consulta de estudiantes de postgrado y pregrado de la Universidad de Carabobo y de otras universidades, por la gran importancia que tiene proponer estrategias gerenciales que repercutan positivamente en la motivación de los trabajadores de las empresas pequeñas comercializadoras, al implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El desarrollo del marco teórico tiene gran importancia en las investigaciones, pues con él, el investigador pretende sustentar con base en argumentos legítimos el estudio, valiéndose de anteriores investigaciones y un arqueo teórico de algunos otros autores, en cuyo análisis se pueda encontrar apoyo significativo para la interpretación de los resultados. La metodología de este marco estará conformada por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de términos básicos y la operacionalización de variables.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, según Arias (2012:106) "...trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro proyecto...". En este sentido, los estudios sobre gerencia estratégica han sido amplios, aunque el tema es relativamente nuevo; por tal motivo hubo la necesidad de revisar y seleccionar algunos trabajos de investigación previos, que sirven de antecedentes, con el propósito de obtener un mayor conocimiento del tema, para sustentar y darle solidez al estudio, los cuales se presentan a continuación.

La primera de las referencias que sirven de marco para el trabajo corresponde a Rivas (2013) titulado: "**Estrategias Gerenciales para optimizar la calidad de servicio del plan de autogestión de salud y previsión, Zona Educativa, Estado Portuguesa**", dicho estudio fue presentado ante la Universidad Nacional

Experimental De Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, Vicerrectorado De Producción Agrícola Coordinación de área de Postgrado Maestría en Gerencia y Planificación Institucional, para optar al Grado de Magíster Scientiarum. El estudio tuvo como objetivo principal diseñar Estrategias Gerenciales para optimizar la calidad de servicio del Plan de Autogestión de Salud y Previsión para la Zona Educativa del estado Portuguesa, enmarcado dentro de la investigación descriptiva de campo, bajo la modalidad de proyecto factible. La técnica para la recolección de información fue la encuesta, y el instrumento utilizado fue un cuestionario, validado según el juicio de expertos, y cuyos resultados obtenidos fue la importancia de las estrategias gerenciales como medio para brindar una mejora en el servicio prestado.

El principal aporte de este estudio, se encuentra en la manera como se exponen las estrategias gerenciales como recurso para la obtención de las metas y objetivos organizacionales, donde, tanto los gerentes como los funcionarios a su cargo deben abocarse a una actualización permanente como medio para generar respuestas significativas a los problemas que les corresponda afrontar, además puede utilizar sus percepciones, habilidades y destrezas gerenciales para inducir a los funcionarios de la institución sujeta a estudio.

Seguidamente se presenta la investigación de Acuña (2012) su trabajo titulado: **“Diseño de modelo de gestión estratégica aplicado al sector de la construcción: Impacto de las agrupaciones empresariales”**, fue presentado ante la Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile. Tuvo como propósito presentar un modelo de gestión estratégica basado en la gestión del capital intelectual. Se trabajó con una metodología propia de un estudio cualitativo apoyado en la metodología de Dubin, para la construcción del modelo teórico, y en la metodología del caso, para la prueba empírica del modelo en el sector de la construcción.

Esta investigación muestra como la ejecución de un adecuado modelo gerencial permite sustentar las ventajas competitivas sostenibles en las empresas, para asegurar

su subsistencia y desarrollo en el mercado, lo que para el estudio en curso es de excelente aporte al dar evidencia respecto a cómo la empresa puede tener un rol orientador que permite motivar al personal y con esto lograr las metas establecidas.

De igual manera, Dos Santos (2012) en su trabajo de grado titulado: **“Desempeño Gerencial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de servicio en el Sector de Telecomunicaciones en el Municipio Iribarren del Edo. Lara”**. Esta investigación se presentó ante la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" Decanato de Administración y Contaduría Coordinación de Estudios de Postgrado, para optar al Grado de Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial. El objetivo principal de esta investigación fue analizar el desempeño de los gerentes en las PYMES de servicio de telecomunicaciones en el Estado Lara. Desde el punto de vista metodológico, se tomó como base el método sistémico y el enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, apoyado por la modalidad de tipo descriptivo bajo la particularidad de un diseño de campo.

Se concluyó que existe la presencia de un alto cumplimiento de las actividades de los gerentes dentro de la empresa, lo que permite garantizar la satisfacción de los clientes y llegar a ser una empresa altamente competitiva y certificada para el bien de la sociedad en el ámbito de las telecomunicaciones.

La contribución de esta investigación al estudio en curso se encuentra en la idea que se plantea de que los gerentes de las pequeñas organizaciones, se inclinan a ser más planificadores de los objetivos, estrategias, planes y metas a alcanzar dentro de la organización. Siendo esto una gran fortaleza para estas organizaciones, ya que es un buen comienzo que facilita el rumbo y orientación futura de la empresa, en donde emplean sus mejores herramientas y recursos, tomando en cuenta que dichas empresas se encontrarán en un ambiente incierto e inseguro de constantes cambios.

En el trabajo de grado realizado por Reza (2012) titulado: **“Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro**

de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones”; fue presentado en la Universidad Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, sección de estudios de Posgrado e Investigación, Mexico D.F. para el grado de Maestro en Ciencias en administración de Negocios. Esta investigación tiene como objetivo general el identificar la forma en cómo la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo influyen en el incumplimiento de los objetivos de las organizaciones, para proponer un modelo teórico que ayude al sujeto de estudio a emprender acciones que le permitan dar solución a su situación problemática.

La misma, es de tipo descriptiva-explicativa, no experimental de tipo transversal cuyo método es inductivo de tipo cualitativo. Mediante la técnica de observación se llevó a cabo un diagnóstico que se complementa con los resultados de la encuesta. De acuerdo con el diagnóstico organizacional, las deficiencias se encuentran en los equipos de trabajo gestionados de una manera poco eficiente, generando apatía, desunión, poco interés en el trabajo en equipo, poca motivación y clima. La principal colaboración de esta indagación para con este trabajo de grado, se da en las conclusiones, sobre como influye la motivación en las personas a fin de desarrollar bien sus actividades en el ámbito laboral.

Jiménez (2012) presentó una investigación que tuvo como título; proponer **Propuesta de Estrategias Motivacionales para optimizar del Desempeño Laboral en los Docentes de la Escuela Técnica Robinsoniana “Víctor Racamonde”, Ubicada en el Municipio Miranda del Estado Carabobo**, en la Universidad de Carabobo, en la facultada de Educación, en la Dirección de Postgrado, específicamente para la Maestría de Gerencia Avanzada en Educación. El estudio estuvo enmarcado en el paradigma cuantitativo, dentro de la modalidad de proyecto factible respondiendo a un nivel descriptivo en la fase diagnóstico. Se concluyó que en la institución existen debilidades en la motivación del personal docente, de allí

pues que es necesario la implementación de estrategias motivacionales basadas en el reconocimiento laboral para optimizar el desempeño docente.

El aporte fundamental de esta investigación, fue el hecho de que se concluyera que la motivación es de vital importancia a fin de impulsar las labores en las organizaciones, un personal no motivado no cumple los objetivos planteados, con la anterior propuesta se buscaba otorgar incentivos en el área laboral a fin de obtener y tener trabajadores eficientes, sinónimo para este trabajo de grado.

Por su parte, Mejías (2012), presentó su trabajo de grado, en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia, titulado: **”Modelo de gerencia estratégica para mejorar los servicios de las PYMES del sector talleres de neumáticos en el estado Aragua,** su objetivo principal fue demostrar las fallas en las gerencias de este sector, tales como debilidades en la prestación de servicios, así como falta de objetivos, también demostró la falla de indicadores de calidad de servicios para mostrar la satisfacción del cliente, señaló que las PYMES del sector cuenta con un modelo de gerencia ineficiente y obsoleto que no le permite mejorar sus servicios. La investigación está enfocada en la modalidad de proyecto factible, de campo apoyada en un estudio descriptivo y documental y las técnicas de investigación estarán conformados por la observación y la encuesta.

Concluyó que para lograr los objetivos propuestos en esta investigación se debió aplicar el modelo de gerencia estratégica, ya que su implementación permitiría mejorar los servicios de este sector, así como el nivel de desempeño en la ejecución de las actividades, para generar repuestas acertadas y claves en la satisfacción del cliente.

Este trabajo de grado es de gran aporte para esta investigación, ya que demostró que los modelos de gerencia estratégicas son de gran utilidad para mejorar los problemas en las PYMES, así mismo, aporto bases referenciales que se adaptan a esta al desarrollo de este estudio.

Bases Teóricas

Son los elementos teóricos del tema a tratar, éstos sirven de marco de referencia por las series de definiciones de percepciones propias de la investigación, conformado desde un esclarecimiento detallado y concreto del tema y temática a estudiar con base a las referencias bibliografías y completado con citas textuales que permiten estimular el interés y proporcionar una orientación adecuada a esta investigación, por consiguiente, Arias (2012) plantea que las Bases Teóricas:

Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el problema o fenómeno planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas (p.39).

Gerencia estratégica

De acuerdo con David (2013:5) la Gerencia Estratégica, se define como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. Esta definición se centra en todas aquellas labores que permiten alcanzar el éxito de la organización, bien sea a través de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información, por computadora entre otros. Es importante resaltar que la gerencia estratégica es la

misma *planeación estratégica ó administración estratégica*, este último término, lo utiliza el autor David en su más reciente edición.

Lo anterior indica que el proceso de Gerencia estratégica, permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro, siendo la formulación, ejecución y evaluación de acciones el medio para conseguir el logro de objetivos. Cabe señalar que para ello es necesario que identifique las debilidades y fortalezas internas, así como sus oportunidades y amenazas externas de modo de establecer de manera acertada de lo que sería su misión y objetivos, permitiendo el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de las mismas y la decisión de cuales escoger.

Ampliando más estos términos, Koontz y Wehrich citado por Rey (2012) advierte que:

...la planificación estratégica es engañosamente sencilla, porque analiza la situación actual y lo que le espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión; sin embargo, la realidad es que se encarga de un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (p.30).

Se vuelve a recalcar que una gerencia estratégica o planeación estratégica, busca evaluar la situación actual interna, así como los factores externos, que influyen en una determinada organización, todo esto a fin de crear la misión y visión de la empresa y de esta manera formular objetivos que le permitan alcanzar las metas propuesta y poder cubrir la visión antes establecidas.

Es así, como varios autores concuerdan que la misión es el propósito y la visión es a donde quiere llegar la organización, Thompson, Gambel, Peteraf y Strickland (2012:26) aclara de una forma detallada la diferencia de ambas la “visión estratégica

retrata el horizonte de negocios futuro de la empresa (“hacia dónde vamos”); por lo general, la misión describe su actividad y propósito de negocios actuales (“quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí”).”

Es importante resaltar, que estos autores, adicionan a las palabras misión y visión el término de estratégico, y esto se debe a que los componentes de una estrategia gerencial aparte de los anteriormente nombrados (misión, visión) están los objetivos, las estrategias y un plan de acción, dando como resultado verdadero plan estratégico. De allí, la importancia de estos elementos, así como su buena ejecución para poder establecer y afianzar una organización. Ya que estos conceptos son de gran importancia, se detalla un poco más sobre estos:

Misión

Al hablar de la misión en una empresa, esta no debe ser extensa, lo recomendable es que no tenga más de 200 palabras; David (2012:66) amplia mencionando que la misión, “...refleja los juicios sobre las direcciones y estrategias futuras que se basan en análisis pronósticos externos e internos”, también el autor señala, que debe estar redactada de tal manera que surjan pensamientos positivos hacia la empresa y que motive a la acción, y que de impresión de que es una organización exitosa y orientada a expandirse.

Por su parte, David (2012) que recomienda lo de King y Cleland, que es una serie de puntos clave para la elaboración de la Misión de la empresa, a continuación, algunos de los más relevantes:

- ✓ Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
- ✓ Establecer un carácter general o ambiente corporativo.
- ✓ Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el

propósito y la dirección de la empresa, así como para disuadir a los que no se identifican con ellos de participar aún más en las actividades de la empresa.

✓ Facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.

✓ Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.

Es así como se observan cuáles son los puntos claves, para establecer de manera escrita, cual es el propósito de la organización, que los trabajadores sepan para que están allí y lo importante que son el desarrollo de la empresa, esto debe estar publicado para que sea de conocimiento de cada uno de los integrantes de la organización. Es necesario que la misión este establecida desde un principio, ya que si llegasen tiempos difíciles ya se tenga establecido el que son, por ejemplo: cuáles son sus clientes, sus principales proveedores, sus principales productos, sus valores, la importancia de sus empleados, entre otros y si es posible para donde van, lo que da otro concepto conocido como visión.

Visión

En el punto anterior se formulaba la pregunta ¿Qué eran?, en el caso de la visión se preguntan los gerentes y estrategias involucrados en la formulación de la visión ¿a dónde quieren llegar?, ya que la visión, es una proyección por escrito del alcance que quiere lograr la organización. Esta también debe ser corta y que pueda ser recordada, es importante que la mayor parte de la gerencia trabaje en la formulación de la visión.

Thompson y otros (2012), señalan algunos beneficios al tener una buena visión, cuando es bien comunicada, a continuación, lo que señalan estos autores:

1) Aclara los puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa, 2) reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido, 3) es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con que la visión se hará realidad, 4) se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa, y 5) ayuda a la organización a prepararse para el futuro” (p.26).

Estos autores señalan que, si se progresa en estos 5 beneficios, se da el inicio para una establecer una administración mucho más sólida, ya que se tiene claro el horizonte del negocio y por ende sus gerentes saben a dónde quieren ir.

A continuación, un cuadro ilustrativo referente al párrafo anterior donde especifican que hacer y qué no hacer.

Cuadro N° 1 Redacción de una declaración de Visión.

Qué hacer	Qué evitar
Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir.	Evite que sea ambigua o incompleta. No escatime al especificar hacia dónde se dirige la empresa ni cómo se prepara para el futuro.
Vea al futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.	No se ate al presente. Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de "hacia dónde vamos".
Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.	No emplee un tono demasiado amplio. Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocios.
Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambian las circunstancias del producto/mercado/cliente/tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años es señal de falta de timón en la administración.	No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores. Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal o inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la empresa.
Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz; con el tiempo, una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión.	No sea genérico. Una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias (o a cualquiera de varias compañías en la misma industria) no ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía.
Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas, empleados y clientes).	No recurra sólo a los superlativos. Las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser "el mejor," "el más exitoso," o un "líder reconocido" o "líder mundial" suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí.
Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable (como la famosa visión de Henry Ford: "un auto en cada cochera").	No sea farragoso. Las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a perder enfoque y significado. Una declaración de visión que no sea breve ni directa tenderá a alejar a su audiencia.

Fuente: Thompson y Otros (2012)

Objetivos y Valores

En cuanto a los objetivos, Thompson y otros (2012) los describe como las metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Estos mismos autores (2012:27) define otro factor importante de la gerencia estratégica, como lo son los valores los cuales son “las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión”. Todo esto debe unirse, ya que son los ingredientes, por llamarlo de una manera, para establecer una buena administración o lo que está establecido como un plan estratégico.

Por otro lado, según Thompson y otros (2012:37), especifican que, por lo general, “un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años)”; estos autores concluyen que, para alcanzar grandes objetivos, se deben realizar grandes esfuerzos y cumplir en su mayor parte con lo establecido previamente.

Sin embargo, antes de formular ese plan estratégico, se debe tener en cuenta y haberse evaluado los entornos tanto internos como externos, como se describió en párrafos anteriores. Al analizar el entorno externo, se identifican las oportunidades y las amenazas, como describe Rey (2012:31), “eso significa, analizar las fuerzas del marco-entorno”, en cuanto al entorno interno, es detectar los puntos débiles y fuertes que presentan la organización internamente, de este se desprende la misión y la visión de las empresas. Todo esto al unirse, se forma lo que actualmente se conoce como ***Matriz Dofa***.

Análisis de los entornos (Interno y Externo)

Luego de hacer una revisión de la situación en la que se encuentra la organización, de los supuestos que se pueden enfrentar y plantearse los escenarios futuros, se debe plasmar un análisis del ambiente tanto interno como externo, a los que se enfrentan dichas entidades, ya que estos son los puntos álgidos para poder plantear estas estrategias, es decir al analizar y unir todos estos puntos de estudios, conocidos como fortalezas, debilidades y oportunidades, amenazas surgen lo que se conoce como **Matriz DOFA o FODA**.

Es así, como David (2013:10) define las oportunidades y las amenazas como “... las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro”. Se puede resumir que es todo lo que afecta o influye externamente a las empresas, y por ende están fuera de su alcance, es algo que ellos no pueden manejar ni controlar, pero que bien llevadas y teniéndolas claras, se pueden utilizar para crear excelentes estrategias administrativas.

En cuanto al análisis interno, el cual se basa en fortalezas y debilidades, el mismo David (2013:11) comenta que “son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente”. Estas, si pueden ser contraladas y la gerencia debe tenerlas precisadas, caso contrario a las oportunidades y amenazas. La intención no debe ser eliminarlas sino convertirlas en “punta de lanza” y unificarlas a fin de incrementar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Al unificar estos cuatro puntos, la gerencia deberá organizarlos de la manera más valiosa, e inclinarse siempre a fortalecer los puntos buenos y disminuir los más débiles, para que de esta manera surjan nuevas estrategias, utilizando los recursos y

aprovechando el tiempo, de esta manera los proyectos serán factibles y con mejores resultados.

Beneficios financieros y no financieros de una gerencia estratégica

Luego del análisis realizado hasta el momento se puede concluir, que las empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los utilizan. Al trabajar de manera sistemática y ordenada se obtendrán mayores beneficios, porque se incrementarán las ventas, la utilidad será más sólida y habrá reinversiones más productivas, lo que traerá como resultado menos pérdida de dinero y por ende mayor ganancia.

En cuanto a los beneficios no financieros, la dirección estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa. La dirección estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de las empresas porque promueve la interacción entre gerentes en todos los niveles de división y funcionales.

Greenley, citado por Thompson y otros (2012), declaró que la dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:

Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección. Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos. Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la

corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas. Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto. Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales. Estimula el pensamiento previsor. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa (p.14).

Además, la dirección estratégica establece el orden y la disciplina en una empresa que, de otra manera, caminaría de manera vacilante; confiere poder a los gerentes y empleados, hasta el punto de que identifiquen la necesidad del cambio representa y los ayuda a ver oportunidades en medio de amenazas, con la intención de tomar decisiones oportunas y evitar errores esto es el inicio de un sistema de dirección eficiente y eficaz.

Estrategias Gerenciales

De acuerdo con Naveda (2014), las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Thompson y otros (2012) redactan de una manera muy concreta y clara sobre lo que son estrategias para una organización:

... la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. (p.4).

En ese orden de ideas, puede afirmarse que la Gerencia estratégica permite a la organización el uso de sus fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, a la vez que reduce a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Vale resaltar, que las acciones orientadas a: formular, ejecutar y evaluar hacen posible que la organización de las empresas PYMES comercializadoras de pintura electrostática pueda desarrollar estrategias tanto ofensivas como defensivas.

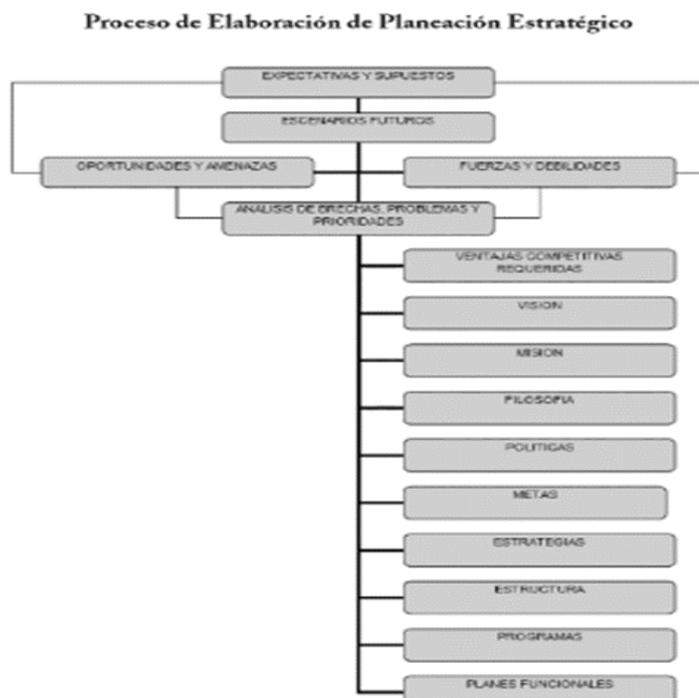
Es importante resaltar que elaborar las estrategias son funciones de la administración, específicamente los gerentes, sin embargo, estas tienen que ser llevadas a cabo por toda la empresa; esto debido que, aunque los directivos llevan el rumbo, la planificación y el control, la ejecución solo será efectiva al estar involucrados todo los que laboran en las empresas. De allí surge una buena ecuación nombrada por Thompson y otros (2012) que: ***Buena Estrategia+Buena ejecución= buena dirección.***

Estos mismos autores, nombrados en el párrafo anterior, (Ob. Cit) también reflejan que la importancia de las estrategias gerenciales, recaen al tener estructurados la visión, misión y valores de la empresa, ya que sin esto la organización no poseería bases sólidas para arrancar nuevos proyectos, esto se sustenta de la siguiente manera al resaltar que:

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos (p.27).

Lo que lleva a la conclusión, que, si una organización tiene estructurado y definido, Misión, Visión y Valores, tiene bases sólidas para ejecutar en el futuro, solo queda que los gerentes realicen excelentes estrategias para consolidar el éxito. Es por ello que al hablar de estos factores podemos agregarlos como los ingredientes especiales para planear, tanto así, que diversos autores amplían estos términos, concordando que deben realizarse bajo la participación de los gerentes y demás personal que labora en las organizaciones, el éxito de esto dependerá de la colaboración de estas personas al crearla.

Todo lo anterior descrito se resume en el siguiente diagrama presentado a continuación en el cuadro N° 2:



Fuente: Internet (2017)

Formulación de una estrategia

Seguendo a Thompson (2012) se puede describir, que formular una estrategia es, la tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “comos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros.

También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor. Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos.

Es imperioso resaltar, que quienes elaboran la estrategia deben poner atención a las primeras advertencias de cambio y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferentes; cuando aparecen obstáculos inesperados en el camino, corresponde a la directiva adaptarse de forma rápida e innovadora. Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores dejarlos obsoletos, ser más eficientes e imaginativos.

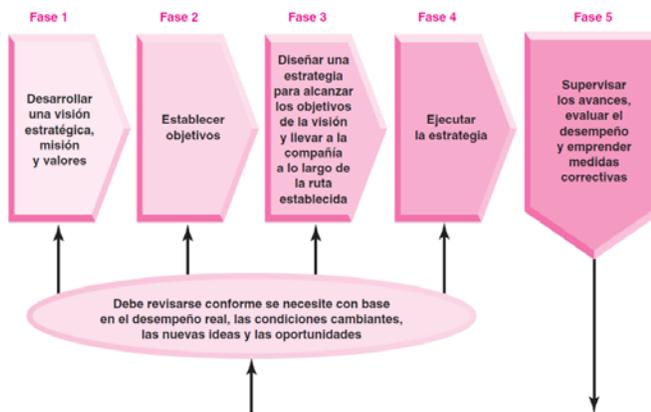
La formulación de la estrategia requiere la participación de los administradores de todos los niveles, ya que los altos ejecutivos de la empresa obviamente desempeñan funciones importantes en esta parte, En última instancia, la responsabilidad de dirigir el proceso de formulación y de ejecución de la estrategia recae en el director general.

Para sustentar lo anterior traemos a colación a Thompson y Otros (2012)

“En la mayoría de las compañías, la formulación de la estrategia es un esfuerzo de colaboración que incluye a administradores en diversas posiciones y niveles organizacionales. La formulación de la estrategia rara vez es exclusiva de los ejecutivos de alto nivel.” (p.33)

Se presenta un cuadro ilustrativo a fin de resumir en una imagen el proceso de formulación de una estrategia.

Cuadro N°3 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.



Fuente: Thompson y Otros (2012)

Siguiendo con temática del elaborar y ejecutar una estrategia, es allí, donde el trabajo en equipo es importante, porque, aunque estas estrategias son responsabilidad de la gerencia; bien resaltan los autores que rara vez son exclusivas del escalafón más alto de mando, a esto se añade, que el delegar de manera correcta hace posible que fluyan los objetivos y las tareas para lograr cada proyecto planteado.

Luego de cubrir las fases establecidas de las estrategias, se debe realizar un seguimiento de los resultados, esto lo afirman Thompson y otros (2012: 39) ya que al “supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos” es el punto álgido para saber si lo anteriormente establecido, internamente y externamente debe continuar con el plan estratégico y si se encontrase fallas importantes, se debe replantear a fin de lograr alcanzar lo deseado, reiterando que debe ser un trabajo cónsono, en equipo, con una participación completa y que exista sentido de pertenencia a fin de dar cumplimiento a las estrategias propuestas.

La Motivación

La motivación, según Porret (2014), en el ámbito laboral

...se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible (...) ante el estímulo proporcionado a una persona, esta reaccionará de una manera u otra, buscando el medio para lograr lo propuesto y sentir agrado por lo alcanzado (p.27).

Lo expuesto por este autor, permite señalar que la motivación tiene un fin único que se reduce a la satisfacción, por lo cual, el individuo se hará de cualquier medio para lograrla, procurando para esto la adquisición y uso adecuado de sus habilidades, es decir, que la motivación comprende una especie de estímulo, que hace que la persona haga lo posible por lograr sus metas dando su mejor esfuerzo para poder satisfacer sus necesidades, por lo tanto, esto justifica el por qué los individuos sienten el impulso de llevar a cabo tareas específicas, pues está presente el motivo el cual a su vez está fundado sobre factores que controlan la conducta.

Continuando con el tema de motivación, Arnold y Randall (2012), amplían más sobre este concepto, de echo nombran a dos grandes investigadores de esta rama en su libro, como lo son Locke y Latham (2004:388), “la motivación tiene que ver con

los factores internos que impulsan a la acción, así como con los factores externos que actúan como incentivos para la acción”.

Entonces, es claro que la motivación se refiere a los factores que nos empujan o nos jalan para comportarnos de cierta manera. Están formadas específicamente por tres componentes:

1 dirección: lo que la persona está tratando de hacer. A esto en ocasiones se le llama *elección*.

2 esfuerzo: qué tan arduamente lo intenta el individuo. A esto en ocasiones también se le llama *intensidad*.

3 persistencia: cuánto tiempo la persona sigue tratando. En ocasiones a esto también se le llama *duración*.

En el ámbito organizacional, la motivación juega un papel determinante, más allá de la motivación individual donde el individuo puede concentrarse sólo en él, la motivación en la empresa requiere del compromiso por parte de los directivos como empleados. Esto quiere decir que la motivación en la empresa es un trabajo que requiere de todos los actores que hacen vida en la organización y que una vez que se ha dado respuestas a las preguntas planteadas se debe contar con las estrategias adecuadas, las cuales deberán considerar los motivadores requeridos para alcanzar la satisfacciones que se buscan lograr un modelo que permita incrementar la motivación en los trabajadores de las empresas PYMES comercializadoras de pintura electrostática en la región central.

Teorías de Motivación

A fin comprender un poco más sobre la motivación y aquellos factores que intervienen en la misma es necesario abordarla desde un aspecto más teórico de modo que se pueda conocer las causas que originan tal conducta humana. Para esto se hace

mención a las teorías de motivación, las cuales con el tiempo y gracias al sin número de investigaciones desarrolladas han sido clasificadas en teorías de contenido y teorías de proceso, según Torrealba (2015:8) las teorías de contenido, “se agrupan aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas. Entre las teorías más frecuentemente aceptadas se encuentre aquellas surgidas después de los años 50 y que en la actualidad siguen siendo de interés y gran valor al desarrollo investigativo de dicha temática, parte de estas teorías se presentan seguidamente:

Teorías de la motivación

No se puede comenzar a hablar de las teorías motivacionales, sino se comienza por la más antigua, De acuerdo con Del Canto (2014), este destaca que la motivación ha sido desde tiempos muy remotos objeto de estudio, así mismo, también resalta que han surgido una serie de teorías que tienen como fin que el individuo busque que la motiva.

Luego de muchos años, Maslow le logra dar sentido a lo que el hombre consideraba importante, dándole escala o jerarquía en un orden ascendente, conocida después por todo el mundo como la “Pirámide de Maslow”; Del Canto (2014:101) agrega en relación a la pirámide de Maslow que “las personas incrementan sus niveles de motivación en la medida que satisfacen sus necesidades inferiores ascendiendo en dicha pirámide”. Es decir, que el ser humano se motiva a lograr más, a medida que va cubriendo sus necesidades y esto influye directamente en cómo se desenvuelva, tanto positivo como negativamente.

Arnold y otro (2012), mencionan la existencia de cinco clases de necesidades humanas, establecidas por Maslow:

1 *Fisiológicas*: necesidad de alimento, hidratación, sexo, etcétera, es decir, las necesidades biológicas más

primitivas y fundamentales.

2 Seguridad: necesidad de protección física y psicológica, es decir, de un ambiente previsible y sin amenazas.

3 Pertenencia: necesidad de sentirse apegado a otro individuo o grupo de individuos.

4 Estima: necesidad de sentirse valioso y respetado, por sí mismo y por quienes sean significativos para uno.

5 Autorrealización: necesidad de satisfacer el propio potencial, de desarrollar las propias capacidades y expresarlas (p.264).

Al estar estas necesidades cubiertas se puede alcanzar el equilibrio en cada una de las necesidades, la siguiente necesidad se vuelve la prioridad, siempre buscando alcanzar y satisfacer cada escalón, es importante recalcar, que, si el ser humano pierde el interés de seguir tras la búsqueda de realización, se pierde el interés y la motivación en la vida.

Este mismo autor y en referencia con lo anterior hace mención de la **Teoría ERG** de Alderfer, donde este aplana la pirámide anterior a solo 3 eslabones los cuales son: las de existencia, las de relación y las de crecimiento, cabe resaltar que laboralmente hablando todas estas necesidades convergen y tratar de lograr satisfacer todas a la vez, hace que el individuo busque alcanzar la satisfacción máxima, es allí la importancia de la motivación y satisfacción individual.

Existen otras teorías, más contemporáneas a las anteriores que hablan sobre la motivación y son de gran aporte para este trabajo de grado y que a pesar del tiempo de su publicación, hoy se encuentran vigentes y señaladas en la actualidad por diversos autores, a continuación, se nombran algunas de estas:

1. Teoría del Establecimiento de Metas

Locke (1968) reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

Los objetivos son los que determinan la dirección del comportamiento del sujeto y contribuyen a la función energizante del esfuerzo. Los cambios en los valores de los incentivos pueden sólo afectar a su comportamiento en la medida en que vayan asociados a los cambios de objetivos. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos permitido por ese rendimiento.

La teoría del establecimiento de metas u objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.

Otro factor contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento. Los resultados de diversas identificaciones señalan, además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos

conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente. Los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales. Cuando incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto.

2. Ley del Efecto

Esta ley fue propuesta por Edward Thorndike (1874 – 1949) el cual fue un famoso psicólogo reconocido por su trabajo en la teoría del aprendizaje que condujo al desarrollo del condicionamiento operante en el conductismo, pero fue en el año 1913, cuando después de un experimento con animales en una caja pudo concluir que “Si una respuesta ejecutada en presencia de un estímulo va seguida de un hecho satisfactorio, la asociación entre el estímulo y la respuesta se fortalece; Si la respuesta va seguida de un hecho molesto, la asociación se debilita”.

También estableció paralelismos entre los resultados positivos, que se denominan refuerzos en conductismo, y los resultados negativos, que se conocen como castigos. Sin embargo, más tarde afirmó que el castigo era ineficaz en la eliminación de la conexión entre el comportamiento y el resultado. En cambio, sugirió que, después de un castigo, el comportamiento probablemente sea menos predecible.

Por su parte Del Canto (Ob. Cit) hace un resumen sobre el trabajo de Thorndike, reforzando que el comportamiento organizacional está determinado por cuatro elementos claves y donde se puede resaltar que el refuerzo negativo elimina

consecuencias indeseables y que, si se elimina un refuerzo positivo, la consecuencia será la disminución de la motivación.

3. Modelo de Hackman y Oldman

El Dr. Richard Hackman y el Dr. Greg Oldham (1976) desarrollaron un rol protagónico en la orientación de las características laborales. Ellos se aproximaron a determinar cómo puede estructurarse el trabajo para que los individuos estén incesablemente e intrínsecamente motivados.

La motivación que procede del interior de la persona, denominada interna, se genera cuando el sujeto está sumamente seducido con su responsabilidad, por su trabajo, debido a las emociones, estremecimientos y sentimientos internos, auténticos, positivos, que se forjan por hacer las cosas bien, más que vivir a cuenta de los factores externos, como lo puede constituir los aplausos, elogios o el dinero o el sobresueldo.

Para la gestión del conocimiento organizacional, el lograr que un individuo esté motivado con su trabajo, es un elemento que favorecerá notablemente el aprendizaje de la persona, del equipo y de la organización. Se puede presumir, que es que esta teoría, incorporada a la teoría del aprendizaje organizacional, presionará a los ejecutivos a llevar a cabo re-estructuraciones casi que completas en el modo de liderar la organización, lo cual favorece y estimula el aprendizaje organizacional, es decir verter vino nuevo en odres nuevos.

Estos precitados sentimientos, impresiones y reconcomios de carácter positivo, disparan un ciclo de motivación autoperdurable. La motivación interna en el trabajo está comprobada por tres estados psicológicos; a su vez, estos estados psicológicos están fomentados por la presencia de cinco dimensiones laborales comunes. El

enfoque de la teoría es suministrar la alta motivación interna, mediante el diseño de trabajo que contengan las cinco características laborales comunes.

Los tres estados psicológicos de la teoría del modelo de características laborales definidos por Kreitner & Kinicki (1997) son:

- Sentido de la importancia experimentada: El sujeto debe percibir su trabajo como valioso e importante en algún sistema de valores que acepte.
- Sentido de la responsabilidad experimentada: El sujeto debe creer que es personalmente responsable de los resultados de su esfuerzo.
- Sentido de los resultados: El sujeto debe ser capaz de determinar, sobre una base bastante justa, si los resultados de su trabajo son satisfactorios o no.

Estos momentos psicológicos ocasionan motivación interna para el trabajo, incitan a la satisfacción laboral y a la permanencia porque se refuerzan a sí mismos. Si por alguna razón, uno de los tres estados psicológicos recibe un tratamiento inapropiado, la motivación se contrae.

En cuanto a las dimensiones laborales comunes, éstas constituyen características frecuentes halladas en diversos grados en todos los trabajos. Estas características laborales provocan los tres estados psicológicos precisados, Kreitner & Kinicki (1997) manifiestan que cuando se lleva a cabo una combinación de tres de estas características laborales se puede determinar el sentido de la importancia experimentada en el trabajo, veamos:

- Variedad de destrezas: El punto hasta el cual un trabajo necesita que un sujeto lleva a cabo un surtido de operaciones y tareas que le exigen aplicar diversas pericias y aptitudes. Identidad de la tarea: El punto hasta el cual el trabajo demanda que una persona ejecute una pauta de trabajo sumamente identificable, lo que quiere decir que, la consonancia de las tareas es alta

cuando una persona labora en un proyecto desde el inicio hasta el final y puede palpar las consecuencias tangibles.

- Importancia de la tarea: El punto hasta el cual el trabajo afecta la vida de otros individuos fuera y dentro de la entidad. La responsabilidad que es posible experimentar es provocada por la característica laboral de la autonomía, la cual se conceptualiza de la siguiente forma:
- Autonomía: El punto hasta el cual el trabajo facilita al individuo percibir la emancipación, la liberación y la circunspección tanto en la programación de turnos como en los procesos aplicados para finalizar el trabajo.

Por último, el conocimiento de los resultados está fomentado por la característica laboral de la retroalimentación, la cual se define como:

- Retroalimentación [feedback]: El punto hasta el cual un sujeto recibe información clara y directa acerca de la eficiencia con la que está llevando a cabo el trabajo encomendado.

4. Teoría de la Equidad

La teoría de la equidad se basa en los procesos de comparación social y en la fuerza motivadora de la disonancia cognitiva de Festinger. Teoría que defiende que la motivación es esencialmente un proceso de comparación social en el que se tiene en cuenta el esfuerzo y los resultados o recompensas recibidos por él y se compara con los resultados y los esfuerzos realizados por otros. Adams (1965) ofreció una formulación más elaborada dentro de un contexto laboral y organizacional. Señala 5 puntos relevantes en su formulación teórica.

Esta teoría tiene varios puntos clave:

A. Los individuos en situaciones de trabajo distinguen entre contribuciones que ellos aportan y compensaciones obtenidas a cambio y establecen una razón entre los inputs o contribuciones y las compensaciones recibidas.

B. Se da un proceso de comparación social. El sujeto compara la razón de sus atribuciones-compensaciones con las que percibe en otras personas. De este proceso resulta una percepción de equidad si el individuo considera que las 2 razones son iguales o de falta de equidad si las 2 razones son percibidas como claramente diferentes.

C. Las consecuencias de la falta de equidad es una tensión inducida que impulsa a la persona a intentar reducir esa desigualdad, de manera semejante a como lo haría en una situación de disonancia cognitiva.

D. Supone que esa tensión será mayor cuanto mayor sea la desigualdad percibida.

E. Señala las principales reacciones comportamentales que la persona puede tener para reducir esa tensión. Puede distorsionar la percepción de las compensaciones o contribuciones de una de las partes alterando la razón entre ellas para reducir o eliminar las desigualdades. Puede influir sobre la otra parte para que cambie sus contribuciones o compensaciones cambiando la razón entre ambas. Puede modificar sus propias contribuciones o compensaciones, puede cambiar de referencia de comparación, comparándose con otras personas, o abandonar esas relaciones de intercambio. Lo que hará con mayor frecuencia será maximizar las compensaciones positivas o minimizar las contribuciones y se resistirá a cambios cognitivos y conductuales en las contribuciones y compensaciones que son más centrales para su auto-estima o su concepto de sí mismo. La persona se resistirá más a alterar las cogniciones sobre sus propias contribuciones o resultados que a alterar las de los otros que le sirven de referente.

La investigación se centra en el estudio de situaciones de paga excesiva o de paga insuficiente del trabajo realizado en comparación con la paga ofrecida a otros. Si

es una situación de paga excesiva el individuo puede aumentar la cantidad de trabajo o la calidad del trabajo realizado. Predicciones apoyadas por algunos trabajos, sin embargo, la teoría de la equidad tiene más fuerza cuando predice los efectos de una compensación menor a la esperada en comparación con la recibida por otros. Cuando recibe poco a cambio de su trabajo puede restablecer la equidad produciendo menos o reduciendo de cualquier manera sus contribuciones o aportaciones. Podría dejar el empleo y buscar otro más equitativo. Consecuencias que son las que suelen encontrarse con mayor frecuencia

5. Teoría de Expectativas

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación aceptadas más ampliamente es la teoría de las expectativas, de Victor Vroom, (Nació el 9 de agosto de 1932 en Montreal, Canadá). Esta teoría afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. Esto lo confirma Del Canto (Ob. cit), donde menciona a los autores Bateman y Snell, ellos explican que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.

Por otro lado, se Vroom, enfoca la teoría en tres relaciones:

1. *Relación esfuerzo-desempeño*: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. *Relación desempeño-recompensa*: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

3. *Relación recompensas-metas personales*: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

Entonces, la teoría considera que el nivel de motivación depende del atractivo de la recompensa que se busca, y de la probabilidad de obtenerla. Los trabajadores desarrollarán un esfuerzo mayor en el trabajo, si tienen razones para esperar que el resultado sea una recompensa de valor para ellos. El valor debe ser atractivo. Los trabajadores deben creer que la empresa los valora y valora su desempeño.

Finalmente, esta teoría encaja perfectamente con esta investigación, ya que estudia el núcleo de la motivación en los empleados ya que el investigador reflejó que los empleados ven el pago como una satisfacción y sensación de recibir lo esperado; algo normal en los seres humanos que siempre esperan y se esfuerzan por recibir algo mejor en el futuro.

6. Teoría Z

Esta teoría parte de la idea de que la productividad empresarial es una cuestión de administración de personas, que acuerdo al Dr. William Ouchi, su principal defensor, la administración de la Teoría Z tiende a promover los empleos fijos, la alta productividad, alta satisfacción y moral en los empleados.

Del Canto (2014:103) explica con relación a esto, “que los individuos, según esta teoría, no abandona su condición de ser humano, por ser empleados, en este sentido la humanización de las condiciones del trabajo incrementará la autoestima de los trabajadores y aumentará la productividad de la empresa”. Esta teoría se mantiene vigente en la actualidad ya que, si un empleado no está motivado, no alcanzará los mayores resultados, lo que traerá como consecuencia menor productividad empresarial.

Igualmente, el mismo autor, resalta que el trabajador es primero una persona y luego un empleado y al estar equilibrado ambas cosas se podría obtener: estabilidad en los puestos de trabajo, poder para trabajar en equipo, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, entre otras.

Cabe resaltar el tener empleados motivados puede considerarse como una nueva filosofía empresarial humanista, donde las empresas se comprometen con sus empleados a ser mejor tratados a fin de obtener los mejor desempeño y resultados satisfactorios.

7. Empowerment

Esta teoría, a pesar de ser la última en este orden, es de las más recientes técnicas utilizadas por los gerentes y directivas que desean agregar valor a su gestión, a fin de lograr grandes proyectos, con pasos estructurados, pero sobre todo prevalece la inclusión de todo el personal que pueda laborar en una determinada empresa.

En el libro Modelos gerenciales, de los autores Arbeláez, Serna y Díaz (2014), explican muy concretamente lo que significa Empowerment, así mismo resaltan que liderazgo y trabajo en equipo, tienen una relación intrínseca con el empoderamiento, pues implica definir la capacidad que tiene un líder o un equipo de tomar decisiones frente a las situaciones que confronta. Es repensar el concepto de autonomía con responsabilidad, frente a las prácticas gerenciales tradicionales, donde las decisiones se asocian con poder.

Empoderamiento implica e incluye conceptualmente, el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores para que tomen decisiones, como si fueran dueños o propietarios de su propio trabajo. El principio tradicional, se delega autoridad, pero no responsabilidad, se reemplaza delegar autoridad y responsabilidad.

“Empowerment With Accountability” dicho de otra manera se delega autoridad y responsabilidad con sus consecuencias claramente definidas. Cuando una organización decide empoderar a sus líderes o a los equipos de trabajo, significa que abandonan un modelo de gestión tradicional, donde sólo se reciben órdenes, se controla, se vigila, se aprueba o desaprueba, porque se es el superior, sin que existan razones distintas a la autoridad. Es por tanto un viraje conceptual muy de fondo, que cambia no solamente la toma de decisiones, sino también la manera de rendir cuentas y por ende la cultura de gestión de la organización.

Antes de hablarse de empoderamiento, campañas de motivación, conformación de grupos primarios y además intensa capacitación en trabajo en equipo, eran estrategias que estimulaban la participación de los colaboradores y sus compromisos con los objetivos organizacionales. Eran capacitaciones y entrenamientos donde la teoría recibida entraba en conflicto con la vivencia real del día a día, donde no había trabajo en equipo, donde no era posible tomar decisiones sin la aprobación del jefe. En ese mar de contradicciones es donde surge al empoderamiento como una práctica y una habilidad gerencial.

Bases Légaes para las PYMES

Dentro de las bases legales encontramos los artículos 70 y 308 contemplados en la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** la cual expresa lo siguiente:

Art 70: Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político, la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocación del mandato, las iniciativas legislativas, constitucionales y constituyentes, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otros. En lo social y económico las

instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financieros, las cajas de ahorros y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad.

Art 308: El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento por turno.

También dentro de las bases legales se puede encontrar la **Ley de la pequeña y mediana empresa** en sus artículos 01 que expresa lo siguiente:

Art 01: La presente ley tiene por objeto promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes.

También encontramos dentro del marco legal la **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo** en sus artículos 107, 111, 112 y 113 donde resaltan la promoción de programas de recreación para los trabajadores, eso incluye a las PYMES a así, como las sanciones de no cumplirse con esta normativa. Para este trabajo de grado es de suma importancia, ya que este tipo de actividades, forman parte de lo que ayuda a la motivación de los empleados, es decir, que las empresas están en la obligación de darles este tipo de incentivos a su personal y de esta manera aportan disfrute y activos intangibles para sus empresas.

Incorporación de las PYMES

Artículo 107. El Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores establecerá medidas específicas a fin de incorporar a las pequeñas y medianas empresas, cooperativas y asociaciones productivas de carácter social y participativo, al desarrollo de promoción e incentivo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Vigilancia del derecho al descanso y al uso del tiempo libre

Artículo 111. Sin perjuicio de las competencias atribuidas a los organismos competentes, los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo velarán por el respeto al tiempo de descanso de los trabajadores y trabajadoras, así como al desarrollo de programas para la recreación y turismo social, como medio para fortalecer e incrementar la calidad de vida, la productividad, la integración familiar y el bienestar social.

Sistema de información de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social

Artículo 112. El Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores creará y mantendrá actualizado un sistema de información para el seguimiento, control y evaluación de los programas de promoción e incentivo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, en correspondencia con el Sistema de Información de la Seguridad Social.

Denuncias relativas a los programas e instalaciones para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social

Artículo 113. Los delegados o delegadas de prevención recibirán las denuncias relativas a los programas e instalaciones para la recreación, utilización del tiempo libre y descanso que formulen los trabajadores y trabajadoras con el objeto de tramitarlas ante el Comité de Seguridad y Salud Laboral y el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales y demás autoridades públicas para su solución.

Cuadro de Operacionalización de Variables

Según Delgado (2012:261) “al elaborar un proyecto de investigación se debe aclarar el procedimiento que se tiene previsto transitar”. En tal sentido para realizar el Cuadro Técnico Metodológico es necesario hacer la exigida operacionalización de variables, la cual consiste en crear los indicadores que sirvan de categorías o variables para posteriores mediciones, estos indicadores son tomados de los objetivos de la investigación, mencionados al inicio de esta investigación, y son de suma importancia, a continuación, y con base en lo expuesto se presenta el cuadro técnico metodológico de la presente investigación.

Cuadro N° 4 Cuadro Operacionalización de Variables

Objetivo General: Diseñar estrategias gerenciales que mejoren la motivación laboral en los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de pintura electrostática en la región central.							
OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
•Diagnosticar la situación actual de la motivación laboral de las empresas pymes comercializadoras de pintura electrostática en la región central.	Motivación laboral	Deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible (...) ante el estímulo proporcionado a una persona, esta reaccionará de una manera u otra, buscando el medio para lograr lo propuesto y sentir agrado por lo alcanzado	Intensidad	<ul style="list-style-type: none"> • Individuales • Grupales • Programadas • No programada 	2,5,6,10,14,17 15 4,7,11 16 8	Cuestionario	Empleados de la PyME sujeta a estudio
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Dirección • Control 	1, 2,3,8 4,8 8 13,16		
			Persistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Largo plazo • Mediano plazo • Corto plazo 	2,12 2,12 2		

Cuadro 4. (Cont.)

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
Analizar mediante la matriz DOFA la motivación en los trabajadores de las empresas pymes comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país.	Matriz DOFA	Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de las Necesidades de Maslow • Teoría de la Existencia, Relación y Crecimiento (ERC) Clayton Alderfer • Teoría Z • Capacidades de la empresa • Cambios en el entorno • Tendencias en el mercado. • Acciones de competidores 	N.A	MATRIZ DOFA	<ul style="list-style-type: none"> • Marco Referencial • Empresas pymes comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país
Configurar Estrategias Gerenciales que permitan incrementar la motivación en los trabajadores de las empresas pymes comercializadoras de pintura electrostática en la región central	Estrategias Gerenciales	Enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una empresa, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre	Diseño de Estrategias Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación, ejecución y evaluación de estrategias. 	N.A	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica • Interpretación y representación de los resultados obtenidos de la encuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bibliográficas, digitales e impresas • Triangulación de las fuentes: Documental, de Campo y Observación del participante

Fuente: Duno, R (2017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En la presente sección se describe el procedimiento empleado en la investigación como vía para el logro de los objetivos propuestos, en función de las características derivadas del problema investigado, destacándose aquí el diseño y tipo de investigación, la población y muestra, así como, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de análisis de los datos e interpretación de los resultados.

Tipo de Investigación

Considerando el proceso de investigación como un conjunto de pasos metódicos y sistemáticos orientados a la solución de problemas por medio del desarrollo de nuevos conocimientos y con propósito de dar respuestas a las interrogantes planteadas; el presente estudio, atendiendo a sus objetivos, se desarrolló con las pautas de la investigación Descriptiva, porque de acuerdo con lo establecido por Arias (2012:24) “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.”. Se dice entonces que, de acuerdo con sus características, se analizó el entorno del sector de las PYMES comercializadoras de pintura electrostática, ubicadas en la región central del país, a fin de aumentar la motivación laboral en sus trabajadores a través de estrategias gerenciales.

Diseño de la investigación

El diseño de investigación, no es más que la estrategia general que adoptará el investigador para responder al problema planteado; en atención a esto, el presente estudio posee un diseño de campo. El autor Arias (2012:31) lo define como: “es aquel que consiste en la recolección directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos...” Esto quiere decir que el estudio se orientó en la búsqueda y obtención de la información en las propias empresas del sector PYMES comercializadoras de pintura electrostática de la región central sometidas a estudio, de modo que los datos obtenidos sean de primera mano.

Modalidad de la Investigación

Con base en los objetivos planteados, esta investigación posee una modalidad de Proyecto Factible, el cual según Palella y Martins (2012:97) “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica.”. Esto indica que esta modalidad de investigación, busca presentar una solución asequible a una determinada problemática. Como sucede en este trabajo, la cual se considera un proyecto factible, ya que busca aumentar la motivación laboral en los trabajadores del sector de las PYMES comercializadoras de pintura electrostática de la región central, esto bajo el esquema de diseños de estrategias gerenciales.

Población y Muestra

La población según lo establece Hernández, Fernandez y Baptista (2014:239) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. En el caso particular de la presente investigación donde se realizó un diagnóstico de las variables Estrategias gerenciales y Motivación Laboral, las especificaciones que

se tomaron en cuenta fue agrupar a los trabajadores de las 4 empresas sometidas a estudio. En ese sentido, el universo o población de estudio estuvo conformada por los empleados de las PYMES comercializadoras de pintura electrostática de la región central, los cuales constituyen un total de 15 empleados, los cuales están divididos de la siguiente manera: 3 administradores, 2 asistentes a la gerencia, 5 vendedores, 3 asistentes administrativos y 2 personas en el área de almacén, cabe destacar que la gerencia está a cargo en la mayoría de estas empresas estudiadas por los dueños de las mismas.

Por otra parte, en lo que respecta a la muestra, según Hernández y Otros (2014:236) esta es “un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”. Esto quiere decir que, de la totalidad de la población, se deberá seleccionar una parte o sección de la misma para ser estudiada.

En relación con esto último, el tipo de muestreo a emplear es el de tipo intencional, el cual según Palella y Otro (2012:14) “el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis, las cuales reciben el nombre de tipo”. En este sentido la muestra estuvo constituida por la misma cantidad de individuos que la población, dado que esta última es pequeña y homogénea, y puede ser manejada fácilmente por el investigador. De allí que se estudiará las 15 personas descritas anteriormente.

Técnicas de Recolección de datos

Se entiende por técnica de recolección de datos, según Arias (2012:67) “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Esto se entiende como el medio a través del cual se conoce toda la data que permitirá darles respuesta a los objetivos planteados.

En este caso particular, la técnica a emplear será la encuesta; la cual según el mismo Arias (2012:72) “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos de sí mismos o en relación con un tema en particular”; en ese orden de ideas, la encuesta se aplicó a la muestra seleccionada, la cual está conformada por los empleados de cuatro empresas del sector PYMES comercializadoras de la Región Central, el instrumento utilizado fue el cuestionario con preguntas cerradas, teniendo cuidado en su redacción a fin de que el encuestado sea lo más objetivo posible y se obtengan los resultados deseados.

Validez y Confiabilidad

La validez según Palella y Otro (2012:160) “se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”; por su parte según Hernández y Otros (2014:346) “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Para validar el contenido del cuestionario, se seleccionaron profesionales con experiencia en gerencia, docencia e investigación; se les entregó el instrumento de la investigación, así como los objetivos de la misma, para que fuesen validados, tomando en cuenta redacción, pertinencia, calidad y congruencia de los mismos.

Por otro lado, según Hernández y otros (2014:277), “la Confiabilidad de un instrumento de medición es el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. Asimismo, el autor también define la confiabilidad como el procedimiento empleado para calcular el grado de error en un instrumento de medición. En este caso se calculó la confiabilidad, mediante la aplicación del coeficiente alfa de Cronbach, el cual indica la capacidad que tiene el instrumento para dar los mismos resultados en repetidas aplicaciones; el mismo es aplicable en

escalamientos de Likert y produce valores entre cero y uno. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times 1 - \frac{\sum S^2}{S^2_t}$$

K = Número de ítems de la escala

$\sum S^2 P$ = Sumatoria de varianza de los ítems

S^2_t = Varianza de toda la escala

Los resultados se interpretarán en el siguiente cuadro de relación:

RANGO DE REFERENCIA	
MUY ALTA	0,81-1,00
ALTA	0,61-0,80
<i>MODERADA</i>	<i>0,41-0,60</i>
<i>BAJA</i>	<i>0,21-0,40</i>
<i>MUY BAJA</i>	<i>0,01-0,20</i>

Técnicas de análisis de Datos

Los resultados de la investigación dependen del nivel de análisis al que se sometan los datos recabados, ya que éstos por sí solos no aportan un verdadero conocimiento, esto lo recalca Palella y Otro (2012:174) al decir que luego del análisis estadístico este permitirá “hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar”.

Por otro lado, el procesamiento de la información obtenida por la aplicación del instrumento, se realizó a través del análisis estadístico descriptivo para cada variable, este análisis consistió en la distribución de frecuencias relativas (porcentajes), los cuales fueron representados gráficamente.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El propósito del presente capítulo es el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos mediante la descripción de los datos recabados en la revisión y observación de documentos, manual de normas y procedimientos , que sirvieron para la medición de la motivación laboral en los trabajadores de las PYMES Comercializadoras de pinturas electroestáticas en la Región Central del país, de concordancia a los propósitos fijados, tal y como, se ha venido planteando a lo largo de esta investigación, así como a través del análisis de los resultados obtenidos mediante de cada uno de los ítems del instrumento planteado.

Luego se totalizaron las respuestas obtenidas según las alternativas presentadas en el cuestionario a las unidades de investigación conformadas por quince empleados de las PYMES Comercializadoras de pinturas electroestáticas en la Región Central del país, seguidamente la data obtenida se trasladó a una tabla de distribución de frecuencia donde se esbozaron las alternativas presentadas y los resultados obtenidos en valores absolutos y relativos adicionalmente se presentaron los resultados en un gráfico de torta, permitiendo así realizar el análisis de los resultados y establecer la relación con los objetivos de la investigación cuyo cumplimiento fue determinante para la viabilidad de la presente propuesta.

Por consiguiente, el cumplimiento del primer objetivo específico se encuentra asociado a los ítems 17 del Cuestionario.

Cuestionario

Dirigido a los empleados de las PYMES Comercializadoras de pinturas electroestáticas en la Región Central del país

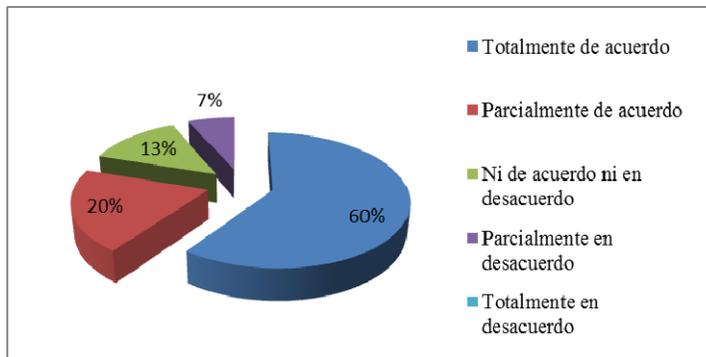
Ítem 1. En la empresa, la gerencia toma las decisiones de manera individual sin consultar a los involucrados

Cuadro N° 5: La gerencia toma de decisiones de manera individual

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	9	60%
Parcialmente de acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
Parcialmente en desacuerdo	1	7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 1: La gerencia toma de decisiones de manera individual



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Al analizar este resultado se observa que un 80% en promedio de la población encuestada, está de acuerdo que la gerencia toma las decisiones de manera individual, reflejándose claramente una falla importante en la comunicación, al no involucrar a los empleados en las medidas y acciones a ejecutar. Una buena comunicación es una estrategia gerencial, con esta herramienta se pueden alcanzar grandes logros; esta última va de la mano con la toma de decisiones, ya que, si un buen gerente es hábil al comunicarse, sabrá delegar y repartir las labores a los respectivos equipos de trabajo. Entonces, se puede deducir, que en las empresas objetos de estudio, no delegan de manera correcta, y solo los empleados ejecutan ordenes, no dándole oportunidad a estos de expresar sus ideas para que elaboran dichas propuestas; lo que debilita la gestión de la gerencia, por ende, sus acciones y sus estrategias no son las más acertadas e innovadoras en cuanto a la administración.

De acuerdo a lo anterior, establece David (2013:5) la gerencia estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”, concepto que no encaja en la totalidad con las empresas en estudios, ya que la comunicación es parte fundamental de la gerencia estratégica, y al no comunicarse los objetivos, planes y proyectos para que estos sean elaborados en equipo, desaparece por completo esta herramienta.

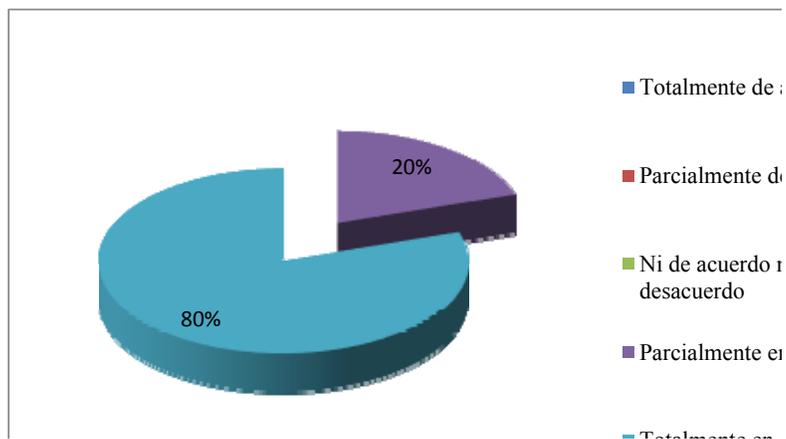
Ítem 2. En la organización existen programas de reconocimiento al personal (mensuales, semestrales o anuales), que lo motivan a lograr los objetivos planteados

Cuadro N° 6: Existencia de programas de reconocimiento al personal, que lo motiven a lograr los objetivos planteados

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	3	20%
Totalmente en desacuerdo	12	80%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 2: Existencia de programas de reconocimiento al personal, que lo motiven a lograr los objetivos planteados



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Mediante el gráfico N° 2 es posible apreciar que la gran mayoría (80 por ciento) de los empleados encuestados, expresa que la empresa no tiene programas de

reconocimiento al personal que los motiven a lograr los objetivos planteados, la no existencia de estímulos hacia los trabajadores, repercute negativamente en la motivación laboral, relacionándose con lo planteado por Porret (2014), donde indica que las personas siempre tienen el deseo de realizar bien su trabajo, pero debe haber un incentivo para un mayor y mejor rendimiento. Este autor también señala que el estímulo es importante para poder lograr las metas propuestas, por lo que es necesario que en las organizaciones existan planes de incentivos, sobre todo en la actualidad donde la economía del país está deteriorada, cualquier ayuda extra a parte del salario que reciban los trabajadores, incrementará el deseo de realizar mejor sus tareas diarias, al final se obtendrán mejores resultados y serán beneficiados empresa-empleados.

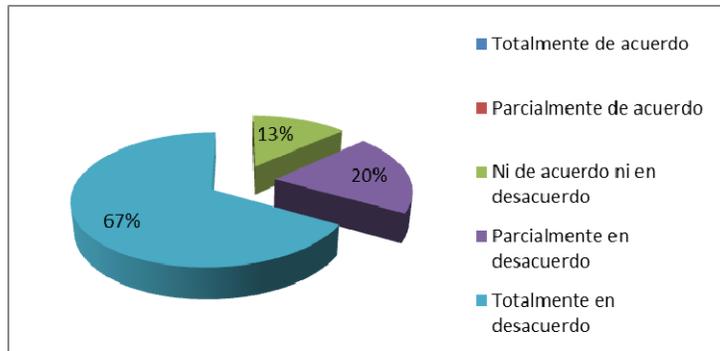
Ítem 3. Al momento de tomar decisiones dentro de la empresa la Gerencia tiene en cuenta a todos los involucrados

Cuadro N° 7: La gerencia toma decisiones de manera colectiva

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
Parcialmente en desacuerdo	3	20%
Totalmente en desacuerdo	10	67%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 3: La gerencia toma de decisiones de manera colectiva



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Un importante número de los encuestados, específicamente el 67% en total, respondió a esta pregunta afirmando que la gerencia no tiene en cuenta a todos los involucrados, esto nos lleva al primer ítem, reafirmando que no existe en la organización trabajo en equipo, no hay delegación sobre decisiones importantes, así mismo no se evidencia una gerencia estratégica, al tomar decisiones de manera individual.

Cabe destacar que el restante de la población a pesar de no estar totalmente de acuerdo se encuentra en las escalas siguientes, por consecuente la debilidad es notable. Esto muestra que hacen faltas herramientas gerenciales, tal como el Empowerment, esta herramienta es definida por Arbeláez, Serna y Díaz (2014) como “... el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores para que tomen decisiones, como si fueran dueños o propietarios de su propio trabajo”, dentro de sus resultados positivos, esta técnica aporta a la organización, que las personas sientan que su trabajo es significativo, que pueden desarrollar una diversidad de asignaciones, que su rendimiento puede medirse, que su trabajo significa un reto y no una carga, que tienen autoridad de actuar en nombre de la empresa, que su participación en la

toma de decisiones es importante; al final todo esto ayuda a los trabajadores a desarrollar sus conocimientos y habilidades, teniendo los gerentes un verdadero apoyo.

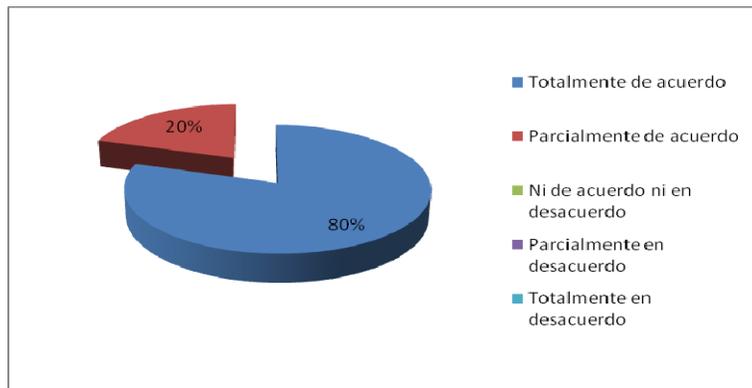
Item 4. Considera usted que la motivación laboral es fundamental para que la organización logre sus objetivos

Cuadro N° 8: La Motivación Laboral y los objetivos de la organización

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	12	80%
Parcialmente de acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 4: La Motivación Laboral y los objetivos de la organización



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

En este sentido, una pequeña minoría estuvo parcialmente de acuerdo que la motivación laboral es fundamental para que la organización logre sus objetivos; mientras que gran parte de la población encuestada está totalmente de acuerdo a esta interrogante. Siendo así, la mayoría se apega a la reflexión que una persona motivada y satisfecha se desarrolla mejor en su ambiente laboral. También estas personas están conscientes de la importancia de tener estímulos y metas a fin de lograr los objetivos planteados.

Esto se puede sustentar con la teoría del Psicólogo Stacey Adams (1965), La teoría de la equidad, donde sostiene que el equilibrio debe estar en lo que la persona entrega a la empresa y con lo que recibe de la misma, es decir, si los trabajadores sienten que reciben menos de lo debido, se sentirán insatisfecho con su empleo, (si consideran que obtienen más de lo que merecen, se generarán sentimientos de injusticia y, posiblemente, culpa), esto hace referencia Del Canto (2014) y que confirma, que en las personas responderán de la misma manera en las que son tratadas. Resumiéndose que al no estar motivada las personas que integran una organización, se dificulta alcanzar las metas propuestas.

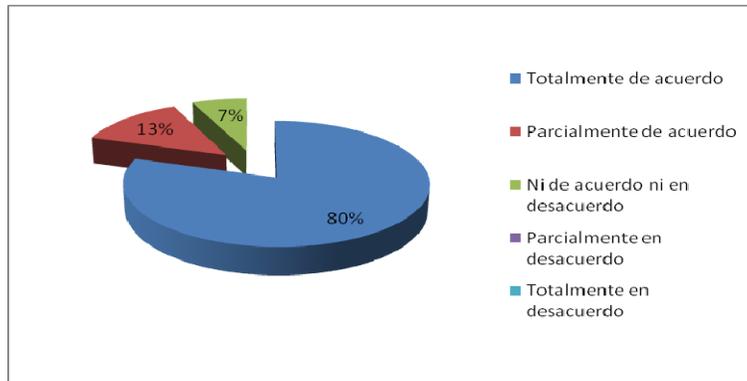
Item 5. Es importante la motivación laboral para su satisfacción personal

Cuadro N° 9: La importancia de la motivación laboral y la satisfacción personal

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	12	80%
Parcialmente de acuerdo	2	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 5: La Motivación Laboral y los objetivos de la organización



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Al observar los resultados, los cuales muestran una tendencia mayoritaria hacia la opción de totalmente de acuerdo, específicamente un 80% de la población, esta considera que la motivación laboral es importante para sentirse bien como individuo, lo que sugiere que las personas se encuentran comprometidas y unificadas con sus empleados al decir que, si están bien laboralmente hablando, lo estarán también a nivel personal.

Para sustentar esto, una de las teorías contemporáneas de la motivación, específicamente la teoría Z, cuyo autor es William Ouchi (1980), resalta que las personas equilibradas, es beneficiosa también para las empresas, ya que son más estables en sus puestos de trabajo y tienen más disponibilidad para trabajar en equipo, lo podrá convertirlo un patrimonio para la empresa.

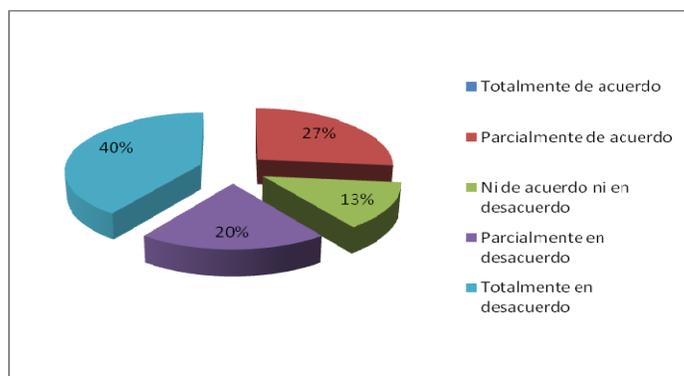
Item 6. El ambiente en su área de trabajo es el adecuado para el desarrollo de sus actividades diarias

Cuadro N° 10: El Ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de actividades diarias

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	4	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
Parcialmente en desacuerdo	3	20%
Totalmente en desacuerdo	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 6: El Ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de actividades diarias



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Al observar el gráfico, resalta claramente que menos de un 50% del personal encuestado está totalmente satisfecho con el ambiente que posee la organización para el desarrollo de las actividades diarias, debilidad importante para la empresa, debido a que el ambiente laboral es fundamental para que los empleados puedan realizar sus tareas de la mejor manera y sin tanta presión, a su vez, si las personas se sienten bien en sus trabajos estas podrán obtener mejores resultados.

La relación que podemos encontrar entre el ambiente de trabajo y la motivación es que el trabajador al sentirse cómodo en el espacio en donde labora, teniendo en cuenta que se apoya en un buen equipo de trabajo donde todos participen y lleguen a concordar en aspectos relevantes dentro de la empresa y así puedan alcanzar sus objetivos. Lo anterior nos lleva a una planificación estratégica débil y donde no existe una revisión adecuada del control interno, y que según la autora Rey (2012), lo importante no es corregir absolutamente todas sus debilidades, sino minimizarlas y así aprovechar las oportunidades para desarrollar puntos fuertes y potenciarlas fortalezas existentes.

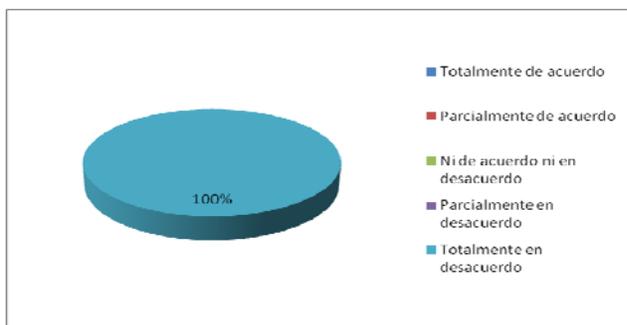
Item 7. La Gerencia organiza y aprueba actividades de esparcimiento para el personal que labora en la empresa.

Cuadro N° 11: La gerencia organiza y aprueba actividades de esparcimiento a sus empleados

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 7: La gerencia organiza y aprueba actividades de esparcimiento a sus empleados



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Al estar todos los encuestados de acuerdo, con que en la gerencia no realiza ni aprueba actividades de esparcimiento para el personal, se puede dilucidar que los trabajadores solo reciben como incentivo su sueldo y salario por su jornada, sin ningún otro tipo de ayuda o aporte por lo dado al trabajador hacia la organización, dejando claro que en Venezuela existe una ley llamada LOPCYMAT (Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo) esta ley que promueve la implementación del Régimen de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el marco del nuevo Sistema Seguridad Social, abarca la promoción de la salud de los trabajadores, la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, la atención, rehabilitación y reinserción de los trabajadores y establece las prestaciones dinerarias que correspondan por los daños que ocasionen enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo.

En esas ley en particular hay un aspecto relacionado con el *turismo social*, establecido por el Presidente de la República, el cual plantea la posibilidad de que se les dé a los trabajadores una colaboración financiera y planes de recreación turística; con el fin de contribuir con el disfrute de su tiempo libre, específicamente en el artículo 56 donde explica claramente los deberes de los empleadores en materia de esparcimiento, estableciendo que éstos deben adoptar las medidas necesarias para garantizar, entre otras cosas, los programas de recreación, turismo social, infraestructura adecuada para su desarrollo.

Sin embargo, se observa que esta no se cumple en estas empresas, lo que conlleva a que los trabajadores estén desmotivados, sin ánimo para próximas actividades, a su vez, esto hace que las personas se encuentren preocupadas por como podrán solventar sus problemas económicos en su vida diaria, además que no. Lo anterior nos lleva nuevamente a Adams (1952) al expresar que “las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizados” esta teoría está más vigente que nunca, confirmándose que las personas están satisfechas, al estar en equilibrio acciones y aportes realizados con las recompensas recibidas. Por lo que, al no motivar a los empleados, más allá de

un sueldo; los resultados en sus tareas serán deficientes, no habrá proactividad; y a largo plazo existirá hasta fuga del capital humano en las organizaciones.

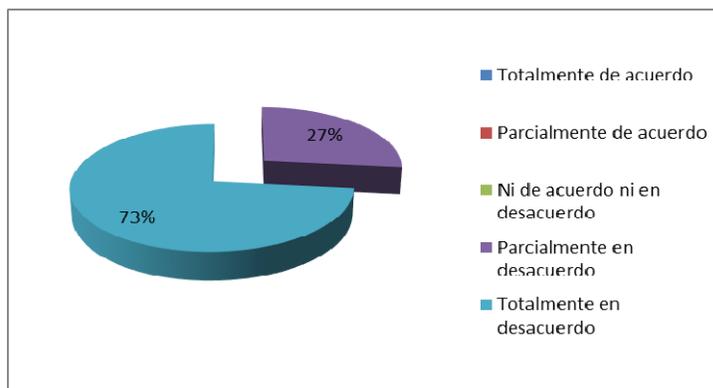
Item 8. Luego de terminar y alcanzar las metas propuestas, usted desea participar en los entes proyectos laborales

Cuadro N° 12: Deseo de participar y alcanzar en nuevas metas, luego de finalizado un proyecto

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	4	27%
Totalmente en desacuerdo	11	73%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 8: Deseo de participar y alcanzar en nuevas metas, luego de finalizado un proyecto



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Los resultados, no es más que la confirmación de la respuesta anterior, ya que solo 4 personas, es decir, un 27% posiblemente participaría en nuevos proyectos, lo que se traduce que la mayoría por decirlo de alguna manera, no son personas motivadas, que no propondrán más de lo que se le está ordenando hacer y por ende los resultados en sus actividades serán lineales y sin muchas sorpresas positivas.

Esto nos lleva al marco metodológico, específicamente al modelo de los Doctores Hackman y Oldham (1976), mencionado en el mismo, donde estos autores señalan que el sujeto debe sentir el trabajo valioso e importante, este también debe creer en la responsabilidad de los resultados de su esfuerzo y por último este modelo nos lleva a que el sujeto debe ser capaz de determinar objetivamente si los resultados de su trabajos son satisfactorio o no; al no participar en la decisiones y simplemente ejecutar tareas, se pierde la identidad con la organización, sobre todo en las pequeñas empresas como las PYMES, donde los números de trabajadores son reducidos y se puede llegar a un mejor consenso, lográndose mejores resultados.

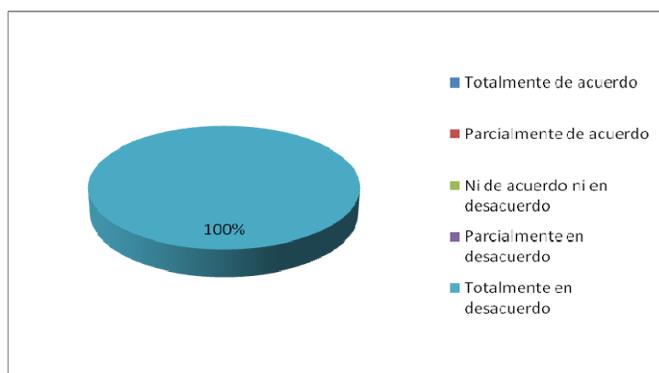
Item 9. Conoce usted la misión, visión y valores de la organización

Cuadro N° 13: Es conocida por los empleados la misión, la visión y valores de la empresa

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 9: Es conocida por los empleados la misión, la visión y valores de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Al encontrarse los directivos de la organización, frente a cualquier escenario incierto es importante que se tomen medidas generales y especificar los pasos a seguir a fin de lograr los objetivos planteados; es de allí, donde toda empresa debe tener una administración estratégica, establecida por sus gerentes, tal es la importancia de esto que se Tompson y Otros (2012:37) señalan que “El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta...” a lo anterior descrito se le denomina *plan estratégico*. Al realizar esta pregunta, se observa a través de su resultado que no existe una estructura clara en las organizaciones de estudio; también se concluye que existe una ausencia notable de la misión, visión y valores de la empresa, y por ende las personas que laboran en estas empresas no la conocen. Esto es una debilidad en el entorno interno de la organización, ya que si los trabajadores no conocen para que están formadas las empresas y hacia dónde va, no se puede unir criterios y fijar rumbos para al final lograr los objetivos dentro de los valores constituidos por las empresas. En el libro de Planificación y Desarrollo del Talento Humano Rey (2012), resalta que se debe analizar el ambiente interno, diagnosticando sus recursos financieros, humanos y materiales, así como las capacidades centrales de la organización, esto se logra a través de una bien realizada matriz DOFA.

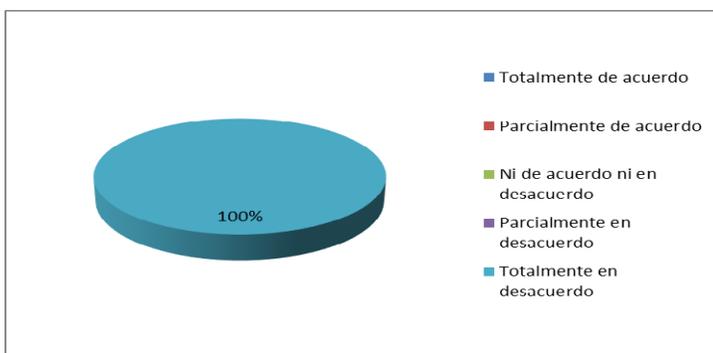
Item 10. Está satisfecho con el reconocimiento brindado por parte de la organización

Cuadro N° 14: Satisfacción con el reconocimiento brindado en la organización

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 10: Satisfacción con el reconocimiento brindado en la organización



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Todas las personas encuestadas están totalmente en desacuerdo con los reconocimientos brindados por la organización, lo que refuerza las respuestas de los ítems anteriores, y confirma el descontento para participar en los siguientes proyectos; y esto tiene su efecto en la conducta de los trabajadores, lo que nos lleva a la teoría del efecto de Edward Thorndike (1911), que aunque el experimento está

basado en animales, encaja perfectamente en el comportamiento humano, ya que si una conducta va acompañada o seguida por un refuerzo positivo, tenderá a repetir la conducta cuando la situación surja de nuevo, y al contrario, si la situación va acompañada de un refuerzo aversivo, la persona tenderá a no repetirla.

En relación con lo anterior, también se puede señalar que, que no todos los elementos de incentivo pueden afectar de la misma manera a las personas, ya que esto depende de la precepción de cada individuo y lo que busca satisfacer; sin embargo, Arnold y Randall (2012) conceptualizan a la motivación como “a los factores que nos empujan o nos jalen para comportarnos de cierta manera”. Es decir, siempre habrá algo que nos empuje o nos lleve a realizar bien las tareas.

Lo que se concluye que, si estas organizaciones no brindan en un futuro cercano reconocimientos a sus trabajadores, los mismos no rendirán a su máxima capacidad ni obtendrán los mejores resultados.

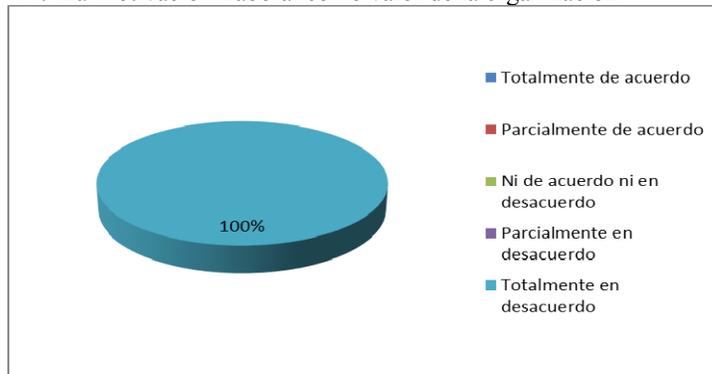
Ítem 11. La motivación laboral forma parte de los valores de la organización

Cuadro N° 15: La Motivación Laboral como valor de la organización

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 11: La Motivación Laboral como valor de la organización



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Como se observa en la gráfica el total de los encuestados opina que la motivación laboral no forma parte de los valores de las empresas, sin embargo, se puede ir más allá, porque esta tendencia indica que los valores en estas PYMES no están definidas ni establecidas, los que no lleva nuevamente a una debilidad en las estrategias gerenciales y en la planificación de estas organizaciones. Factor importantísimo para el desarrollo y crecimiento de estas empresas, a su vez estas no están preparadas para enfrentar las situaciones que se le avecinan, esto lo confirma Rey (2012) en su obra; al hablar sobre lo que compone una planificación estratégica y la importancia de estas para las empresas; siendo los valores parte de esta planificación y al no existir esta herramienta, las organizaciones no están preparadas para lo que acontece en el futuro.

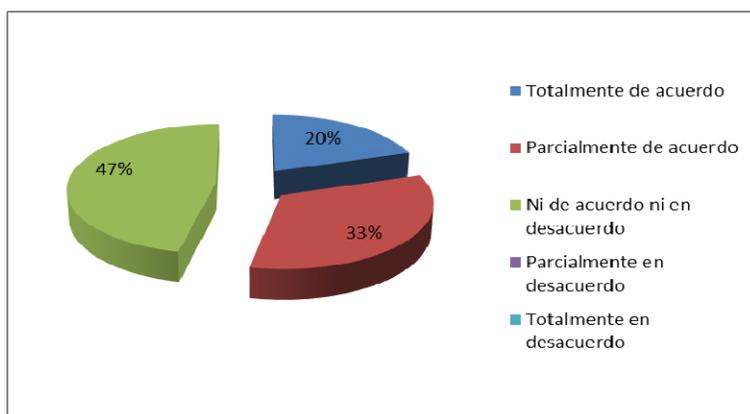
Ítem 12. Conoce usted cuáles son sus beneficios a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización

Cuadro N° 16: Conocimiento de los beneficios a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	3	20%
Parcialmente de acuerdo	5	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	47%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 12: Conocimiento de los beneficios a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Este ítem quiso medir si los trabajadores conocen sus beneficios laborales en las diferentes escalas del tiempo, arrojando que solo 3 personas de las encuestadas se encuentran clara de cuáles serán estos beneficios. Esto refleja una debilidad más en la

gerencia, al no tener informado a los empleados de cuáles serán su recompensa en el largo, mediano y corto plazo.

A lo largo de esta investigación, se ha hablado de que las personas si no tienen una intención, no hay esfuerzo para alcanzar una meta, esto lo dice Locke (1968) en su Teoría del Establecimiento de Metas, supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. Es por ello que si los trabajadores no conocen ni saben que obtendrán al final de su jornada laboral, no habrá esfuerzo ni motivación para la buena realización de los proyectos establecidos por la gerencia.

Esto también conduce a presumir que no existe una comunicación fluida, desde la gerencia, hacia los trabajadores, de ser así, existe una debilidad importante que debe atacar la gerencia, partiendo de que el éxito de los directores, está en función a su capacidad de hacerse escuchar y que los demás acaten lo indicado por ellos, y es la mejor manera de medir el liderazgo.

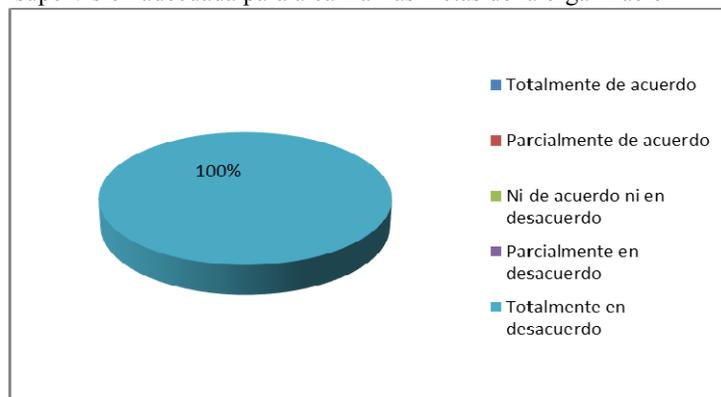
Ítem 13. La Gerencia se mantiene enfocada en que exista motivación, comunicación y la supervisión adecuada para alcanzar las metas de la organización

Cuadro N° 17: Enfoque de la gerencia en cuanto a motivación, comunicación y la supervisión adecuada para alcanzar las metas de la organización

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 13: Enfoque de la gerencia en cuanto a motivación, comunicación y la supervisión adecuada para alcanzar las metas de la organización



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Arbelaéz y otros (2012:153) describen a la comunicación como “el factor y la habilidad aglutinante de la organización.” Así mismo, en su obra citan que “Algunos la denominan la amalgama empresarial”, es así, como estos autores resaltan la importancia de la comunicación para las empresas y que es una herramienta importante para los gerentes.

Sin embargo, claramente se observa a través del gráfico que no existe una comunicación, ni supervisión de la gerencia hacia los empleados, lo que nos lleva a las primeras preguntas, confirmando que la debilidad y hasta la ausencia en cierto grado de estrategias gerenciales que motiven laboralmente a los trabajadores en estas PYMES comercializadoras de pigmento para pintura electrostática; lo que nos conlleva a trabajadores sin enfoques en sus proyectos, perdiendo eficiencia y resultados excelentes.

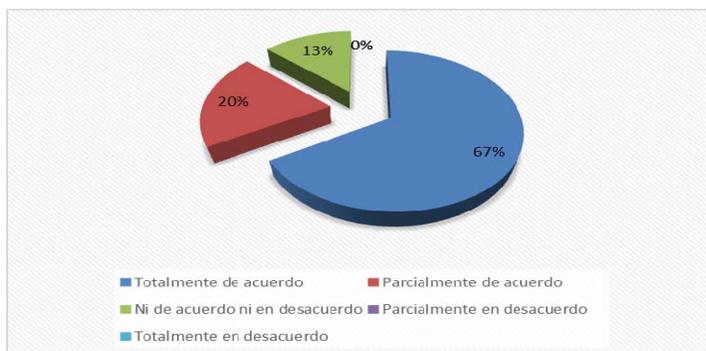
Ítem 14. Considera que su estado de ánimo, se relaciona directamente con la motivación laboral

Cuadro N° 18: El estado de ánimo y su relación con la motivación laboral

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	10	67%
Parcialmente de acuerdo	3	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 14: El estado de ánimo, y su relación con la motivación laboral



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Al observar el gráfico y medir la media, la gran mayoría de las personas que laboran en estas PYMES, consideran de alta importancia el estado de ánimo con su ambiente laboral, es decir, que, si este último es bueno y equilibrado, las personas estarán tranquilas y satisfechas, si por el contrario es deficiente y precario afectará significativamente en el desenvolvimiento de sus actividades en el área de trabajo.

Esto se puede afirmar con el modelo de los doctores Hackman y Oldman (ob. cit) los cuales sugieren que, de una persona motivada interiormente, será más responsable, realizará mejor las cosas, lo que conlleva a un equilibrio por su trabajo, debido a los emociones, estremecimientos y sentimientos internos, auténticos, positivos, que se forjan por hacer las cosas bien, más que vivir a cuenta de los factores externos, como lo puede constituir los aplausos, elogios o el dinero o el sobresueldo.

Aunque esto último puede diferir con las otras teorías, lo que si se unifica es que todo individuo motivado interna o externamente realizará mejor sus actividades de trabajo.

Ítem 15. Considera usted que los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación en los empleados

Cuadro N° 19: Los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación en los empleados

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 15: Los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación en los empleados



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Las personas encuestadas están su totalidad están de acuerdo que los sueldos y salarios son la principal fuente de motivación para los trabajadores de estas PYMES comercializadoras de pigmento para pintura electrostática, cosa que no es de asombrarse, ya que como se revelo en ítems anteriores, los empleados de estas organizaciones solo reciben sus sueldos como recompensas a su trabajo, siendo la remuneración metálica el único baluarte de estas personas, al momento de realizar sus tareas y/o proyectos; todo lo anterior encaja con la teoría del efecto de Thorndike, ya que el estímulo (salario) da como resultado una conducta positiva (tarea realizada) y esta a su vez sustenta la teoría de la Equidad de Robbins este último citado en el libro de Varela (2013:27) donde expresa que “las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo, la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero.”

Sin embargo, en la actualidad las personas necesitan más que una remuneración para sentirse satisfecho con lo realizado, debe haber recompensas verbales y meritorias, cosa que no se reflejan en estas empresas, debe haber otras recompensas, como ascensos, diplomas, reconocimientos en reuniones y/o carteleras,

bonificaciones extras, entre otros. De esta manera, si se hace en forma recurrente habrá mayor motivación y estímulo en los empleados al momento de realizar nuevos proyectos y asignaciones.

Ítem 16. La Gerencia se preocupa por evaluar permanentemente el desarrollo de sus empleados.

Cuadro N° 20: Evaluación de la Gerencia para el desarrollo de sus empleados

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	15	100%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 16: Evaluación de la Gerencia para el desarrollo de sus empleados



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Es evidente el resultado que se observa a través de este gráfico, lo que se ratifica una vez más, la debilidad que existe a nivel de la gerencia al no evaluar el desarrollo de sus empleados. De esta manera y con este porcentaje, lo interpretado en las preguntas anteriores se ratifica, mostrándose claramente las faltas de estrategias a nivel gerencial. Cabe destacar que si los gerentes, no evalúan lo realizado por los trabajadores, no habrá medición sobre el progreso al realizar cada asignación, por ende, la motivación en estas PYMES se encuentra ausente, ya que no hay manera de medir que se está haciendo bien o que tiene debilidad y puede ser mejorada.

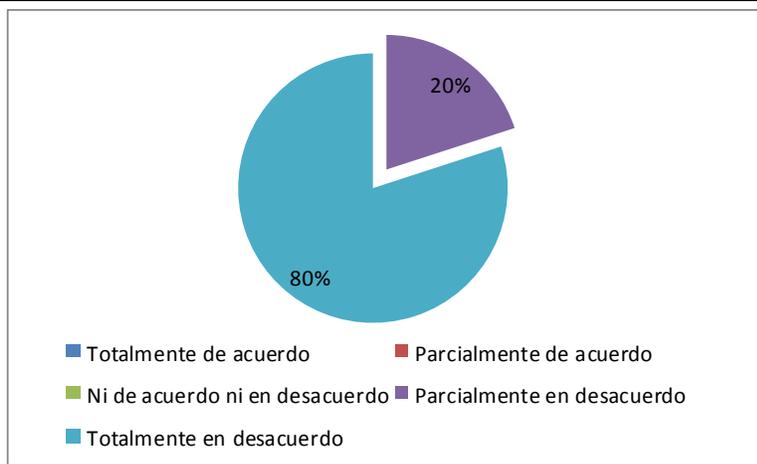
Ítem 17. Se encuentra motivado laboralmente para continuar dentro de la organización

Cuadro N° 21: Nivel de motivación laboral del empleado para continuar dentro de la organización

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	3	20%
Totalmente en desacuerdo	12	80%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Gráfico N° 17: Se encuentra motivado laboralmente para continuar dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación

Un número muy importante de los encuestados de las PYMES comercializadoras de pigmento para pintura electrostática, respondieron que no están motivados para continuar dentro de la organización, factor de gran alarma para estas empresas, ya que esto se traduce en pérdida de talento humano, alta rotación de personal y por consecuencia se debilita la continuidad en las tareas y proyectos en marchas. A primera instancia, el que los trabajadores no se encuentren motivados, recae firmemente en la gerencia, ya que esta, a través de buenas y solidas estrategias, debe mantener vinculado y animado al personal a fin de que se cree el sentido de pertenencia, factor importante para que se desarrollen bien y eficientemente.

Ouchi, citado en Del Canto (Ob. cit) resalta que los individuos, según esta teoría, no abandona su condición de ser humano, por ser empleados; lo que se mantiene vigente ya que si estos, no están motivados no rendirán a su máximo potencial, concluyendo de esta manera que la gerencia en modo de estrategia debe ver a los trabajadores como un activo para las empresas que deben ser valorados y cuidados como tal, con el fin de lograr su objetivo económico y a la vez responder a las necesidades de sus clientes.

Análisis DOFA

Luego de analizar cada una de las respuestas obtenidas de la aplicación del instrumento y hacer referencia cruzada con las teorías establecidas previamente en el capítulo 2, se pueden obtener las debilidades y fortalezas en lo que respecta a la motivación de las pymes comercializadoras en estudio.

Es así, como se hace uso de la matriz DOFA, no solo para evaluar el ambiente interno de las compañías, sino también el externo, todo esto debido a que es una herramienta que provee los insumos necesarios para gestionar estrategias a nivel gerenciales, y que ayudara a dar las mejores propuestas a fin de lograr cumplir las metas trazadas. Por otra parte, también se daría cumplimiento al segundo objetivo de este trabajo de investigación, el cual busca mediante esta herramienta (Matriz DOFA) medir la motivación de los empleados en las empresas.

Análisis Interno

<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ No existe una gerencia estratégica que promueva y coordine correctamente los proyectos. ○ La comunicación entre la gerencia-otros empleados es muy débil. ○ La planeación estratégica en estas organizaciones (Visión, Misión, Objetivos, Valores) es inexistentes ○ La motivación laboral está relacionada solamente con el sueldo devengado. ○ No se promueven otros planes de recompensa al personal. ○ No hay evaluación, ni seguimiento de parte de la gerencia, a las tareas desarrolladas por los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de estas Pymes, en el mercado por más de dos décadas. ✓ Exclusividad para la distribución de sus productos. ✓ Cantidad pequeña de empleados, por lo que se hace más fácil el contacto y trabajo en equipo. ✓ Capacidad Económica para cubrir los nuevos proyectos laborales. ✓ Existencia de equipos tanto humano como tecnológicos, que sirven para desarrollar nuevos proyectos. ✓ Diversidad en los tipos clientes, este producto puede ser usado por el área construcción, electricidad, automotriz, decoración, entre otros.

Análisis Externo

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas-Riesgo</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excelente ubicación geográfica de estas Pymes, que ayudan en la distribución de sus productos. ✓ Los productos son de mucha receptividad por los clientes. ✓ Son pocas las Pymes que trabajan con este tipo de comercialización de producto (pigmento para pintura electrostática). ✓ Centro de capacitación (cursos didácticos) a empleados, dispuestos a ofrecer sus servicios a estas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Multas y sanciones por el no acatamiento de las leyes, como la LOPCYMAT. ○ Crecimiento y fortalecimiento de nuevas empresas, relacionadas al rubro. ○ Desplome de la administración por la falta de estrategias gerenciales. ○ Incremento en las renunciaciones, por la falta de motivación en los empleados. ○ Disminución de las ventas, por la escasez de artículos o material para pintar, así como el cierre de varios clientes por no mantener sus actividades debido a los factores económicos del país. ○ Riesgo país.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Los análisis anteriores, muestran la realidad de las pymes PYMES en estudios, esto es el resultado, luego de revisar el entorno interno y externo de estas organizaciones, todo esto se logra gracias a las respuestas de la encuesta realizada, así como la percepción visual, dando como resultado obtener los puntos fuertes y débiles (Fortalezas y Debilidades), observándose las oportunidades y amenazas de estas empresas.

También se pudo obtener los recursos con los que cuenta estos entes, específicamente las herramientas y recursos (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros) que tienen a fin de poder minimizar cada una de las debilidades encontradas y afrontar los riesgos apoyándose en sus oportunidades

Cuadro N° 22 Análisis DOFA de la motivación laboral de las Pymes comercializadoras de Pigmento para pintura electroestática de la región central del país

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)	Con formato: Fuente: 6 pto
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Excelente ubicación geográfica de estas Pymes, que ayudan en la distribución de sus productos. Existencia de estrategias nuevos procesos para optimizar la gestión de los empleados Los productos son de mucha receptividad por los clientes. Son pocas las Pymes que trabajan con este tipo de comercialización de producto (pigmento para pintura electrostática). Personas vacantes altamente capacitado, para ocupar cargos vacantes, en el caso de que requerirse Adquisición de programas de capacitación y adiestramiento para el personal. 	<p>FO</p> <ol style="list-style-type: none"> (1.1) Apertura de nuevas empresas o sucursales, respaldados por su trayectoria en el mercado. (4.6) Aliación con empresas de capacitación a fin de levantar planes de adiestramiento acorde con estas empresas. (3.5) Crear nuevos cargos, dependiendo de la estructura organizacional, realizar ascensos e incorporar nuevos empleados. (5.3) Dado a la receptividad del producto, se puede ampliar el área de mercadeo (crearlo en el caso de haber), utilizando los recursos que posee la empresa. (6.2) Aprovechar la diversidad de los clientes, para especializar a los empleados (técnicos) en las distintas ramas y así renovar el servicio prestado. <p>DA</p> <ol style="list-style-type: none"> (1,3,4) Establecer una estructura gerencial, comenzando por la creación de la visión, misión, valores y objetivos de las organizaciones. (2.4) Mejorar los canales de comunicación (gerentes-empleados) para optimizar el flujo de la información y elevar el trabajo en equipo, así como la motivación. (5.1,2) Establecer otros incentivos laborales, a diferencia del sueldo, para mejorar los ingresos de los empleados y de esta manera cumplir con la normativa establecida. (4.4) Crear política de reconocimientos por desempeño a fin de incrementar la motivación y el sentido de pertenencia en las organizaciones. 	<p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> (3.2) Restructurar la gerencia, basadas en nuevas estrategias teniendo como base una visión, misión, objetivos y valores. (6.5.2) Creación de planes de evaluación y supervisión, con respectivos reconocimientos. (2.3) Mejorar la comunicación entre los empleados, real talleres y cursos didácticos, apoyándose en los centros de capacitación. (6.5.2) Crear planes de evaluación y supervisión, con respectivos reconocimientos. (1.6) Implantación por parte de la gerencia de programas de capacitación y mejoras, a fin de desarrollar los grandes proyectos. (4.1) Como parte de un plan motivacional, aprovechar la ubicación geográfica, a fin de brindarle a sus trabajadores paseos dirigidos a zonas turísticas, y a su vez de ser posible recorridos a los clientes. 	<p>Con formato: Fuente: 6 pto, Negrita</p> <p>Con formato: Fuente: 6 pto, Negrita</p> <p>Con formato: Fuente: 6 pto</p> <p>Con formato: Fuente: 6 pto</p> <p>Con formato: Fuente: 6 pto</p> <p>Con formato: Justificado</p> <p>Con formato: Fuente: 6 pto</p> <p>Con formato: Fuente: 6 pto, Sin Resaltar</p> <p>Con formato: Fuente: 6 pto</p> <p>Con formato: Justificado</p>

Amenazas (A)	FA	DA	
1. Multas y sanciones por el no acatamiento de las leyes, como la LOPCYMAT.	(5.4) Asignación de nuevos líderes en los próximos proyectos.	(4.3.4) Formar una estructura gerencial, basada en la generación de la visión, misión, valores y objetivos de las organizaciones.	Con formato: Fuente: 6 pto, Negrita
2. Incremento en las renunciaciones, por la falta de motivación en los empleados.	(4.1.2) Partidas presupuestarias dentro de la estructura económica de las pymes, a fin de otorgarles a los empleados beneficios adicionales a los sueldos y salarios.	(2.4) Mejorar los canales de comunicación (gerentes empleadas para optimizar el flujo de la información y elevar el trabajo del equipo, así como la motivación.	Con formato: Fuente: 6 pto, Negrita
3. Crecimiento y fortalecimiento de nuevas empresas, relacionadas al rubro.	(3.2) Fomentar la participación de todos los trabajadores, de acuerdo a su nivel, involucrándolos en las actividades diarias de las pymesPYMES	(5.1.2) Establecer otros incentivos laborales, a diferencia del sueldo, para mejorar los ingresos de los empleados y de esta manera cumplir con la normativa establecida.	Con formato: Centrado
4. Desplome de la administración por la falta de estrategias gerenciales.	(1.6) Aprovechar el fortalecimiento de adquiridos en los años como empresa y marca, y levantar una estructura sólida y así minimizar los impactos económicos del país.	(4.4) Crear política de reconocimientos por desempeño a fin de incrementar la motivación y el sentido de pertenencia en las organizaciones.	Con formato: Fuente: 6 pto
5. Disminución de las ventas, por la escasez de artículos o material para pintar, así como el cierre de varios clientes por no mantener sus actividades debido a los factores económicos del país.		(2.2) Fortalecer la comunicación a través de canales tecnológicos internos (correos, intranet) a fin de estrechar los canales y mantenerse informado, así como motivado en el desarrollo.	Con formato: Fuente: 6 pto, Sin Resaltar
6. Riesgo país.		(4.6) Aleación con empresas de capacitación a fin de levantar planes de adiestramiento acorde con estas empresas.	Con formato: Fuente: 6 pto, Negrita, Sin Resaltar
		(3.5) Crear nuevos cargos, dependiendo de la estructura organizacional, realizar ascensos e incorporar nuevos empleados.	Con formato: Fuente: 6 pto, Sin Resaltar
			Con formato: Fuente: 6 pto
			Con formato: Fuente: 6 pto
			Con formato: Fuente: Times New Roman, 6 pto
			Con formato: Fuente: 6 pto
			Con formato: Fuente: 6 pto
			Con formato: Fuente: 6 pto, Sin Resaltar
			Con formato: Fuente: Times New Roman, 6 pto
			Con formato: Fuente: Times New Roman, 6 pto
			Con formato: Fuente: Times New Roman, 6 pto
			Con formato: Fuente: 6 pto
			Con formato: Fuente: 6 pto
			Con formato: Izquierda, Interlineado: Múltiple 1,15 lin., Punto de tabulación: No en 0 cm
			Con formato: Fuente: 6 pto
			Con formato: Fuente: 6 pto, Español (España, internacional)
			Con formato: Fuente: 6 pto
			Con formato: Izquierda
			Con formato: Izquierda
			Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas, Punto de tabulación: 0 cm, Izquierda
			Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas, Punto de tabulación: 0 cm, Izquierda

Fuente: Elaboración propia (2017)

Plan Operativo para elevar la motivación laboral de los trabajadores de la PYMES comercializadoras de pigmento para pintura electrostática de la región central del país

Después de analizar el ambiente tanto interno como externo de la empresa, se obtuvo una matriz DOFA la cual refleja la situación real de las empresas en estudio, es así, como se recomiendan las siguientes estrategias que deberán ser aplicadas por parte de la gerencia, en cada una de las PYMES estudiadas y de esta manera elevar la motivación laboral en sus empleados.

Cuadro N° 23 Plan Operativo

Actividad	Tiempo	Responsable	Costo	Indicador
<p>1.Elaboración de Visión, Misión, Objetivos y Valores de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para crear la misión es importante saber que son, para que sirven, luego con la visión, es indispensable saber dónde se encuentra ubicada en el mercado actualmente y hacia dónde se quiere proyectar. Al tener precisado esto se debe redactar de una manera sencilla y clara, precisa, los objetivos de la empresa y sus valores se desprenderán luego de tener precisado la misión y visión. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 mes 	<ul style="list-style-type: none"> • Dueños de las empresas • Gerencia alta • Gerencia media • Asesor externo 	<ul style="list-style-type: none"> • El costo va a depender de las horas hombres empleadas en la elaboración de esta estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Números de trabajadores informados/trabajadores que apliquen las políticas

Cuadro N° 23 Cont.

Actividad	Tiempo	Responsable	Costo	Indicador
<p>2. Instaurar políticas de reconocimientos laborales</p> <p>Con la creación de estas políticas se reconocerán los logros que alcancen los trabadores, también los años de servicios y la buena disciplina que puedan tener las personas que laboran en estas empresas.</p> <p>Estos reconocimientos pueden ser bonos por años de servicios, bono por nuevos grados académicos alcanzados, bonos por puntualidad y asistencia perfecta.</p> <p>Para que sea política debe estar vinculada con los objetivos y valores previos establecidos por las empresa, posterior a ellos debe señalarse en los contratos individuales de los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anual: Reconocimiento por años de servicio • Mensual: Bonos por puntualidad y asistencia: • siempre: cuando sucedan los eventos que ameriten el bono (graduación, otros) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia alta • Gerencia media 	<ul style="list-style-type: none"> • Los bonos variaran por los años de servicios, pero los otros bonos pueden tasarse por sueldos mínimos, es decir, otorgarle 1 mes de sueldo mínimo al trabajador que cumpla asistencia y puntualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas creadas respecto a números trabajadores satisfechos

pia

Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas, Punto de tabulación: 0 cm, Izquierda

Cuadro N° 23 Cont.

Actividad	Tiempo	Responsable	Costo	Indicador
<p>3. Creación de un ambiente libre donde la comunicación fluya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para esto se deben realizar cronogramas de reuniones periódicas (semanal: por equipos de trabajos preestablecidos, mensual: gerencia otros trabajadores y semestral con todos los demás empleados, esta última podrían ser llamadas asambleas generales), donde compartan sus experiencias, problemas y conocimientos. Así como, establecer estrategias para desarrollar los proyectos y establecer nuevas metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las reuniones no deberán extenderse más de 1 hora, aunque existirán casos especiales donde las conversaciones se alarguen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia alta • Gerencia media 	<ul style="list-style-type: none"> • Las asambleas generales, por llamarlas de esa manera, podrían ofrecerse pequeños aperitivos (galletas, café, tortas), los costos serán medible, de acuerdo a lo ofrecido y del valor del momento. • Un aproximado del presupuesto de los coffe breack para 20 personas actualmente oscilan entre Bs. 300.000,00 y 600.000,00, cabe destacar que por la condición económica en la que vive el país, estos precios varían rápidamente 	<ul style="list-style-type: none"> • % de trabajadores que se comunican con la gerencia y viceversa

Cuadro N° 23 Cont.

Actividad	Tiempo	Responsable	Costo	Indicador
<p>4. Fortalecer la comunicación a través de canales tecnológicos internos (correos, intranet).</p> <p>Aprovechar las herramientas actuales tecnológicas a fin de cortar las distancias, de esta manera se pueden hacer llegar información personales y también realizar correos o conversaciones grupales sin la necesidad de la logística de una reunión.</p> <p>También se puede aprovechar para hacer reconocimientos por estos medios cuando fuese el caso, esto se puede hacer en conjunto con los otras estrategias relacionadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los días y durante toda la jornada laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia alta • Gerencia media 	<ul style="list-style-type: none"> • El plan de internet mensual que posea la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Números de trabajadores usando las herramientas de comunicación/Total de trabajadores • Números de empleados satisfechos y motivados

Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Fuente: 9 pto

Con formato: Izquierda

Con formato: Justificado,
Interlineado: 1,5 líneas, Punto de
tabulación: 0 cm, Izquierda

Con formato: Fuente: 11 pto, Color
de fuente: Negro

Cuadro N° 23 Cont.

Actividad	Tiempo	Responsable	Costo	Indicador
<p>5. Incentivar la participación en las tomas de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none">• Ciertamente esta estrategia dependerá de la capacidad de los trabajadores a involucrados, pero es importante que luego de las reuniones anteriormente planteadas; las recomendaciones, sugerencias y quejas sean atendidas y tomadas en cuenta. Para ello, la gerencia deberá tomar notas y hacer un seguimiento de lo propuesto si es el caso o si fue una queja, si esta fue solventada.• También deben existir canales de	<ul style="list-style-type: none">• Siempre	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia alta• Gerencia media	<ul style="list-style-type: none">• ninguno.	<ul style="list-style-type: none">• % trabajadores involucrados en las decisiones tomadas.

← Con formato: Izquierda

Cuadro N° 23 Cont.

Actividad	Tiempo	Responsable	Costo	Indicador
<p>6. Implantar planes de capacitación laboral</p> <p>Para esto es recomendable, crear alianzas con un centro de capacitación serio y responsable, capaz de crear las detecciones de necesidades de cada empleados y de las PYMES y de esta manera establecer un plan de adiestramiento y capacitación (Charlas, cursos, talleres) a fin de que los trabajadores estén capacitado para desarrollar las expuestas</p>	<ul style="list-style-type: none">• Debe ser planes de 6 meses, que comprendan actividades semanales, quincenales, mensuales y/o trimestrales. Estos deben ser renovados hasta cubrir un (1) año o Calendario fiscal.	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia alta• Gerencia media	<ul style="list-style-type: none">• Dependerá del presupuesto otorgado por la empresa de capacitación escogida. Actualmente estos planes oscilan entre Bs. 2.000.000,00 y 5.000.000,00 por planes.	<ul style="list-style-type: none">• Total de planes ejecutados/Numero de planes creados• Números de empleados capacitados• Mejora en el desempeño/% empleados capacitados

Con formato: Español (República Bolivariana de Venezuela)

Cuadro N° 23 Cont.

Actividad	Tiempo	Responsable	Costo	Indicador
<p>7. Establecer planes de evaluaciones de desempeño laboral.</p> <p>Estructurar el área de RRHH de manera que se realicen evaluaciones de desempeño, de manera individual y grupal a fin de establecer un feed back con la gerencia y se muestren los resultados positivos o negativos; así como, las estrategias para darle continuidad a los proyectos y establecer los nuevos.</p> <p>El propósito específico de esta estrategia es elogiara los trabajadores por los alcances logrados, también se busca corregir y buscar nuevas medidas para alcanzar los objetivos propuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Corto plazo: semanal • Mediano plazo: mensual • Largo plazo: semestral 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia alta • Gerencia media 	<ul style="list-style-type: none"> • ninguno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados evaluados / Números de planes de desempeño

Con formato: Justificado,
Interlineado: 1,5 líneas, Punto de
tabulación: 0 cm, Izquierda

Cuadro N° 23 Cont.

Actividad	Tiempo	Responsable	Costo	Indicador
<p>8. Otorgar otros beneficios laborales a parte del sueldo y salario.</p> <p>Es necesario, darle a los trabajadores otros incentivos a parte del metálico (sueldo mensual), como por ejemplo caja alimentos, viajes, actividades recreativas, deportivas, seguros médicos, uniformes, utensilios para el hogar, regalos en navidad para los hijos, prestamos personales para la adquisición de vehículos, viviendas y para vacacionar, así como bonos por nacimiento de hijos.</p> <p>Esto incrementara la motivación en los trabajadores y ampliará el poder adquisitivo de los mismos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anual: regalos en navidad para los hijos, utensilios para el hogar, • Mensual: caja de alimentos, actividades recreacionales, deportivas. • Trimestral: viajes grupales y/o Individuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia alta • Gerencia media 	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos serán medible para el momento de la ejecución del proyecto, ya que por la inflación del país los precios no se mantienen, sin embargo algo que beneficia a estas Pymes es la cantidad pequeña de empleados por lo que los costos no son tan elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Números de empleados satisfechos y motivados

Con formato: Justificado, Interlineado: 1,5 líneas, Punto de tabulación: 0 cm, Izquierda

Fuente: Elaboración propia (2017)

Con formato: Izquierda

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las Pequeñas y Medianas Empresas, constituyen un motor esencial en el desarrollo de cualquier país, en el cual Venezuela no es la excepción ser competitivas requiere un apalancamiento en su talento humano, ya que sus trabajadores son el motor que impulsa a las organizaciones a lograr sus objetivos. Cabe destacar que esto va de la mano con una gerencia estratégica orientada a motivar a su personal, en especial en un entorno tan complejo como el venezolano.

En el caso de estudio, se evidencio una desmotivación en los trabajadores de las PYMES Comercializadoras de Pigmentos para Pintura Electrostática, ya que estas no poseen estrategias guiadas por la gerencia que ayuden a mantener a los trabajadores involucrados y no se sienten identificados generando una falta de compromiso hacia el logro de objetivos, es que debe establecerse unas estrategias gerenciales que le permitirán no solo mantener al personal satisfecho, sino que elevaran sus estándares de calidad, lo cual contribuye a tener mejor relaciones con los clientes y posicionarse aún más en el mercado, todo esto repercutirá en que puedan tener mejores estados financieros, lo que se traduce en mayor utilidad y más estabilidad económica.

Se corrobora la importancia e influencia del entorno interno y externo a los cuales está expuesta la organización y que son de gran impacto para la motivación en sus trabajadores, si bien es cierto, que no puede tener el control absoluto de estas variables, las estrategias gerenciales pueden ayudar a minimizar los impactos y a su vez fortalecer las oportunidades para obtener mejores resultados en las actividades diarias. Se reafirma nuevamente lo vital que es tener una gerencia estratégicamente ordenada que involucre a los trabajadores en lo que sea necesario, porque de esta manera las personas se sentirán comprometidas con las entidades, esto hará que los

proyectos sean realizables en menor tiempo, lo que se traduce en menos pérdidas (tanto tiempo como dinero).

Es importante destacar, que la motivación es algo muy personal para cada individuo, pero laboralmente si existen estrategias que al llevarse a cabo correctamente pueden traer resultados grupales muy favorecedores para las empresas que lo ponen en práctica.

Recomendaciones

En la administración es de suma importancia la formulación y ejecución de estrategias, ya que si estas, son claras y definidas se obtendrá los mejores resultados en cada proyecto. Con respecto a esto, el que no existan las estrategias gerenciales hace débil a cualquier organización, y sobre todo si están direccionadas a que se ejecuten con los trabajadores. Este trabajo de grado ha realizado un recorrido, donde se han planteados varias estrategias para elevar la motivación laboral en los trabajadores de las PYMES comercializadoras de pigmentos electrostática de la región central del país.

Realizadas las conclusiones del trabajo, se presentan una serie de recomendaciones para que sean aplicadas por estas organizaciones:

- ✓ Reunirse a fin de crear la misión, la visión, políticas y objetivos de la organización a la brevedad posible, tanto la gerencia alta como la media, sin dejar a un lado la participación de los otros trabajadores.
- ✓ La gerencia debe estrechar los canales de comunicación con los otros trabajadores a fin de que se sientan incluidos en los proyectos de la organización.

- ✓ La gerencia debe promover el uso de las herramientas tecnológicas (intranet) a fin de comunicarse internamente.
- ✓ Realizar asambleas semestrales con todos los trabajadores.
- ✓ Involucrar a los trabajadores en nuevos proyectos y hacer seguimientos a los resultados.
- ✓ Otorgarles reconocimientos en privado y en público a los trabajadores que hayan sobresalido en su resultado.
- ✓ Organizar y ejecutar planes de recreación a todos los trabajadores, pueden ser mensuales, trimestrales y hasta anuales.
- ✓ Implantar diversos bonos a los trabajadores que sean complementos al sueldo mensual devengado.
- ✓ Brindarles a los trabajadores otros beneficios laborales a diferencia de los de ley orgánica del trabajo.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alvarado Acuña, L, Varas Parra, M, & Sánchez Troncoso, L (2012). **Diseño de modelo de gestión estratégica aplicado al sector de la construcción: Impacto de las agrupaciones empresariales.** *Revista de la construcción.*
- Araya, Alejandra (2012). **Las pymes: esas protagonistas que América Latina ha dejado rezagadas.** *Revista América Economía.*
- Arbeláez, John/ Serna, Humberto/ Días, Alejandro (2014). **Modelos Gerenciales. Un marco conceptual.** Primera Edición. Fondo Editorial María Cano. Colombia.
- Arias, Fidias G (2012). **El Proyecto de Investigación.** Guía para su elaboración. 6ª Edición. Editorial Episteme. Venezuela.
- Arnold, Jhon/ Randall, Ray (2012) **Psicología del Trabajo.** 5ª Edición. Editorial Pearson Educación, Mexico.
- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5453, marzo, 24, 2000.
- David, Fred (2013). **Conceptos de Administración Estratégicas.** 14ª Edición. Editorial. Pearson Educación de México, S.A. México.
- Del Canto, Ero (2014) **La gestión del capital humano en los gobiernos locales: Aproximación a un modelo.** 1era. Edición. Editorial IPAPEDI. Valencia, Venezuela.
- Días Yénice y Piña Elimar (2013) **Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.** Volumen 10. N° 1. Caracas, Venezuela.
- Dos Santos Mayra (2012) **Desempeño Gerencial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de servicio en el Sector de Telecomunicaciones en el Municipio Iribarren del Edo. Lara.** Trabajo de Grado para Maestría no publicado. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" Barquisimeto, Lara.
- Giovannone Pablo M (2012) **La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg. Un estudio empírico.** Trabajo de Grado para Maestría no publicado. Universidad Nacional de La Plata, La Plata.

- González Carlos / Martínez José (2014) **Dimensión Empresarial**. Volumen 12. N° 2. Barranquilla, Colombia.
- Hernández Sampieri, Roberto / Fernández Collado, Carlos / Baptista Lucio, Pilar. (2014) **Metodología de la investigación**. McGraw-Hill 6^a. edición. México.
- Jiménez, R. Yohana (2012) **Propuesta de Estrategias Motivacionales para optimizar del Desempeño Laboral en los Docentes de la Escuela Técnica Robinsoniana “Víctor Racamonde”, Ubicada en el Municipio Miranda del Estado Carabobo**. Trabajo de Grado para Maestría no publicado. Universidad de Carabobo, Carabobo.
- Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5552 del 12 de Noviembre de 2001
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236, de fecha 26 de julio de 2005
- Mejías, Guillermo (2012) **Modelo de gerencia estratégica para mejorar los servicios de las PYMES del sector talleres de neumáticos en el estado Aragua**. Trabajo de Grado para Maestría no publicado. Universidad de Carabobo, Carabobo.
- Parella S, Santa / Martins P, Filiberto (2012) **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. FEDUPEL. 1era. Reimpresión. Venezuela
- Porret, Miquel (2014) **Gestión de personas**. ESIC Editorial. Cuarta Edición. Madrid, España.
- Reza T, Hector (2012) **Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. caso de estudio: subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones**. Universidad Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. Trabajo de Grado para Maestría no publicado. México.
- Rivas Francisco (2013) **Estrategias Gerenciales para optimizar la calidad de servicio del plan de autogestión de salud y previsión, Zona Educativa, Estado Portuguesa**. Trabajo de Grado para Maestría no publicado. Universidad

Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”,
Cojedes.

Thompson Arthur, Gamble John, Peteraf Margaret, Strickland A.J. (2012)
Administración Estratégica. 18ª edición. Mc Graw Hill. México

Torrealba, Ymara (2015) **La Motivación y su alcance en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela De Artes Plásticas y Artes Aplicadas “Carmelo Fernández” del Municipio San Felipe Estado Yaracuy.** Trabajo de Grado para Maestría no publicado. Universidad de Carabobo, Carabobo.

Varela Juárez, Ricardo A (2013) **Administración de la Compensación. Sueldos y salarios y prestaciones.** Segunda edición. Pearson Educación. México.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÀRBULA



**FORMATO DE INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE
LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LAS PYMES
COMERCIALIZADORAS DE PINTURA ELECTROSTÁTICA EN LA
REGIÓN CENTRAL DEL PAÍS.**

El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad dar respuesta a una serie de interrogantes que permitirán analizar estrategias para elevar la motivación en los empleados de las PYMES comercializadoras del sector de pintura electrostática en la región central del país, cabe destacar, que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por lo tanto, se agradece su valiosa colaboración y aportes que pueda brindar a fin de llevar a feliz término dicho proyecto.

Instrucciones:

1. Se presenta una serie de preguntas cerradas que deberán ser respondidas claramente en forma individual.
2. Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
3. Al contestar, hágalo con la mayor objetividad
4. Señale con una equis (X) la respuesta que considere correcta, en función a la siguiente escala, donde a cada número le corresponde una respuesta:
 - Totalmente de acuerdo (TDA)
 - De acuerdo (DA)
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NiNi)
 - En desacuerdo (ED)
 - Totalmente en desacuerdo (TED)
5. No debe dejar ninguna sin contestar.

Elaborado por: Lcda. Rossmary Duno

N°	Ítems	TDA	DA	NiNi	ED	TED
1	En la empresa, la gerencia toma las decisiones de manera individual sin consultar a los involucrados					
2	En la organización existen programas de reconocimiento al personal (mensuales, semestrales o anuales), que lo motivan a lograr los objetivos planteados					
3	Al momento de tomar decisiones dentro de la empresa la Gerencia tiene en cuenta a todos los involucrados					
4	Considera usted que la motivación laboral es fundamental para que la organización logre sus objetivos					
5	Es importante la motivación laboral para su satisfacción personal					
6	El ambiente en su área de trabajo es el adecuado para el desarrollo de sus actividades diarias					
7	La Gerencia organiza y aprueba actividades de esparcimiento para el personal que labora en la empresa.					
8	Luego de terminar y alcanzar las metas propuestas, usted desea participar en los siguientes proyectos laborales					
9	Conoce usted la misión, visión y valores de la organización					

N°	Ítems	TDA	DA	NiNi	ED	TED
10	Está satisfecho con el reconocimiento brindado por parte de la organización					
11	La motivación laboral forma parte de los valores de la organización					
12	Conoce usted cuáles son sus beneficios a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización					
13	La Gerencia se mantiene enfocada en que exista motivación, comunicación y la supervisión adecuada para alcanzar las metas de la organización					
14	Considera que su estado de ánimo, se relaciona directamente con la motivación laboral					
15	Considera usted que los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación en los empleados					
16	La Gerencia se preocupa por evaluar permanentemente el desarrollo de sus empleados					
17	Se encuentra motivado laboralmente para continuar dentro de la organización					

Gracias.