



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA ESTIMULAR LA MOTIVACIÓN
DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS DE LABORATORIOS
TÚ SALUD, S.A., ZONA ORIENTE-SUR DE VENEZUELA.**

Autor: Lcdo. Arreaza Ronald

C.I: 10.303.941

Asesor: MCs. Pereira Melithza

C.I: 5.395.372

Trabajo de Grado Presentado Como Requisito Parcial Para Optar al título de Magister
Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General.

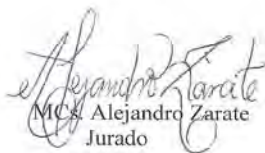
Maturín, Febrero de 2011



**PLAN ESTRATÉGICO PARA ESTIMULAR LA MOTIVACIÓN DE
LOS REPRESENTANTES DE VENTAS DE LABORATORIOS TÚ
SALUD, S.A., ZONA ORIENTE-SUR DE VENEZUELA.**

“Aprobación en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente Jurado Examinador”


MCs. Melithza Pereira
Tutor


MCs. Alejandro Zarate
Jurado


MCs. Marvelys Gallardo
Jurado

Maturín, Marzo 2.011


ACTA DE MENCIÓN PUBLICACIÓN


Nosotros, Militza Pereira, Alejandro Zarate y Marvelys Gallardo, quienes nos constituimos en Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "**PLAN ESTRATEGICO PARA ESTIMULAR LA MOTIVACIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS DE LABORATORIOS TU SALUD, S.A. ZONA ORIENTE SUR DE VENEZUELA**", presentado por el Licenciado en Recursos Humanos, ARREAZA CÓRDOVA RONALD JOSÉ, con cédula de identidad N° 10.303.941, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención **GERENCIA GENERAL**, decidimos por unanimidad concederle la **MENCIÓN PUBLICACIÓN**, según lo establecido en el Artículo 74, literal f, del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Oriente, en virtud de que el mismo:

1. Representa un valioso aporte teórico al conocimiento de las Ciencias Administrativas en el área de la **GERENCIA GENERAL**.
2. Reúne las exigencias investigativas para ser merecedora de la mención **PUBLICACIÓN**

En la ciudad de Maturín, a los diez días del mes de marzo del año dos mil once.


Profa. Milithza Pereira
Tutora


Prof. Alejandro Zarate
Jurado Principal


Profa. Marvelys Gallardo
Jurado Principal

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado muy especialmente a mis queridas hijas María José Arreaza y Stefany Del Valle Arreaza, a mis sobrinos, y a todas aquellas personas como fuente de inspiración a lograr las metas que se propongan en la vida.

Ronald Arreaza



AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por...

A la Universidad de Oriente – Núcleo Monagas por la oportunidad brindada

A mi Tutora Académica MCS. Melithza Pereira

A mis excelentes colaboradores por su apoyo: Profesores Natera Luz y Aguilera
Luís

A mi querida Madre por su siempre apoyo incondicional

A mí querida esposa por su paciencia y apoyo brindado

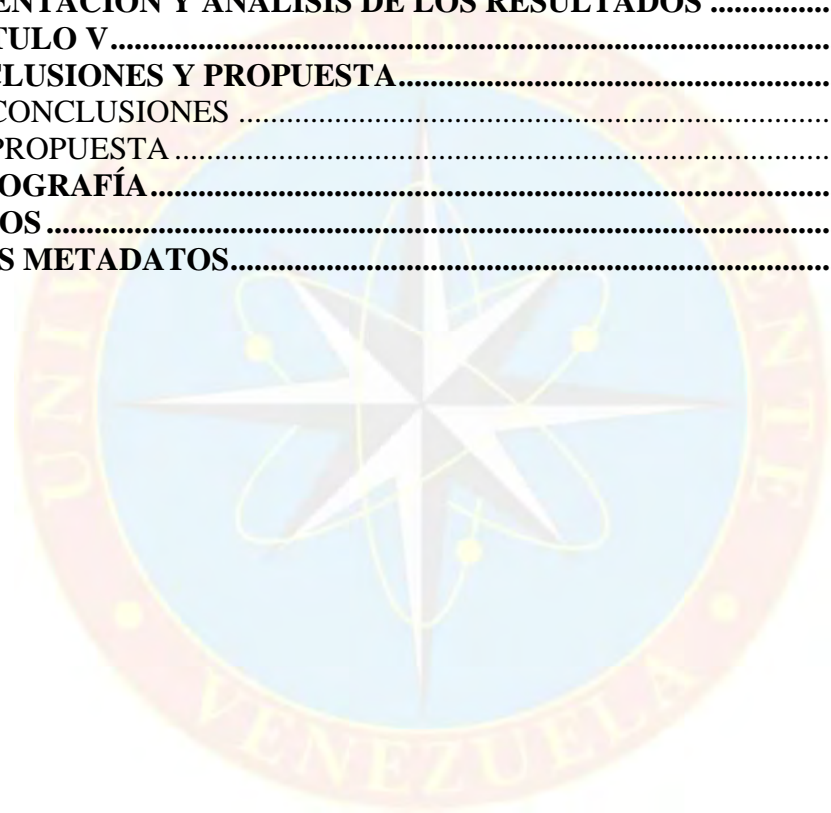
A todos aquellos familiares, amigos, compañeros de estudios, profesores y
compañeros de trabajo que en su oportunidad tuvieron a bien acompañarme en los
momentos más oportunos.

Ronald Arreaza

ÍNDICE DE CONTENIDO

	pp.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE CUADROS	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.2.1 Objetivo General	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	10
CAPITULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1 RESEÑA HISTÓRICA REFERENTE A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA MOTIVACIÓN LABORAL	12
2.1.1 Planificación Estratégica.	12
2.1.2 Motivación Laboral	15
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.3 BASES TEÓRICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	22
2.3.1 La Gerencia Estratégica, Modelo e importancia para las Organizaciones.	26
2.4 BASES TEÓRICAS ACERCA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.	28
2.4.1 Teoría de los dos Factores de Frederick Herzberg.	28
2.4.2 Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom.	30
2.4.2.1 Principios de la Teoría de las Expectativas.	33
2.4.3 Teoría de la Fijación de Metas de Edwin A. Locke.	34
2.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL (CMIP).	36
2.5.1 Operatividad del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), propuesto por Hubert Rampersad.	38
2.6 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	47
CAPITULO III	50
MARCO METODOLÓGICO	50
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.1.1 Tipo de Investigación	50
3.1.2 Nivel de la Investigación	51

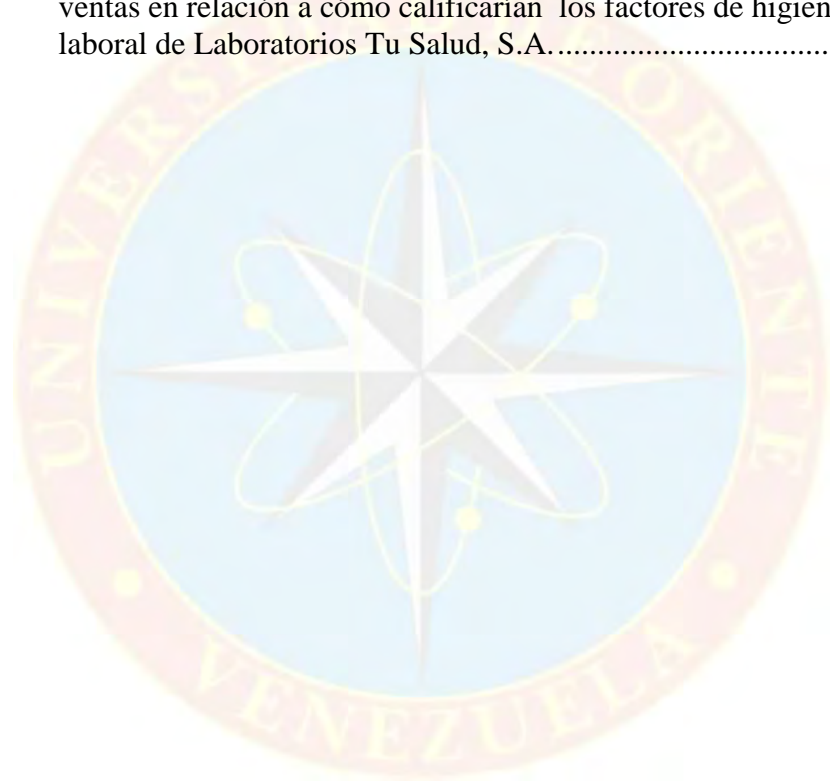
3.2 POBLACIÓN O UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN.	51
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	52
3.4 TABLA A: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	53
3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	54
3.5.1 Validez del Instrumento.	55
3.5.2 Confiabilidad del Instrumento:.....	55
3.5.3 Procedimiento, Presentación y Análisis de los Resultados	57
CAPITULO IV.....	59
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	59
CAPITULO V.....	83
CONCLUSIONES Y PROPUESTA.....	83
5.1 CONCLUSIONES	83
5.2 PROPUESTA	85
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS	97
HOJAS METADATOS.....	104



ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1.....	59
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de venta en relación a los aspectos tomados en cuenta en los Planes estratégicos de la empresa Laboratorios Tú Salud S.A.....	59
CUADRO N° 2.....	61
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a lo más significativo para la gerencia del laboratorio Tú Salud, S.A.....	61
CUADRO N° 3.....	63
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a cómo se administra la gestión del conocimiento en laboratorios Tú Salud, S.A.....	63
CUADRO N° 4.....	65
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a cómo son evaluadas las competencias en el laboratorio Tú Salud, S.A.....	65
CUADRO N° 5.....	67
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a las estrategias de motivación contempladas por la empresa Laboratorios Tú Salud S.A.....	67
CUADRO N° 6.....	69
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a cuáles son sus prioridades laborales en Laboratorios Tú Salud, S.A.....	69
CUADRO N° 7.....	71
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a lo más significativo para usted en el ambiente de trabajo de Laboratorios Tú Salud, S.A.....	71
CUADRO N° 8.....	73
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de venta en relación a cómo siente sus expectativas en el ámbito laboral de Laboratorios Tú Salud, C.A.....	73
CUADRO N° 9.....	75
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a cómo se caracteriza su cargo en Laboratorios Tú Salud, C.A.....	75

CUADRO N° 10.....	77
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a cuáles son sus preferencias laborales en Laboratorios Tú Salud, S.A.	
CUADRO N° 11.....	79
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a los aspectos que faltan aún por cubrir en su empleo, en Laboratorios Tú Salud S.A.	
CUADRO N° 12.....	81
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a cómo calificarían los factores de higiene-motivación laboral de Laboratorios Tu Salud, S.A.	





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA ESTIMULAR LA MOTIVACIÓN DE LOS
REPRESENTANTES DE VENTAS DE LABORATORIOS TÚ SALUD, S.A., ZONA
ORIENTE-SUR DE VENEZUELA**

Autor: Lcdo. Arreaza Ronald
Asesor: MCs. Pereira Melithza

RESUMEN

En la presente investigación se diseñó un Plan Estratégico para estimular la Motivación de los Representantes de Ventas de Laboratorios Tu Salud, S.A. Zona Oriente Sur de Venezuela. Este trabajo se caracteriza por ser una investigación de campo de carácter descriptivo y con sustento documental y análisis cualicuantitativo que requirió para el alcance de los objetivos el análisis de las fuentes primarias para conocer los aspectos más relevantes de la motivación en el ámbito laboral; así mismo dentro de las técnicas de recolección de información se utilizaron: La observación participante, el cuestionario y la encuesta; la información fue tabulada en cuadros de frecuencia simple con una distribución absoluta y porcentual; con estos se pudo constatar que la gerencia de Laboratorios Tu Salud S.A. solo da importancia a satisfacer las exigencias del mercado farmacéutico para mantenerse posicionado en el mismo desconociendo el gran significado que puede tener la práctica de un buen plan estratégico diseñado para lograr que su personal esté altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa, siendo este el recurso más valioso dentro de toda organización para el logro de su misión y visión; lo que permitió proponer el modelo de la teoría del CMIP (Cuadro de Mando Integral Personal), como herramienta fundamental para que el personal (patrono-empelado) tenga la oportunidad de conocer su misión y visión personal individual y actuar de acuerdo a ello dando la oportunidad de aprovechar al máximo sus fortalezas, erradicar sus debilidades, lo cual redundará en el logro de los objetivos tanto individuales como institucionales.

INTRODUCCIÓN

Cuando se inicia el siglo XXI, se pretende, a nivel de organizaciones que las mismas apuren el paso o excedan su capacidad de atención al cliente porque la demanda es superior a la capacidad de producción o porque dicha empresa debe luchar por estar a la zaga del resto de las de su competencia; si es así, ¿las pequeñas industrias que cubren mercados menores van a desaparecer o estas deben luchar por exceder las expectativas para las que fueron creadas? ¿Es el siglo XXI un milenio de avances desproporcionados amparado por las necesidades de un cliente exigente y edonista? o es una época de transformación sistematizada que le permitirá a todas aquellas organizaciones crecer y desarrollarse paulatinamente, conociendo sus intereses particulares, intraorganizacionales, individuales o necesariamente crecer por estar a la par de una visión globalmente apoyada?

Como reto a esta era, los que dirigen pequeñas, medianas y grandes empresas estarán al pendiente de aclarar su visión en esta aldea de retos o centrarse en cumplir con expectativas modestamente compartida que los ayude a mantenerse en el mercado bajo condiciones moderadas de estrés y de exigencias inalcanzables, por qué, porque tal vez sus empleados, pertenecientes a un siglo más centrado, de ritmo y pasos prudentiales viven a un vaivén cadencial y no a un movimiento irreverente por complacer a quienes desean verlo acabar en un estado de agotamiento total, es decir que dichas empresas por complacientes quiebren.

Lo anterior expuesto conlleva a visualizar en las empresas altamente competitivas y las que no, a sus clientes internos, quiénes son y cuáles son sus aspiraciones, y nos podemos encontrar con empleados proactivos, activos y desactivados; en este sentido qué puede hacer un gerente de excelencia sino atender la disposición de cada quien.

Si se planteaba que actualmente pertenecemos a una aldea global, qué hacer con empleados desactivados, insatisfechos, apáticos o indiferentes, sencillamente activarlos a través de cubrir sus necesidades más prioritarias hasta la más excéntrica, a cambio de desempeños de calidad que promuevan la visión institucional (tarea nada fácil).

Desde esta perspectiva plantean Ivancevich y otros (2006):

Nadie cuestiona la función medular de la motivación para moldear el comportamiento y, en concreto, influir en el desempeño laboral de las organizaciones. No obstante, por más importante que sea la motivación, no es el único factor que determina el desempeño. Al paso de los años, se han propuesto muchas variables que se consideran tienen un papel importante en el desempeño, como capacidad, instinto, grado de aspiración y factores personales (edad, educación y antecedentes familiares). (p136)

Toda organización dentro de sus políticas contempla planes de incentivos, y el más visible es el sueldo, los bonos, es decir lo monetario, y en estos momentos de inflación severa se afianza esta creencia. Creencia porque el fin último no es guardar el dinero a montones sino invertir lo monetario en lo que realmente y tácitamente cubra las necesidades particulares como: salud, estudios, seguridad; o bienes materiales como: mobiliarios, electrodomésticos, vehículos; o necesidades intangibles como placer y entretenimiento, a través de: viajes de esparcimiento y recreación, que regocijen el espíritu y alivien el alma.

Si las empresas incentivaran concienzudamente a todos y cada uno de sus empleados de manera seria, profesional y ética tal vez la probabilidad de rendimiento y éxito en ellas sería de antología, pero como realidad esto es un mito, motivar no sería el término porque todos los empleados por una u otra razón están motivados, lo difícil es incentivarlos, cómo hacerlo y cada cuánto tiempo, qué expectativas tiene

cada quien y cuál la mejor estrategia a aplicar, ese es el reto del siglo XXI de todos los gerentes de esta aldea global.

Como realidad, las empresas venezolanas están atravesando una crisis de sobrevivencia amparada por la mala política económica que el país atraviesa y sustentada por el cierre de empresas, el alto nivel de desempleo, el desabastecimiento, la inflación y la emigración de los profesionales o fuga de talentos.

Esto lo apoya Piñango (2003) cuando afirma:

Como nunca, es necesario que la gente de empresa se convenza de que algo se puede hacer, de que no solo es posible sobrevivir sino también superar los efectos perversos de la crisis. Llegar a tal convencimiento no es fácil. De hecho, es tan difícil que decir que debemos ser creativos, descubrir oportunidades, diseñar nuevas estrategias, etc., etc., puede sonar a predica religiosa que trata de imbuirle la fe a los escépticos creyentes. La verdad es que atreverse a hacer negocios, a invertir en estos tiempos tan inciertos exige una fuerza de espíritu muy particular. (p 4)

A esta situación se enfrentan el Laboratorio Tu Salud, S.A.. y muy particularmente los Representantes de Ventas de la Zona Oriente Sur del país.

Quienes aquí trabajan se ven acosados por esta situación enigmática por la que actualmente el país atraviesa, influyendo poderosamente en la estabilidad emocional de estos empleados y en las expectativas a futuro. Cómo mantener un adecuado nivel de incertidumbre en ellos; para dar respuesta a esta interrogante se pretende llevar a cabo una investigación que permita determinar los factores motivacionales considerados en las actuales políticas institucionales del Laboratorio Tu Salud ,S.A. en la Gerencia General de los Representantes de Ventas de la Zona Oriente Sur de Venezuela. Esta investigación se presenta a través de los tres primeros capítulos, a saber: I. Planteamiento y generalidades del tema: II: Marco teórico referencial, y III: Metodología y diseño de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

Hablar de motivación organizacional implica ajustarse a las expectativas, carencias o necesidades que los empleados que una estructura organizacional contempla. Desde esta posición la generalidad de los teóricos que se han dedicado a este estudio mantienen la respuesta que motivar al recurso humano es sumamente difícil, ello amparado en múltiples razones que serán descritas y planteadas en parte en este capítulo, centrándose específicamente a lo vivido por Representantes de Ventas de la Zona Oriente Sur del Laboratorio Tu Salud, S.A. de Venezuela.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es bien cierto que los empleados de cualquier organización están motivados, pero la forma como expresan la misma es sumamente distinta. Podría decirse que una persona altamente motivada se percibe como activa, dinámica, de buen ánimo, proactiva y canalizadora de todas sus emociones, sean estas positivas o negativas. El comportamiento apático, hostil, malhumorado se denota en personas desactivadas para la realización de las tareas laborales, poco comprometidas con la institución o insatisfecha con lo que recibe de la misma.

Esta exposición es reafirmada en la teoría de la motivación cognitiva expuesta por Tolman (1959) y reseñada por Feldman, (1995) cuando refiere:

La motivación de cada individuo se centra en el desempeñado por sus pensamientos, expectativas y comprensión del mundo. Aquí dos tipos de cogniciones subyacen al comportamiento. La primera es nuestra expectativa de que cierto comportamiento nos permitirá alcanzar una meta determinada, y la segunda es la comprensión del valor que para nosotros tiene esa meta. (p 309)

Es decir, para la persona activada en su ámbito laboral, lo más probable es que sus expectativas estén cubiertas contrario a lo que piensan los empleados desactivados.

Cualquier buen gerente gustaría de tener a un alto porcentaje del personal de su empresa altamente motivado, por no decir todos, pero esta realidad es muy poco vista en instituciones de la administración tanto pública como privadas en Venezuela. Al revisar investigaciones muy recientes y observar el entorno se encuentra con frecuencia esta realidad en Universidades, Gobernaciones, PDVSA, Halliburton, Hipermercados Éxito, Makro, c.a. etc., etc.

A ello no escapa el Laboratorio Tu Salud S.A. y específicamente Representantes de Ventas de la Zona Oriente Sur. La misma ha permanecido dentro del mercado farmacéutico, por más de cuarenta años en el país, contando con un aproximado de ochenta representantes de ventas distribuidos a lo largo y ancho del territorio nacional.

Dicha institución se considera como altamente competitiva y posesionada con firmeza en el mercado farmacéutico, pero en su realidad interna de acuerdo a la observación directa del investigador se evidencia el agotamiento, cansancio, frustraciones y desmotivación en sus trabajadores. La alta rotación de personal, los despidos constantes, la inflación y la competencia entre otros factores influyen insistentemente en la vida laboral, emocional y motivadora de los que allí hacen vida. Es común oír quejas de sobrecarga de trabajo, adaptación al cambio, presión por actualización y pocos incentivos laborales.

Desde esta perspectiva es importante detenerse para pensar que cuando una empresa vela por mantenerse en la cresta de la ola, considerando los desmedros de su alrededor, sus empleados deben ser eje primordial de atención, porque son ellos la

imagen de la empresa y los verdaderos vendedores del producto. Si esto es verdad, se considerara un apartado del plan estratégico de la empresa para dedicarlo exclusivamente a la motivación de sus empleados, desde todo punto de vista: personal, laboral, organizacional, familiar y del entorno.

Para ello es importante que la gerencia en su gestión considere, no solo el desarrollo y desempeño de la institución, sino la motivación y satisfacción de sus empleados. En este sentido el plan estratégico de la empresa contemplara lo más viable, accesible, satisfactorio, novedoso, atractivo que podría llenar las expectativas, pensamientos y percepción del empleado. Pero al parecer, y por la actitud de los representantes de ventas de la zona oriente sur, observada a través de la participación directa, esto no viene considerándose en las planificaciones de los Laboratorios Tu Salud, S.A. por lo que la disposición a trabajar de forma proactiva, amena y dispuesta ha mermado.

Según David (1991):

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones, o una combinación de alguna de estas acciones. (p 10)

Al ver la cita, para este autor incluir en las estrategias la motivación laboral, no es factor significativo ya que en todo momento se obvia al recurso mas importante (el talento humano) para que toda empresa pueda lograr su misión y visión; sin ello, en estos tiempos de globalización es imposible que una empresa logre alcanzar sus objetivos.

Sin embargo otros autores como Rampersad (2003), conjuga esta visión:

El proceso de formulación de estrategia del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) y del Cuadro de mando Integral Corporativo (CMIC) difiere del ritual de la tradicional planificación anual. El CMIP se compone de la misión y visión personales, los papeles clave, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y acciones de mejora.....utiliza el autoconocimiento y la imagen que tenemos de nosotros mismos, para generar un equilibrio eficaz entre la ambición personal y el comportamiento, por un lado, y la ambición personal y la compartida por otro. (p 44)

Desde esta visión de Rampersad, se puede decir que se vislumbra un camino para encausar el comportamiento desactivado y poco comprometido de los Representantes de Ventas del Laboratorio Tu Salud, S.A. en la Zona Oriente Sur, al considerar desde esta posición la importancia poco objetivizada que tienen estos gerentes hacia los trabajadores, dentro de las paredes de su institución.

En tal sentido cabe preguntarse:

- Qué característica tiene el proceso de planificación estratégica para la Gerencia General del Laboratorio Tu Salud, S.A. en el factor motivacional?
- Cuáles son las debilidades y fortalezas del plan en lo referente a la motivación laboral?
- Qué características poseen las estrategias de motivación de la institución?
- ¿Qué carencias tienen los Representantes de Ventas de dicha empresa?
- ¿Está la institución dispuesta a afrontar cambios en lo relacionado a la consideración del empleado como ente primordial para el trabajo, donde la consecución de sus objetivos personales debe ser lo prioritario?

En este sentido, se pretende llevar a cabo un proyecto de investigación que permita Diseñar un plan estratégico para estimular la motivación en los

Representantes de Ventas del Laboratorio Tú Salud S.A., Zona Oriente Sur de Venezuela, por lo que se plantean los siguientes objetivos:

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

- Diseñar un plan estratégico para estimular la motivación de los Representantes de Ventas del Laboratorio Tú Salud, S.A., Zona Oriente Sur de Venezuela.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estudiar los factores de motivación considerados en el proceso de planificación estratégica por la Gerencia del Laboratorio Tú Salud S.A, de la zona Oriente Sur.
- Caracterizar las estrategias de motivación utilizadas en las políticas institucionales de la empresa.
- Determinar debilidades y fortalezas en el área de motivación aplicado por laboratorio Tú Salud.
- Distinguir las necesidades motivacionales que presentan los Representantes de Ventas del Laboratorio Tú Salud, Zona Oriente Sur.
- Incluir en el diseño estratégico para la motivación laboral la herramienta del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) sugerido por Hubert Rampersad.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde el inicio de esta investigación se ha soportado la posición que mantener al recurso humano de las empresas motivado es sumamente difícil. Esto sustentado por la mayoría de los teóricos que se han dedicado a este estudio, desde la época de la revolución industrial hasta la actualidad, la experiencia ha dicho que a partir de la persona individual los motivos son cambiantes

Aunque parezca una investigación trillada, la motivación laboral es y ha sido objeto de estudio desde épocas remotas, quizás por el interés de conocer qué necesita la persona en cada época y cómo se pueden llenar estas expectativas a nivel psicológico, social, tecnológico, de conocimiento, comercial y desde otros aspectos, de tal forma que se pueda entender, controlar y predecir el comportamiento del mismo dentro y fuera de la institución.

Es importante llevar a cabo dicho trabajo, porque como se sabe, el actual siglo, de retos, expectativas, cambios, innovaciones las personas deben ir al ritmo que la sociedad global impone y en este sentido las necesidades se canalizan en función de lo que representa para el individuo estar a la par del otro, su compañero o su oponente, es decir, de lo que hace al individuo sentirse cómodo en la cresta de esta ola de avalanchas y exigencias y es casi responsabilidad de las empresas que sus empleados se sientan cómodos, satisfecho y comprometidos con lo que hacen y con lo que reciben; en tanto la motivación es reciproca del individuo hacia la empresa y viceversa. Por lo que esta investigación permitirá:

- Conocer los factores motivacionales considerados en el plan estratégico del Laboratorio Tu Salud para establecer sus debilidades y fortalezas.

- Distinguir las necesidades prioritarias de los representantes de ventas, jerarquizarlas para reorientarlas en el plan estratégico de la institución.
- Tomar el CMIP como modelo de gestión del plan motivacional a ser incluido en la política institucional.
- Diseñar un plan estratégico para estimular la motivación en los Representantes de Ventas de la zona oriente sur del Laboratorio Tú Salud de Venezuela.
- Estimular la motivación del personal.
- A los representantes de ventas sentirse cada vez mas impulsados a esforzarse por lograr sus objetivos.
- Fomentar la pertenencia e identificación institucional.
- Generalizar los efectos del diseño motivacional a otras regiones del Laboratorio Tú Salud, S.A.

1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El investigación se llevó a efecto en las instalaciones del Laboratorio Tú Salud, S.A. de la Zona Oriente Sur del país, lo que incluye: Delta Amacuro, Bolívar, y Monagas. La población estará conformada exclusivamente por los Representantes de Ventas, los cuales ascienden a una totalidad de 09 empleados. Lapso promedio de la investigación: Enero- Octubre de 2010.

1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

CMIP: o Cuadro de Mando Integral Personal, es el punto de arranque del concepto TPS, que utiliza el autoconocimiento y la imagen que tenemos de nosotros mismos, para generar un equilibrio eficaz entre la ambición personal y el comportamiento, por un lado, y la ambición personal y compartida por otro. (Rampersad, 2003, p. 45)

Estrategia: Arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. (David, 1997, p. 4)

Gerencia estratégica: Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos (David, F 1991, p. 3)

Industria: Grupo de Compañías cuyos productos tienen tantos atributos similares que compiten por los mismos compradores (Thompson – Strickland, 1994, p. 6)

Motivación: Concepto que describe las fuerzas que actúan sobre el individuo y que inician y dirigen su comportamiento. (Ivancevich y otros 1994, p 95)

Motivación laboral: Comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen en la dirección de los motivos del trabajador y la empresa. (González y Olivares, 199, p 78)

Planificación estratégica: Planes alternativos que se ponen en ejecución en casos de que ciertos hechos claves no ocurran como se espera. (ob. cit.p. 315).

Planificación estratégica: Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre. (Corredor, J. 2001, p. 44)

Política empresarial: Es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Supone un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. (es.answer.yahoo.com/question/index?qid)

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se hará una exposición que pretende abarcar de forma sencilla y no menos amplia lo referente a los tópicos que sustentarán los objetivos propuestos en el actual proyecto, haciendo énfasis en la planificación estratégica, la motivación laboral y el Cuadro de Mando Integral Personal; considerando además investigaciones en entornos laborales a nivel regional, nacional e internacional, contando para ello con textos científicos, tesis y la red de biblioteca global.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA REFERENTE A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA MOTIVACIÓN LABORAL

2.1.1 Planificación Estratégica.

El término se remonta a varios siglos atrás y era utilizado exclusivamente para el arte de la guerra. Quien quisiera obtener los objetivos no importaban los medios ni los fines, sino alcanzarlos sobre las cabezas de quien fuera.

En este sentido refiere Corredor, (2001).

Los perfiles de esta teoría son diversos y de por sí conflictivos. La guerra es una sucesión de estrategias, de tal manera que el concepto de estrategia está implícito en el de la guerra. De otra forma, la estrategia sólo se da en aquellos procesos cuyos modelos sean similares al de la guerra.

Se define la guerra como oposición, encuentro o choque entre dos fuerzas armadas. Sun Tsu dice que “la guerra es la provincia de la vida y de la muerte, el camino que lleva a la supervivencia o a la aniquilación”. Este enfoque ubica el acto activo en la coyuntura vida-muerte, y quien lo practica tiene igual probabilidad teórica del que lanza una moneda al aire: sólo es posible que el resultado sea cara o sello.

El arte de la guerra que propone Sun Tsu, es decir, su teoría, se sustenta en dos supuestos: el conocimiento y el engaño. Es la información global lo que plantea en el primer supuesto, por eso dice: “conoce al enemigo, conócete a ti mismo y tu victoria nunca será amenazada. Conoce el terreno, conoce las condiciones meteorológicas y tu victoria será total. Esta información es extensiva pues en otra parte señala: “Examina la cuestión de sus alianzas y provoca su ruptura y dislocación”.

Sun Tsu supone que toda guerra se basa en el engaño, y en consecuencia, lo más importante es combatir las estrategias del enemigo: las formas del engaño, a la vez que producir engaño, mediante la maniobra. Crear cambios de situación, mediante la dispersión o la concentración, y aplicar la progresión, directa o indirecta, son los elementos básicos del engaño. Con base a estos dos supuestos afirma: “si deseo una ventaja sobre el enemigo no debo contemplar solamente la ventaja esperada, sino que, en primer lugar, debo considerar qué posibilidades tiene de perjudicarme si actúo de esta manera” (pp. 31-32)

Se planifica estratégicamente cuando se tienen claros los objetivos y metas a alcanzar, la teoría de Sun Tsu, aparte de ser aplicada en hechos sumamente de confrontación abierta que genere altos riesgos de conflictos y guerra puede adecuarse de manera más permeable en el arte de los negocios, donde la competitividad es galopante en los actuales momentos de globalización.

Desde esta posición cualquier administrador, gerente, manager o empresario, siempre y cuando desee tener éxitos en sus objetivos, debe clarificar con precisión los pasos a seguir considerando a quién involucrar en el proyecto y qué metas específicas se quieran alcanzar, en este orden de ideas, la planificación gerencial se remonta a los años de éxitos de empresas emprendedoras, generadoras de bienes, servicios, empleos y de calidad de vida, mecanismos claves, además, en la motivación laboral.

En este sentido, Guedez /2002/ citado por Alzolar (2005) refiere:

La planificación es una herramienta infaltable en estos tiempos, en épocas recientes se planificaba para obtener estabilidad y crecimiento (1960); o se preparaba la planificación para afrontar los embates del entorno (1970); en épocas de inflación se basaba la planificación en recortes y racionalización de los insumos y las finanzas (1980) y más adelante (1990) se planificaba bajo tres perspectivas, 1: Un crecimiento rentable, 2: Para la desnormatización y privatización ó 3: Para cubrir los mercados mundiales. Las principales diferencias de los estilos de planificación para cada época indicaban:

1960: proyecciones a largo plazo. Presupuestos a cinco (5) años. Planes operativos detallados. Estrategias para el crecimiento y la diversificación. Y cuyas técnicas eran la proyección tecnológica. La planeación de la fuerza laboral, la presupuestación del programa, el Análisis de Vacíos y la Matriz de producto-mercado.

1970: Se procuraban estrategias explícitas. Divisiones en unidades empresariales estratégicas. Proyección exploratoria. Planeación para el cambio sociopolítico. Simulación de estrategias alternativas. Las principales técnicas de esta década fueron: Planeación de escenarios, Apreciación del riesgo político, Proyección social, Evaluación de impacto ambiental, Análisis de portafolio de negocios, Curvas de experiencias, Análisis de sensibilidad y riesgo, y presupuestación base cero.

1980: la Alta gerencia está a cargo de la estrategia, enfoque total de negocio, Elaboración y puesta en marcha de la estrategia. Liderazgo visible ejercido por la Alta Gerencia, Compromiso de los funcionarios a todos los niveles. Inversiones masivas en nuevas tecnologías. Técnicas: Creación de escaños competitivos, Filosofías y objetivos empresariales explícitos, Portafolios de tecnologías y recursos, Entrenamiento interno

de mercadeo y servicios, Programas de mejoramiento a la calidad y Bases de datos internas y externas.

1990: Alta importancia a los factores del entorno. Uso de tecnologías informáticas. Incremento del cálculo de riesgos. Altas velocidades en la renovación del conocimiento. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas. Técnicas: Formación en Liderazgo, Benchmarking, Holística Gerencial, Inteligencia Emocional, Mejora Continua y Cuadro de Indicadores. (pp. 43- 44)

La planificación significa, si se toma con seriedad, una base de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al cambio que afrontarán las organizaciones a futuro. La planificación implica, entre otras cosas, que lo gerentes clarifiquen al lado de un equipo interdisciplinario y transfuncional, la mejor y explicita forma de llevar a cabo las tareas con la menor probabilidad de riesgos y la alta suma de beneficios que agreguen seguridad, pertinencia, valor y calidad a los bienes y productos que la organización este ofertando.

2.1.2 Motivación Laboral

Desde esta perspectiva la satisfacción debe estar involucrada en ese proceso detallista que implica planificar para vencer; vencer adversidades como: a la competencia, la sobredemanda, las exigencias, los errores, y ganar beneficios, clientes, calidad y lo mejor, prestigio y reputación.

Así, la motivación laboral debe ir entrelazada dentro de lo que se planifica para de esta manera entusiasmar al personal, ejercer un liderazgo de calidad, alcanzando metas compartidas. Para 1913, nace lo que se conoce como psicología industrial, a partir de esta fecha se abogaba por el estudio científico del comportamiento y el vinculo entre la administración científica y la psicología industrial. Para Hugo

Münsterberg, citado por Robbins (1999), era importante el “uso de pruebas psicológicas para la selección de los empleados, el valor de la teoría del aprendizaje en el desarrollo de los métodos de capacitación, y el estudio del comportamiento a fin de entender cuáles eran las técnicas de selección, capacitación, diseño de trabajo y motivación”. (p A-9)

Para 1930 los estudios de Hawthorne aportaron contribuciones importantes dentro del comportamiento organizacional. Fueron diseñados originalmente por ingenieros industriales para examinar el efecto de diversos niveles de iluminación sobre la productividad de los obreros y se concluyó que la misma no estaba relacionada directamente con la productividad del grupo.

La unión del profesor de Harvard, Elton Mayo y sus socios (1927-1932), a las investigaciones abarcaron numerosos experimentos que consideraron el rediseño de los puestos, cambios en la duración de la jornada laboral y de la semana de trabajo, la introducción de periodos de descanso y planes individuales de salarios en comparación a planes de grupo. En sus conclusiones Mayo afirmaba que el comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana, que la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual, que las normas del grupo establecen la producción del trabajador individual y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar la producción que las normas y los sentimientos del grupo y la seguridad.

A finales de los años 50, con la probable excepción de los estudios de Hawthorne, ninguna corriente única de investigación ha tenido mayor impacto para socavar las recomendaciones de la administración científica que el trabajo de Frederick Herzberg.

Herzberg buscaba una respuesta a la pregunta: ¿qué es lo que desean los individuos de sus puestos? Formuló la pregunta a cientos de personas a fines de los años 50, y luego analizó cuidadosamente sus respuestas. Llegó a la conclusión de que la gente prefiere puestos que ofrecen oportunidades para el reconocimiento, la realización, la asunción de responsabilidades y el crecimiento. Los administradores que se ocupaban de asuntos como las políticas de la compañía, el pago de los empleados, la creación de puestos limitados y repetitivos y el desarrollo de condiciones favorables de trabajo pueden aplacar a sus obreros, pero no los motivarán.

De acuerdo con Herzberg, si los administradores desean motivar a su gente, deben rediseñar sus puestos para permitir que los trabajadores desempeñen más tareas y que sean más variadas. Se puede atribuir mucho del interés actual en el enriquecimiento de los puestos y en mejorar la vida laboral a la investigación de Herzberg. (Ob cit pA-12)

Desde esta época y hasta los actuales momentos, los gerentes han estado indagando en el qué hacer para tener satisfechos y motivados a sus empleados, en qué hacer para mejorar el rendimiento y el desempeño laboral, como ejercer un liderazgo efectivo y comunicarse abiertamente con los trabajadores. En adelante se expondrán una serie de investigaciones que han querido dar respuestas a estas y otras interrogantes acerca de factibles estrategias para mantener a un personal satisfecho, complacido y motivado en el contexto laboral.

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Las tesis que a continuación se hacen referencia pertenecen a un grupo de investigaciones que encajan sutilmente con los objetivos planteados en este proyecto,

por lo que no están todas las tesis que tocan el tópico, sino las que el investigador consideró dan respuesta cercana a sus objetivos.

Reyes, F. (2008) en su tesis de postgrado titulada: “Diseño de indicadores de gestión, bajo la filosofía del Balanced Scorecard, para la Gerencia de Auditoría de Cervecería Polar, C.A., Territorio sur, Maturín-Monagas”, se partió de la idea de que es necesario realizar un análisis de gestión considerando la presencia de indicadores de forma que los mismos permitieran verificar la eficacia y cumplimiento de las metas organizativas. La misma consistió en un diseño de campo a nivel descriptivo la cual permitió diseñar un cuerpo de indicadores de gestión a partir de la aplicación del Cuadro de Mando Integral. Los resultados obtenidos arrojaron información acerca de una metodología definida formalmente para el desarrollo del proceso de auditoría de gestión, desplegada en cuatro fases, determinó que los indicadores de gestión manejados para el levantamiento de la información pertinente tienen la posibilidad de ser inadecuados o estar descontextualizados, lo que apunta a la necesidad de su actualización y mejora.

A nivel de objetivos estratégicos se conoció que la actividad general de la Gerencia de Auditoría se encuentra definida por objetivos, metas y fines estratégicos específicos, lo cual apunta a la idea que en la organización objeto de estudio se está consciente de la importancia relativa del establecimiento de dichos elementos estratégicos y su incidencia sobre la eficiencia en el despliegue de las funciones que se le han encomendado.

En relación a los elementos considerados por la Gerencia de Auditoría para el diseño de indicadores de gestión, bajo la filosofía del Balanced Scorecard, se encontró que existen un cuerpo de elementos que se consideran en las auditorías desde el punto de vista financiero, de los clientes, de los procesos internos y de la

innovación, que conducen a una comprensión de lo que debe medirse en los distintos departamentos en los cuales se realizó el trabajo de auditoría.

En la propuesta de indicadores a nivel de los procesos internos, los indicadores de gestión sugeridos se enfocan a desarrollar eficazmente actividades medulares en el área de personal: ausentismo, rotación interna y externa, movilidad, salario medio y calificación de desempeño. En la perspectiva de aprendizaje mejorar competencias, mejorar ambiente de trabajo, incrementar efectividad del personal mediante: índice de satisfacción a través del cálculo de sumatoria de beneficios/productividad.

Antonacci, (2007), en su tesis de maestría titulada “Modelo de planificación estratégica dirigido a empresas constructoras, caso de estudio: Empresa Construcciones y Proyectos Latinoamericana, S.A., Maturín-Monagas” refiere: el trabajo de investigación que se desarrolló estuvo dirigido a construir el prototipo de un modelo de Planificación Estratégica para la empresa Construcciones y Proyectos Latinoamericana, S.A., originado por su reciente creación la cual mostraba una carencia de un plan estratégico claro y documentado, presentando diferentes situaciones problemas que generaban un desequilibrio en las diferentes actividades necesarias para llevar el proceso productivo de la organización con la finalidad de proveer a la misma de un sistema de planificación que permitiera controlar y medir su desempeño de forma integral.

La modalidad de la investigación fue de proyecto factible, por ser una propuesta como solución a una problemática existente, con un nivel de investigación descriptivo. Se empleó la observación directa, cuestionarios y la entrevista no estructurada como técnicas primarias de recolección de datos. La información sirvió para determinar el perfil del modelo de planificación, considerando los elementos estratégicos contenidos en los procesos de planificación y control.

Se determinaron las variables claves del sistema y los procesos críticos internos, externos y competitivos de la organización; elementos usados como insumos para el modelo propuesto. Se diseñó el mapa estratégico, el cual describe la estrategia que se requiere seguir para alcanzar la Visión. Asimismo, se construyó una matriz de estrategia, donde se muestran los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y las iniciativas, jerarquizados según las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando integral. El modelo se validó con el software Strategos, como herramienta de apoyo tecnológico. (p xviii)

En relación a la perspectiva de formación y crecimiento propuesto dentro de la matriz del cuadro del Balanced Scorecard se estipula, entre otros objetivos: Elevar el nivel de competencia del personal, a través del indicador horas/hombre considerando las horas cumplidas y las propuestas, teniendo como meta ofrecer capacitación mediante la implementación de programas acordes con las funciones ejercidas.

Herrera, (2007) diseñó un Modelo de Gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard (BSC) para las empresas Consultoras de Ingeniería Venezolanas. Caso de estudio: “Consultora y Constructora Incenter, C.A.” por ser una propuesta orientada a crear soluciones a problemas planteados en una realidad específica, la modalidad de la investigación aplicada fue la de proyecto factible; se aplicó la observación directa y la entrevista no estructurada como técnicas de recolección de datos. La información recolectada permitió detectar la situación actual del proceso de planificación y control de gestión así como el perfil del modelo de gestión actual. Para equilibrar la brecha detectada se identificó y definió la estrategia, lo cual aportó el insumo requerido para la construcción del prototipo de modelo de gestión propuesto, en el que se exponen los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y las iniciativas que permitirán encaminar a la organización objeto de esta investigación hacia la implantación y gestión de su estrategia. (p xx)

Con respecto a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (AC) del capital humano se enfatizó en la propuesta de Balanced Scorecard lo que sigue:

AC1.1: Objetivos estratégicos: Fortalecer las competencias del recurso humano

Indicadores: Resultados de diagnóstico de competencias, Ejecución de Programa de Adiestramiento, Evaluación del Impacto del Adiestramiento.

Metas: 90-100%

Iniciativas: Realizar diagnóstico de competencias del RH. Elaborar plan de adiestramiento para nivelación de brechas de competencias del RH. Evaluar el impacto del adiestramiento en el RH.

AC1.2: Objetivo: Contratar recurso humano calificado.

Indicadores: % de ingreso de RH de acuerdo a perfiles requeridos.

Metas: 90-100%

Iniciativas: Sincronizar h-h de recursos requeridos por categoría profesional. Realizar proceso de selección y captación.

AC1.3: Objetivo: Retener Recurso Humano calificado.

Indicadores: Satisfacción del empleado. Retención del empleado calificado. Índice de rotación de personal.

Metas: 90-100%; 90-100%; 0-2%.

Iniciativas: Diseñar programas de incentivos competitivos en el mercado laboral. Diseñar e implementar modelo de evaluación de desempeño. Crear e implantar programas para asegurar la calidad de vida en el trabajo. (Ibídem p 151)

Se puede apreciar en las investigaciones antes resumidas, que dentro de las propuestas se hace poco énfasis en la motivación del recurso humano de dichas

instituciones, al parecer es importante capacitar al personal para que rinda, pero no se refiere una propuesta seria que dignifique la calidad de vida del trabajador a parte de lo estipulado por la Ley Orgánica del Trabajo.

2.3 BASES TEÓRICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

A nivel de documentación, son limitados los textos que contemplen una visión amplia acerca de la planificación estratégica aplicada a las organizaciones, por lo que a continuación se hará una exposición que contenga aspectos generales que abarcan los textos analizados y aquellos puntos que especifican la variable objeto de atención en el actual proyecto.

Como se sabe, la planificación estratégica es un término que se aplica con exclusividad en los fenómenos de conflictos sociales, en el área de la política y el uso del poder en confrontación de lucha armada entre pueblos.

La primera acepción del término planificación tiende hacia una definición por género próximo y por diferencia específica: es un proceso científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.... El género es el proceso y la diferencia es su organización ya que es posible, también, lograr los objetivos mediante la improvisación.

Sin embargo, la tendencia general en toda sociedad moderna es evitar la improvisación y promover los procesos de planificación para lograr mejores condiciones de vida. Pero cabe señalar, que aún cuando la tendencia es generalizada, su práctica varía según el país, el ámbito y la forma como se aplique. De aquí que algunos autores hablan de diversos tipos de planificación. Según el país puede ser socialista, capitalista, autocrático o democrático; según el ámbito geográfico puede

ser nacional, regional o local; según el ámbito jurídico puede ser público o privado; según el enfoque puede ser administrativa, normativa o estratégica. En fin, hay tantas clasificaciones como situaciones de cambio se presenten.

La planificación tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro, construyéndolo, diseñándolo o realizando ambas cosas a la vez. La definición de planificación estratégica contiene dos elementos de análisis: planificación y estrategia. La planificación es un concepto que nunca se despojará de dos factores que le son inherentes en la exploración o construcción del futuro: *la dirección y el control*. Cuando se agrega lo estratégico para formar el término en discusión, no pierde esa característica esencial, sino que amplía el significado, para incluir, en la definición, la dirección y control del conflicto y de las fuerzas que lo utilizan como medio para lograr sus objetivos.

En torno a esta misma idea, pero fundamentalmente en el campo de la política, se agrega que: planificar es establecer un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una *dirección* que guíe el cambio situacional y producir acciones que le construyan viabilidad, venciendo la resistencia incierta y activa de oponentes.

Desde la perspectiva de este trabajo, una definición de planificación estratégica podría elaborarse partiendo de la siguiente proposición: *es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre*. (Corredor, 2002, pp. 19-44)

A nivel organizacional se ha querido adaptar los términos a la administración de empresas, por lo que se pueden encontrar definiciones como la que sigue,

Selleve /2001/, citado por Reyes (2008) afirma que:

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. (p36)

La expresión de la planificación estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestados o parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

El plan estratégico aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. Esta no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización, la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercado recibida, con seguridad, de la unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores seleccionan planes y presupuestos para el periodo siguiente; esos presupuestos son

consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente es una planeación global a largo plazo. La misma exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno y formulación de alternativas estratégicas. (Reyes, 2008, pp. 36-38)

Por otro lado Francés /2001/ citado por Herrera (2007) sustenta, que “la planificación estratégica contempla la definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” (p 31)... “entendiéndose como un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”. (Ibídem p 33)

Para Herrera el plan estratégico contempla tres (3) fases: formulación, ejecución y evaluación.

- **Formulación del Plan estratégico:** se requiere realizar previamente un análisis del entorno externo e interno de la organización que permitirá identificar las oportunidades y amenazas externas así como las debilidades y fortalezas internas de la organización con el fin de establecer la misión y visión, para la determinación de los objetivos y el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

- **Ejecución del plan estratégico:** requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.
- **Evaluación del plan estratégico:** comprueba los resultados de la formulación y ejecución, lo cual permitirá obtener lecciones aprendidas y la aplicación de acciones correctivas y preventivas que permitirán mejorar las etapas anteriores del proceso de planificación estratégica por lo que se conforma una retroalimentación continua. (Herrera, ob cit pp. 38-39)

2.3.1 La Gerencia Estratégica, Modelo e importancia para las Organizaciones.

Muy relacionado con la planificación estratégica se encuentra el concepto de gerencia estrategia, herramienta accesible a los gestores empresariales, que le permitirá, a través de una visión más clara del proyecto, alcanzar los objetivos planteados.

Según David, (1991):

La GE puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. (p 3)

El proceso se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización; ésta no es una ciencia pura, se trata de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

Es importante destacar que en la definición de David se considera la variable motivación y la asignación de los recursos pertinentes, hecho que no se vislumbra en el proceso de planificación estratégica. De tal forma, que dicho autor significa la importancia del recurso humano cuando dentro de una empresa se pretendan alcanzar objetivos de calidad, apoyándose seriamente en sus necesidades y cubriendo las mismas, pudiendo ser estas de orden organizacional o intrínsecamente personal.

El modelo o proceso de GE se puede resumir en doce pasos, los cuales pueden ayudar a preparar un análisis de caso de política empresarial:

1. Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
2. Realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
3. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
4. Fijar la misión de la firma.
5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
6. Fijar objetivos.
7. Fijar estrategias
8. Fijar metas.
9. Fijar políticas
10. Asignar recursos.
11. Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.

12. Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

Dicho proceso permite que la organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas. (Ibídem pp 18-19)

La importancia de gerencia estratégica, radica entre otras cosas, que puede ser aplicada tanto en grandes como en pequeñas empresas, ya que desde su nacimiento la organización posee una visión, amparada en las necesidades de su creador, que amerita de estrategias, y la información y conceptualización que esta a generado a sustentado la permanencia y continuidad de las empresas en los mercados de su competencia.

2.4 BASES TEÓRICAS ACERCA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.

A partir de querer descubrir qué hace productivo a los trabajadores en el ambiente de trabajo se han realizado investigaciones que han aportado diversas teorías que permiten incentivar el desempeño y estimular al trabajador a que tienda a motivarse y por ende a mejorar el desempeño. A continuación se harán referencia a las teorías clásicas de la motivación laboral propuestas por F. Herzberg, V. Vroom y E. Locke (1968)

2.4.1 Teoría de los dos Factores de Frederick Herzberg.

La motivación laboral comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la

empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección.

Los premios otorgados por la organización conjuntamente con el trabajo realizado por el empleado, demuestran el carácter recíproco de la relación de intercambio existente entre el individuo y la organización. El primero ofrece su aportación, esfuerzo y trabajo, altamente valiosos para los objetivos de la producción, y los segundos dan estímulos a manera de pagos por los servicios recibidos.

Dentro de la organización los empleados valoran los estímulos conforme a la capacidad que estos tengan para satisfacer sus necesidades, de ahí que no todos los estímulos generan el mismo tipo de respuesta en los empleados. Cuando éstos sienten justa esta retribución, se establece un equilibrio entre contribuciones y estímulos.

Herzberg y sus colaboradores examinaron la relación entre satisfacción en el trabajo y productividad, encontrando que existen básicamente, dos conjuntos de factores que despiertan la motivación:

- Factores Motivadores. Estos están asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo mismo como son responsabilidad, avance y crecimiento. Otra característica de estos factores es que, además de motivar al trabajador, le generan satisfacción. Así, son generadores de la actividad y mejoramiento del empleado por ejemplo los reconocimientos, aumento de responsabilidades y premios económicos.
- Factores de Higiene: éstos no generan satisfacción, simplemente se encargan de evitar la insatisfacción y son externos al trabajo propiamente dicho; por ejemplo, las normas de la compañía, como supervisión, relaciones interpersonales,

condiciones de trabajo, salarios base y la prevención de accidentes, favorecen que el trabajo se realice, no su perfeccionamiento.

Para Herzberg el dinero constituye un factor de higiene que no produce satisfacción, pero sí sirve para evitar la insatisfacción de no tenerlo. (González y Olivares, 1999, p 84)

Es importante destacar que desde el punto de vista de Herzberg se puede mejorar notablemente la motivación de los empleados, siempre y cuando la empresa sea emprendedora y utilice a su recurso humano para lograrlo, a través de mecanismos de motivación de calidad que permitan que el empleado se identifique con lo que hace, sean aprovechadas sus competencias y se le estimule con el mejor de los reconocimientos, por lo que de otra manera, así el sueldo sea excelente, lo más probable es que el rendimiento sea bajo.

2.4.2 Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom.

La presente teoría considera como importante el nivel de expectativa que tenga un trabajador cuando realiza una actividad, con la esperanza de obtener un beneficio que le sea de su agrado. La mayoría de las investigaciones que se hicieron al respecto tenían la finalidad de probar la precisión de la teoría para predecir el comportamiento de los empleados. Para Vroom, la motivación es un proceso que gobierna la elección entre varias formas de actividad voluntaria. Para él, la mayoría de los comportamientos se encuentran bajo el control de la persona y, por lo tanto, se pueden motivar.

Al respecto Gibson y otros (2000) hacen la siguiente exposición de esta teoría.

Para poder comprender la teoría de las expectativas es necesario definir la terminología de la teoría y explicar cómo operan; los términos temas importantes contemplan:

Resultados de primero y segundo niveles: se originan en el comportamiento y se asocian con el desempeño en el puesto de trabajo mismo. Tales resultados incluyen la productividad, el ausentismo, la rotación y el desempeño. Los resultados de segundo nivel son los sucesos (recompensas o castigos) que probablemente produzcan los resultados de primer nivel, tales como los aumentos de sueldos por meritos, la aceptación o rechazo del grupo y los ascensos.

Instrumentalidad: ésta es la percepción que tiene un individuo de que los resultados de primer nivel se asocian con los del segundo. Vroom sugiere que la instrumentalidad puede asumir valores que van desde -1, que implica que los resultados de segundo nivel es seguro sin el primer resultado e imposible con este último, hasta +1, que implica que el primer resultado es necesario y suficiente para que suceda el segundo. Como esto refleja una asociación se puede pensar que hay una correlación entre ambos.

Valencia. La preferencia por los resultados, según los considera el individuo, se denomina valencia. Por ejemplo, una persona puede preferir un incremento de sueldo del nueve por ciento, por méritos, a que la trasladen a otro departamento, o puede preferir el traslado a que la reubiquen en una nueva instalación. Un resultado tiene una valencia positiva cuando se prefiere y una negativa cuando no es así o se evita. Un resultado tiene una valencia cero cuando al individuo le es indiferente si lo logra o no.

El concepto de valencia se aplica a los resultados de primer o segundo nivel; por ejemplo, una persona puede preferir que la consideren como empleado de alto desempeño (resultado de primer nivel) porque piensa que ello conducirá a un aumento de sueldo por méritos (resultado de segundo nivel).

Expectativas. Esta expresión se refiere a la creencia que tiene el individuo acerca de la probabilidad subjetiva de que a cierto comportamiento corresponda cierto resultado. Es decir, las expectativas son las probabilidades que se atribuyen a que suceda algo a raíz de algún comportamiento o acción. Las expectativas tienen un valor que va de 0, para indicar que no existe ninguna probabilidad de que se presente un resultado después del comportamiento o la acción, a +1 para indicar la certeza de que determinado resultado se presentará a raíz de una acción o un comportamiento. Las expectativas se manejan como probabilidades.

En el ámbito laboral, los individuos tienen expectativas de esfuerzo-desempeño. Estas representan la percepción que tiene el individuo en cuanto a lo difícil que puede ser lograr cierto comportamiento y las probabilidades de lograr ese comportamiento. La palabra fuerza equivale a motivación. La intención de la teoría de las expectativas es evaluar la magnitud y la dirección de todas las fuerzas que actúan sobre el individuo. La acción que reúne la mayor fuerza es la que tiene más probabilidades de ocurrir.

La palabra capacidad define el potencial de la persona para realizar la tarea o el trabajo; se refiere a las capacidades físicas y mentales de la persona para llevarlo a cabo y no a lo que hará. El potencial puede realizarse o no.

2.4.2.1 Principios de la Teoría de las Expectativas.

La integración de los conceptos importantes de la teoría de las expectativas genera tres principios fundamentales:

1. $D = f(M \times C)$. Se considera que el desempeño es una función multiplicadora de la motivación (fuerza) y la capacidad.
2. $M = f(V_1 \times E)$. La motivación es una fuerza multiplicadora de la valencia para cada resultado de primer nivel (V_1) y las expectativas percibidas de que a cierto comportamiento corresponderá cierto resultado de primer nivel. Si las expectativas son bajas habrá poca motivación. Del mismo modo, si la valencia de un resultado es cero, ni el valor absoluto ni las variaciones en la fuerza de las expectativas para lograrlo tendrán efecto alguno.
3. $V_1 = V_2 \times I$. La valencia que se asocia con varios resultados de primer nivel es una función multiplicadora de la suma de las valencias relacionadas con los resultados de segundo nivel y de la instrumentalidad que tenga la obtención del resultado del primer nivel para la obtención de cada uno de los resultados de segundo nivel. (pp. 143-144)

Es importante destacar en cuanto la teoría de Vroom, que en la medida en que un trabajador visualice la posibilidad de alcanzar una de sus metas en el ámbito laboral existirá en él una fuerza que lo llevará a desempeñarse de la mejor manera para poder alcanzar sus objetivos; además, el empleado tendrá expectativas si su ambiente le brinda oportunidades de alcanzar lo que él desea en su trabajo. Sin embargo es imprescindible que dentro de las políticas organizacionales se cubran aspectos que incentiven al trabajador a crearse expectativas que lo harán alcanzar logros preestablecidos dentro de la institución.

2.4.3 Teoría de la Fijación de Metas de Edwin A. Locke.

Una meta, un objetivo, un fin para un individuo, es el resultado que esa persona trata de lograr a través de su comportamiento y acciones. Locke propuso que el establecimiento de metas es un proceso cognoscitivo de cierta utilidad práctica, donde las metas e intenciones conscientes de un individuo son los determinantes primarios del comportamiento, señalando que una característica común del comportamiento emocional es que suele seguir hasta que alcance su conclusión.

Lo anterior indica que una vez que la persona inicia algo, sigue adelante hasta lograr la meta. Además, la teoría del establecimiento de metas subraya específicamente la importancia de las metas conscientes para explicar el comportamiento motivado. Locke empleó la noción de intenciones y metas conscientes para proponer y sustentar con investigaciones las tesis de que las metas conscientes más difíciles generan mayores niveles de desempeño, si el individuo acepta dichas metas.

En la descripción del establecimiento de metas se hace hincapié a los siguientes atributos: especificidad, dificultad, intensidad y compromiso con la meta.

- La **especificidad de la meta** es el grado de precisión cuantitativa (claridad) de la meta.
- La **dificultad de la meta** es el grado de competencia o nivel de desempeño que se busca.
- La **intensidad de la meta** se refiere al proceso para establecer la meta o determinar cómo alcanzarla.
- El **compromiso con la meta** es la cantidad de esfuerzo que se aplica a la consecución de la meta.

El modelo de establecimiento de meta destaca que una meta sirve como motivador. Es importante que toda meta sea clara y significativa, y que presente un desafío. Cuando las metas no se logran, el individuo enfrenta una sensación de insatisfacción. Cuando hay relación entre meta y desempeño en el trabajo, actúan varios factores, como la capacidad, el compromiso y la retroalimentación.

- La **capacidad** de una persona puede limitar sus esfuerzos para alcanzar la meta. Si un gerente establece una meta difícil y el subordinado carece de la capacidad para alcanzarla, no se conseguirá.
- Una persona que se compromete con una meta tiene la energía, intensidad y la persistencia para trabajar con ahínco. El **compromiso** crea el deseo de alcanzar la meta y superar los problemas o las barreras.
- La **retroalimentación** ofrece datos, información y hechos sobre el avance en la consecución de la meta. La persona se vale de la retroalimentación para determinar dónde ajustar el esfuerzo. Sin retroalimentación, la persona opera sin orientación o información para corregir a fin de que las metas se logren a tiempo y en los niveles presupuestados. (Ivancevich y otros, 2006, pp. 155-157)

Desde esta mirada, motivar no significa ofrecer abiertamente al empleado todos aquellos incentivos que se le ocurra al gerente; implica más que cubrir expectativas, estar consciente que los incentivos ofrecidos por la organización estimulen de manera consistente al empleado, debido a que se consideró las capacidades moderadoras del individuo, las características de las metas, la evaluación del desempeño deseado para la organización y por último el cumplimiento de las recompensas por parte de la institución.

2.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL (CMIP).

En toda organización, los que dirigen grupo quisieran que sus subordinado actúen de tal manera, que desean obtener el mínimo de errores y un alto nivel de desempeño sin considerar: las características de la empresa, las condiciones de trabajo, la forma en cómo se ejerce el control y por último qué aspiraciones o expectativas lleva en el fondo de si mismo tanto él como supervisor y el otro como supervisado en esa organización.

En este sentido se presenta la posición hecha por Kaplan y Norton (1992) y adaptada por H. Rampersad, llamado Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP).

El CMIP está relacionado con la competencia individual y opera como una mejora personal y como instrumento de autocoaching para cada uno, y se basa en el bienestar personal y en el éxito social, tanto en casa, como en algún club del que se sea socio, etc. Se compone de la misión y visión personal, los papeles clave, los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora del empleado.

- **Misión Personal:** Se refiere a la filosofía de vida del trabajador es decir, ¿Quién Soy?
- **Visión personal:** Indica los valores y principios, sus metas y roles, es decir, ¿Hacia dónde Voy?
- **Factores críticos de éxitos personales:** se refiere a la vulnerabilidad del sujeto en su cargo; qué aspectos son decisivos para su éxito y las competencias necesarias para alcanzarlas, es decir, ¿Qué factores me hacen Irritable?
- **Objetivos personales:** ¿Qué resultados personales quiero conseguir?
- **Metas y medidas de actuación personal:** ¿Cómo puedo medir mis resultados personales?

- **Acciones de mejora personal:** Indica la auto reflexión de sus actuaciones y las posibles estrategias para mejorar sus competencias, es decir, ¿Cómo quiero conseguir los resultados?

Para Rampersad, formular el CMIP, es el punto de arranque del TPS (Total Performance Scorecard), que utiliza el autoconocimiento y la imagen que tenemos de nosotros mismos, para generar un equilibrio eficaz entre la ambición personal y el comportamiento, por un lado, y la ambición personal y compartida por otro.

El objeto de comenzar el autoconocimiento es el de desarrollar la paz interior y la estabilidad, la compostura, la armonía, el asesoramiento a uno mismo, *la motivación* y el compromiso, es decir la determinación absoluta, así como la dedicación y el pensamiento positivo.

Formular la propia ambición personal puede servir como palanca para mover las oxidadas ideas preconcebidas, que bloquean la creatividad, así se estará mejor equipado para crear el propio futuro y destino. Después de todo, sólo si nos conocemos bien seremos capaces de descubrir nuestros talentos y desarrollar nuestras metas personales, y de ese modo ponerlos al servicio de nosotros mismos y de los demás. (Rampersad, 2003, pp. 43-47)

Aunque parezca un poema lo expuesto por Rampersad, es importante destacar que la esencia del éxito personal dentro de la organización radica inconmensurablemente en el propio trabajador, si él no sabe quien es, y para que está, lo más probable es que desde afuera sea difícil motivarlo, como lo plantean autores como Vroom, Locke o Herzberg. Para Rampersad es necesario saber su misión y visión personal para luego querer alcanzarla en cualquier contexto, y específicamente en el laboral.

2.5.1 Operatividad del Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP), propuesto por Hubert Rampersad.

La manera de instaurar el CMIP está estrechamente relacionado con las necesidades y expectativas de los empleados que desean alcanzar sus objetivos personales; por lo tanto es imprescindible que para que la misión y visión de los trabajadores se alcancen, ellos deben estar literalmente involucrados con sus proyectos y con las herramientas con las que cuentan para hacer realidad esta situación personal-organizacional.

- **Formulación de la Misión y Visión Personal.**

La formulación del CMIP conlleva a visualizar una imagen vívida y creativa del sujeto-empleado utilizando metáforas. En ella plasmará su misión personal en palabras, determinando qué disfruta haciendo y qué le satisface.

Su declaración de visión personal describirá hacia donde debe ir y qué valores y principios le guían, además de qué quiere llegar a conseguir en la vida y qué características le gustará poseer, qué cualidades le gustaría tener y si pudiese ser lo que quiere realmente en la vida, cuál es su ideal con respecto a donde se desarrolla su profesión, su ambiente, su salud y otras cuestiones. Para Rampersad, la misión y visión personales son la proyección exterior de sus anhelos interiores.

La tabla n°1 contiene algunas de las preguntas básicas que todo empleado debe hacerse cuando pretenda escalar posición en su ámbito laboral. Sobre esta base logrará darle sentido a su vida, aumentando su capacidad visionaria sobre aquellos aspectos que deseen dejar como legado de vida.

Tabla N° 01. Preguntas básicas que son claves en la visión y misión del personal.

Misión Personal (Rampersad, 2003)	Visión Personal (Rampersad, 2003)
¿Quién soy?	¿Hacia dónde voy?
¿Cuál es mi filosofía de vida?	¿Qué valores guían mi camino?
¿Por qué estoy aquí?	¿Qué quiero llegar a conseguir?
¿Para qué vivo?	¿Cuáles son mis intenciones a largo plazo?
¿Dónde estoy ahora?	¿Cuál es mi ideal?
¿Qué habilidades me caracterizan?	¿Qué apoyo?
¿Cuáles son mis objetivos principales?	¿En qué creo?
¿Cuáles son mis creencias esenciales?	¿Cómo me quiero distinguir en la sociedad?

- **Requisitos para que se cumplan la misión y visión personales.**

- ✓ Poner énfasis en la generosidad, ya que trae consigo los mejores resultados.
- ✓ La misión ha de ser breve, clara, sencilla y formulada en tiempo presente.
- ✓ La misión y visión son características de cada persona y fácilmente reconocibles por los demás.
- ✓ Ambas son específicas para cada persona e incluyen cuestiones éticas como punto de arranque.
- ✓ La misión y visión se formulan de forma positiva y cautivadora y son perdurables.
- ✓ La visión es ambiciosa e inspiradora además dirige la creatividad e iniciativa personal, combinando la energía y potencias personales.
- ✓ La visión es direccional y se ocupa del asesoramiento interior; además determina las acciones de hoy para poder alcanzar un futuro óptimo.
- ✓ La visión muestra cómo una persona quiere diferenciarse en la sociedad.
- ✓ La visión se basa en la imagen que se tenga de uno mismo, en el autoconocimiento, la aceptación y desarrollo propios; demanda una imagen positiva de nosotros mismos. (Rampersad, ob. cit. p 50)

Es innegable para este autor que el reconocimiento del sujeto a través de un autoexamen le clarificara las dudas que impedirían un posible triunfo en el desarrollo personal del sujeto a favor de sus expectativas laborales. Es importante recalcar que dichos requisitos se asemejan a la teoría de Vroom, es decir, mientras mas claras las expectativas mejor serán enfocados el logro de los objetivos planteados y la alta probabilidad que se alcance el éxito personal en la organización.

- **Ejercicio de respiración como parte de la formulación del CMIP.**

Como cada persona es única, el proceso de relajación es muy particular en cada quien, por lo tanto es indispensable que el individuo identifique la mejor y efectiva forma de ejercitar su respiración encontrando el punto máximo de relajación que le permita comprobar su vitalidad, y en ese proceso de ensoñación cuestionarse todos aquellos aspectos importante en su vida.

En este momento de inspiración debe pensar constantemente en la pregunta elegida, recordar las preguntas y anotarlas inmediatamente después del ejercicio de meditación. Hacer una selección de las más relevantes y realizar el ejercicio en dos etapas de 15 a 20 minutos cada una.

La regularidad del ejercicio permitirá tener un mayor autoconocimiento, mas energía y por lo tanto aclarar las metas prioritarias a alcanzar, lo que allanará el camino hacia las mismas. En este orden de ideas Rampersad sugiere, entre otras, las siguientes preguntas.

- ¿Quién soy? ¿Cuál es mi identidad?
- ¿Cómo es la imagen que tengo de mi mismo? ¿Cómo me veo?
- ¿Qué tipo de persona soy? ¿Qué apoyo? ¿En qué creo?

- ¿Qué valores y principios están más cerca de mis sentimientos, son sagrados para mí y se hallan anclados profundamente en mi vida? Por ejemplo: la honradez, solidaridad, el desarrollo propio, la pericia, el dinero, el disfrute, el afecto, el trabajo en equipo agradable, hacerme respetar, la posición, etc.
- ¿Dónde me hallo ahora y hacia dónde quiero ir?
- ¿Cómo quiero reconocermé a mí mismo y que me reconozcan los demás?
- ¿Cómo me gustaría que fuese mi vida diaria?
- ¿Qué me satisface?
- ¿Quién soy en el trabajo?
- ¿Qué sucede en mi profesión, mis pertenencias, familia, pareja, amigos u otros?
- ¿Qué es lo que más me motiva en mi trabajo? (pp. 51-53)

Para el autor, estas preguntas están relacionadas con el ser y el convertirse. Este ejercicio permite reflexionar con detenimiento sobre uno mismo, hacerse consciente de la propia personalidad y valores esenciales, además de descubrir y cambiar aquellos pensamientos que suponen obstáculos.

- **Equilibrar la ambición y el comportamiento personal.**

Cuando se sitúan en el mismo plano la ambición y el comportamiento personal, se asegura que las acciones en sociedad sean correctas y estén de acuerdo con la propia conciencia. Las personas que alcanzan la armonía entre su ambición y su comportamiento personal, no entran en conflicto con su conciencia y son capaces de trabajar con eficacia de una manera más orientada a los resultados.

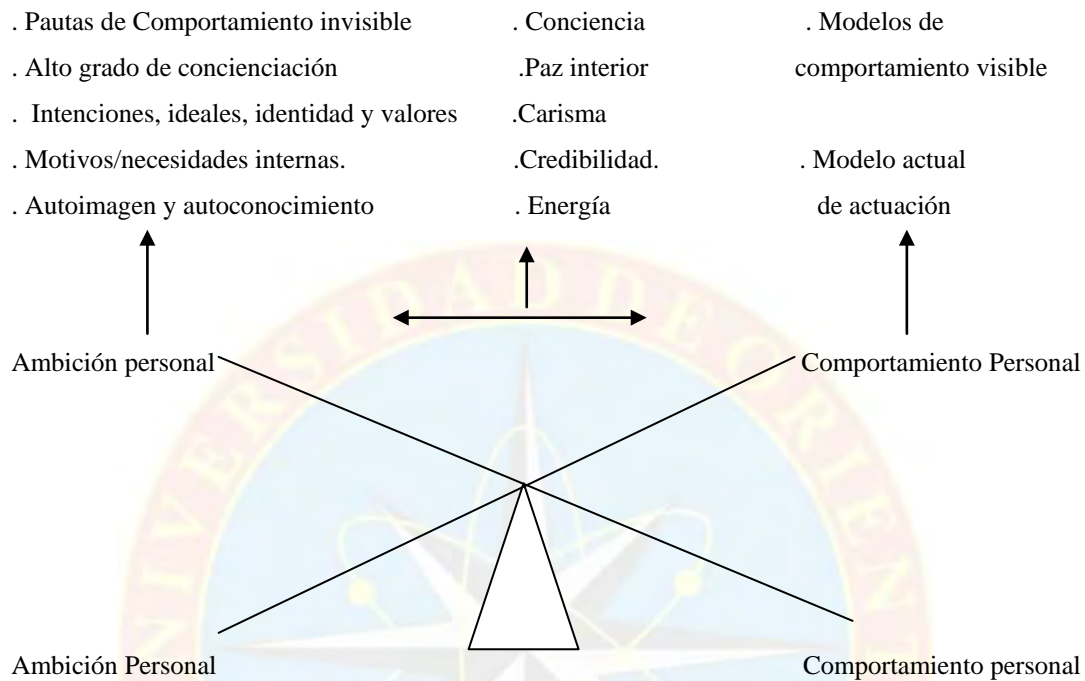


Figura 1. Cómo situar en el mismo plano la ambición personal y el comportamiento personal. (Rampersad (2003) p.57)

La propuesta de la figura n°1 se refiere al equilibrio que debe existir entre la ambición personal y el comportamiento personal, considerando en ello los procesos intangibles que impulsan el comportamiento motivado en los individuos, como: intenciones, ideales, identidad y valores personales, paz interior, energía, carisma, entre muchos otros, lo que generara actuaciones muy particulares en el sujeto.

Las personas psicosocialmente sanas y de baja neurosis, tienen más probabilidad de autorrealizarse en el entorno donde consideren que pueden tener acceso a sus expectativas, por lo tanto para alcanzar metas muy particulares y específicas, aparte de conocer las propias habilidades y actitudes se debe percibir con

atención las actitudes del otro, si ambas son coincidentes se abrirá el camino hacia el éxito.

- **Cómo definir los factores críticos de éxito personales.**

Estos factores se derivan de la misión y misión personales, considerando una serie de hitos alcanzable en la vida. Están relacionados con:

- La perspectiva financiera: se pueden satisfacer las necesidades financieras
- La perspectiva externa: la relación con la pareja, hijos, amigos, superiores, compañeros de trabajo u otras personas.
- La perspectiva interna: considera la salud física y mental, y
- La perspectiva del conocimiento y aprendizaje: con la capacidad o destreza y la habilidad para aprender.

La propuesta de Rampersad no escapa al modelo de motivación propuesto por Abraham Maslow, si se revisa con detenimiento, se proponen en ambas tener cubiertas las necesidades fisiológicas y de seguridad, es decir perspectiva financiera para llegar a ello; necesidades de relación y estima, según Rampersad perspectiva externa e interna y necesidades de autorrealización, contenida en la perspectiva de conocimiento y aprendizaje.

Siempre la persona querrá cubrir sus necesidades mas prioritarias, sin importar en cual perspectiva o modelo de motivación la ubiquen, lo importante es cubrirla para alcanzar la armonía u homeostasis que todo organismo requiere.

La tabla n°2 recoge la propuesta de Rampersad formulada como factores críticos de éxito personal.

Tabla n°2: Ejemplo de factores críticos de éxito personal

Perspectiva Financiera	Perspectiva externa
<ul style="list-style-type: none"> • Salud Financiera • Solvencias económicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser apreciado por familia, grupos de amigos, de trabajo • Realizar trabajos de calidad
Perspectiva Interna	Perspectiva del Conocimiento y Aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> • Gozar de salud física y mental 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional continuo • Actualizaciones • Estar incorporado al proceso de toma de decisiones

Fuente: Rampersad (ibídem p 59)

Cuando se formulan los factores críticos de éxito personales, es como considerar qué factores de ambición personal son decisivos para el bienestar y éxito integral del individuo. En adelante el modelo del autor aborda la formulación de las acciones de mejora personal.

- **Cómo formular las acciones de mejora personal.**

Este paso incluye la mejora continua de las competencias, habilidades, comportamiento y actividades, y están orientadas al bienestar y éxito personal, incluyendo la vida privada. Aquí el cómo es importante:

- Cómo queremos alcanzar nuestros resultados personales
- Cómo podemos mejorar nuestro comportamiento

- Cómo comprobar que aprendemos, tanto personalmente como en el ámbito del equipo.

Dichas acciones de mejora, para el autor, contemplan un ciclo sistematizado de acciones, en la medida en que cada paso se cumpla se estará mas cerca de alcanzar las metas y por ende la visión personal, en este sentido Rampersad estructura el ciclo PEVO, presentado en la figura 2, el cual se describe como sigue:

- Plan: debe formularse en consonancia con la empresa
- Ejecución: llevarse a metas específicas y potencialmente alcanzables
- Verificación: los resultados deben ser ponderados según medidas definidas
- Optimización: visible mejora de actitudes y comportamientos

En la revisión de las acciones diarias de una persona, la misma se encontrará con caminos fáciles de recorrer y con otros que son tan difíciles que se llega a la ancianidad sin alcanzarlas, en este orden de ideas es que a nivel laboral se proponen modelos de vida reales y objetivos, donde lo mas importante es conocer sus carencias y potencialidades, para ello el ciclo PEVO es importante revisarlo como agenda de vida.

Ciclo PEVO Personal

Desarrollar un plan de mejora:

- . Formular el CMIP
- . Seleccionar las acciones de mejora más importante

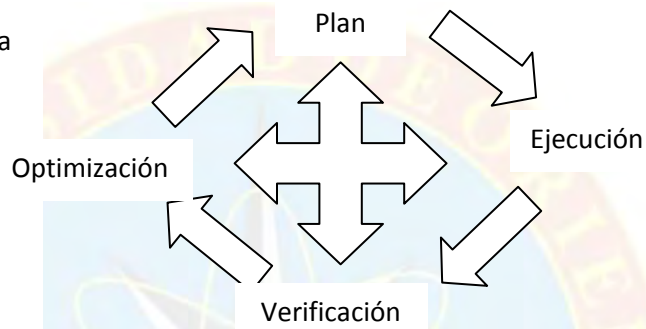
Implantar las mejoras verificadas

- . Poner en práctica las mejoras personales comprobadas
- . Evaluar los resultados personales
- . Documentar lo aprendido
- . Monitorizar acciones
- . Repetir el ciclo

. Compartir esto con alguien de confianza

Implantar el plan de mejora a pequeña escala.

- . Comenzar con una acción y pedir feedback
- . Implantar la acción a escala limitada



Comprobar que funciona:

- . Revisar los resultados según las medidas de actuación
- . Comprobar cumplimiento de objetivos.
- . Ajustar el CMIP si fuese necesario
- . Comprobar que hemos aprendido.

Fuente: Rampersad, 2003 p. 175

Rampersad agrega, que una vez seguido el ciclo PEVO de forma continua, la persona se conocerá mejor, estará siempre satisfecho y se creará una base estable para el desarrollo individual y el bienestar personal.

2.6 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Nombre de la Empresa: **Laboratorios Tu Salud, SA.**

Ubicación: Pto. Ordaz.-Estado-Bolívar

Lema: “Calidad para el Futuro”

Presencia en el mercado: Somos una empresa farmacéutica, líder en el mercado, basada en la generación de investigación para el descubrimiento, desarrollo y manufactura de medicamentos, con operativos dinámicos, y en constante crecimiento a nivel nacional, que trabaja en el desarrollo de medicamentos con tecnología de punta.

Nuestra empresa se destaca en el mercado farmacéutico por poseer los laboratorios y la tecnología más actualizada de la nación. Contamos con sucursales distribuidas en las capitales y estados más fructíferos del país. Nos distinguimos por proporcionar a los clientes una amplia gama de servicios, atención integral en el área como talleres, foros, productos, enfermedades del infante, la niñez, adolescencia y adultez con contingencias para la prevención, tratamiento y curas de enfermedades.

La importancia de nuestra empresa dentro del mercado, se refleja en los vínculos comerciales que hemos logrado establecer con diversas empresas de gran magnitud relacionada con la industria farmacéutica.

La envergadura, ubicación y la combinación de expertos y tecnología para servicios de prevención como de producción permiten ofrecer herramientas y las especificaciones técnicas que requieren los clientes para el apoyo de sus necesidades.

Misión: nuestra misión es optimizar la atención a los clientes a través de soluciones creativas y de alta calidad, que contribuyen a optimizar permanentemente

la calidad de vida de quienes consumen nuestros productos. Brindar la mejor solución práctica constituye el compromiso de todos los días.

Filosofía corporativa: el servicio al cliente es nuestro principal objetivo y nos esforzamos en satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes brindando los mejores productos y servicios farmacéuticos, de alta calidad a precios competitivos. Es nuestra firme convicción que los empleados son nuestro mejor activo y que constituyen la fortaleza de nuestra organización. Comunicación abierta, trabajo en equipo, honestidad, respeto mutuo, lealtad a nuestros clientes, y orgullo en llevar a cabo un servicio brindado con excelencia son factores que enmarcan un sello distintivo en nuestros empleados.

Obrar con absoluta honestidad e integridad en todas las negociaciones es un compromiso diario. Para internalizar el concepto de mejoramiento continuo de la calidad, perfeccionando progresivamente su performance en marcos de tiempo cada vez más exigentes.

Nuestros factores clave de éxito son:

- Orientación al cliente y al mercado
- Competitividad
- Recursos humanos
- Comunicación
- Visión compartida
- Desarrollo de alianzas estratégicas
- Actualización tecnológica.

Es importante destacar, que con 40 años de estar posesionados del mercado farmacéutico en Venezuela, aplicamos la ciencia a nuestros recursos para mejorar la salud y bienestar en cada etapa de la vida. Nos esforzamos por establecer el estándar

de calidad, seguridad y valor en el descubrimiento, desarrollo y manufactura de medicamentos para las personas. (Fuente: Folleto informativo de Laboratorios Tu Salud, S.A.)



CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el objeto de cubrir los objetivos planteados, se consideró pertinente realizar una investigación no experimental de corte transversal, en el sentido de recolectar los datos en un momento específico y con un propósito particular, enmarcado en un trabajo de campo como proyecto factible, de carácter descriptivo y con sustento documental y análisis cualicuantitativo.

3.1.1 Tipo de Investigación

Todo investigador cuando se plantea realizar un proyecto, presenta altas probabilidades que haya vivido o percibido la magnitud de la fenomenología del caso. En este sentido la investigación será de campo, debido a las experiencias que se han obtenido en el ambiente organizacional donde se llevará a cabo la misma.

Al respecto refiere Barrios, (2002):

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p 5)

Para el mismo autor el proyecto factible consiste en:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, métodos o procesos, el proyecto debe tener en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p 7)

3.1.2 Nivel de la Investigación

La investigación descriptiva permite estudiar, analizar caracterizar, entre otros procesos, los elementos que conforman la variable objeto de estudio, lo que conllevaría dar respuestas precisas y objetivas a los elementos a abordar. En lo referente plantea Arias (2006) “los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aún cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de la investigación” (p 25)

Por su lado Hernández, Fernández y Baptista (1991) plantean: “ la investigación descriptiva mide de manera independiente los conceptos o variables a los que se refieren, con la mayor precisión posible, requiriendo para ello de conocimiento considerable del área a investigar para formular preguntas más específicas y obtener repuestas más precisas” (p 61)

3.2 POBLACIÓN O UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN.

Como fenómeno social se entiende la población a un conjunto de individuos que comparten características similares que al ser afectas por situaciones particulares tienden a responder de forma consonante; al respecto agrega Balestrini (2001) “la población en la investigación social contempla cualquier conjunto de elementos de

los que se requiere conocer o investigar alguna de sus características” (p 140) Para Ramírez, (1996) “es un conjunto de sujetos u objetos delimitados por el ámbito de estudio a realizar, que pertenecen a una misma clase por poseer características similares.” (p75)

En el presente proyecto se consideró el total de los representantes de Ventas de Laboratorios TU SALUD, C.A, la cual asciende a nueve (9) sujetos.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para realizar el trabajo investigativo se procedieron a utilizar las siguientes técnicas de recolección de información: observación participante, revisión documental y electrónica, el cuestionario y la encuesta.

La observación participante según Tamayo (2000) “permite involucrarse con la realidad de estudio, observar y recoger directamente y con objetividad los datos necesarios a través de la interacción con los sujetos estudiados.” (p 122)

La revisión documental proviene de documentos escritos, libros de textos, informes, archivos o cualquier otro material escrito que ayude a soportar la variable a indagar.

Para Chávez, (2001):

Constituye la sustentación y construcción teórica de un estudio. Es el análisis crítico de algunas de las distintas corrientes, tendencias o enfoques, que se han enunciado y de la revisión de la literatura sobre la base de resultados de otras investigaciones, en el cual se reflejan las posiciones, coincidencias y contradicciones, relacionadas con la variable de estudio.” (p 101)

En el texto de Barrios (1998),

Las Referencias Electrónicas están conformadas para el almacenamiento y recuperación de libros, revistas y todo tipo de documentos escritos digitalizados, así como archivos de videos y audio en formato electrónico, lo cual permite la consulta a través de redes internacionales y en servicios de datos, documentación y bibliotecas digitalizadas.

La recogida de los datos se hizo a través de un **cuestionario** y se aplicó en la modalidad de **encuesta**. El cuestionario según Arias (2006) “consiste en la elaboración de un formato contentivo de una serie de preguntas abiertas, cerradas o de selección (múltiple o no), que es auto administrado sin la intervención del investigador” (p 74)

Las características del instrumento aplicado (ver anexo), contemplan la presentación y objetivo del mismo; está conformado de 12 ítems de selección múltiple, a lo que se sugiere escoger solo una de las alternativas para evitar sesgos de interpretación.

3.4 TABLA A: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable: Motivación:

Dimensión 1: Factores Motivacionales

Indicadores: Factores Intrínsecos: Logro, poder, Afiliación. Factores extrínsecos: Relaciones laborales, Incentivos financieros, Responsabilidad en la Toma de decisiones, Responsabilidad del cargo.

Dimensión 2: Fortalezas y debilidades

Indicadores: Fortalezas: Disposición de la empresa a asumir retos, cooperación del equipo. Debilidades: Incertidumbre laboral, despidos, falsas políticas institucionales.

Dimensión 3: Carencias:

Indicadores: Logro, poder, existencia y afiliación.

Preguntas: 6-7-8-9-10-11-12

Variable: Estrategias de motivación de la empresa

Dimensión: Políticas de incentivos

Indicadores: Financieros: sueldo, bonos, porcentajes por ventas. No financieros: Ascensos, capacitación, higiene y seguridad industrial, tecnología actualizada.

Preguntas: 1-2-3-4-5

3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

Las investigaciones serias requieren de respuestas objetivas, por lo que se aplican herramientas que midan con precisión lo que se quiera medir y bajo cualquier circunstancia dicha herramienta debe dar resultados similares.

Para Hernández, Fernández y Baptista (1999) “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p 243) y la confiabilidad según Chávez (2001) “es el grado con que se obtienen resultados similares en distintas aplicaciones.” (p 193)

Lo planteado en el capítulo aspira alcanzar los objetivos propuestos, con la única finalidad de solventar o encaminar las políticas institucionales dirigidas al factor motivacional, variable que si se controla adecuadamente podría dar resultados exitosos tanto para la institución como para los empleados.

3.5.1 Validez del Instrumento.

La validez que se aplicó en la presente investigación fue la validez de contenido; para obtener este tipo de validez se realizó el siguiente procedimiento, primero: se revisó como fue abordada esta investigación anteriormente; segundo: se elaboró un amplio universo de ítems y se consultó con investigadores expertos en el tema para diseñar la encuesta definitiva.

3.5.2 Confiabilidad del Instrumento:

En la presente investigación se utilizó la confiabilidad de consistencia interna que consiste en determinar el grado en que los ítems del instrumentos están correlacionado entre si y producen un coeficiente de confiabilidad que debe oscilar entre 0 y 1 ambos valores inclusive, donde 0 significa confiabilidad nula y 1 máxima confiabilidad, cuanto más se acerque el coeficiente a cero menor será su confiabilidad entonces habrá mayor error de medición.

Para medir la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a cinco sujetos seleccionados al azar de la población objeto de estudio. El cálculo se realizó mediante el Coeficiente de Confiabilidad Alfa Cronbach con el Programa Estadístico Statcal Packge For Sciences (SPSS) Versión 18, según Pardo y Ruiz (2002) “

El modelo de consistencia interna de Alfa Cronbach, asume que la escala está compuesta por elementos homogéneos que miden la misma característica y que la consistencia interna de la escala puede evaluarse mediante la correlación existente entre todos sus elementos (p 596)

El mismo arrojó el siguiente resultado:

RELIABILITY

```

/VARIABLES= PEE QMSG CAGC CECR EMEC CSPL QSEAT CSEL CCUC
CSPL CPL QAFCG
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=SCALE CORR.

```

Código de las variables:

- 1.- PEE = ¿En los planes estratégicos de la empresa qué aspectos son tomados en cuenta?
- 2.- QMSG= ¿Según su opinión qué es lo más significativo para la gerencia general del laboratorio?
- 3.- CAGC= ¿Cómo se administra la gestión del conocimiento en los representantes de ventas?
- 4.- CECR= ¿Cómo son evaluadas las competencias de los representantes de ventas en el laboratorio?
- 5.- EMEC= ¿Las estrategias de motivación de la empresa, comúnmente qué contemplan?
- 6.- CSPL= ¿Cuáles son sus prioridades laborales?
- 7.- QSEAT= ¿Qué es lo más significativo para usted en su ambiente de trabajo?
- 8.- CSEL= ¿Cómo siente sus expectativas en el ámbito laboral?
- 9.- CCUC= ¿Cómo caracteriza usted su cargo?
- 10.-CSPL= ¿Cuáles son sus preferencias laborales?
- 11.-CPL= ¿Cuáles son sus prioridades laborales?
- 12.-QAFCG= ¿Qué aspectos faltan aun por cubrir en su empleo?

[Conjunto_de_datos1] C:\Documents and Settings\Administrador\Mis documentos\
Plan estratégico para estimular la motivación.sav

Escala: TODAS LAS VARIABLES

**ANÁLISIS DE
FIABILIDAD
ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados.	N de elementos
,878	,875	13

De acuerdo con el resultado anterior, se concluye que el instrumento para medir las estrategias de Motivación de los Representantes de Ventas de Laboratorios Tu Salud. S.A. tiene una confiabilidad de consistencia interna de 0,878 que esta muy cercana a 1, por lo tanto, se considera aceptable.

3.5.3 Procedimiento, Presentación y Análisis de los Resultados

La aplicación del instrumento, a los nueve representantes de ventas, se hizo vía electrónica, lo cual permitió el rápido acceso a los empleados, la rápida distribución y una respuesta inmediata de los mismos en su devolución. No hubo dudas en el entendimiento de los ítems.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	5	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	5	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Luego de la captación de las encuestas se procedió a la tabulación electrónica de los datos y se realizaron cuadros de frecuencias absolutas y porcentuales para una objetiva visualización de los datos, además se recurrió al apoyo de graficas para dar una visión más clara de los resultados arrojados por la población objeto de estudio.

El análisis se realizó considerando los datos numéricos y la descripción cualitativa de los mismos, basado, aparte del apoyo teórico, en inferencias sustentadas en el trabajo de campo y en la observación participante.



CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CUADRO N° 1
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de venta en relación a los aspectos tomados en cuenta en los Planes estratégicos de la empresa Laboratorios Tú Salud S.A.

Categorías	FA	F%
El éxito corporativo	1	11
El incremento de la capacidad de aprendizaje	1	11
El conocimiento gerencial clave para el éxito	0	0
Las exigencias del mercado farmacéutico	7	78
Totales:	9	100

Fuentes: Cuestionario Aplicado Octubre, 2010



El cuadro nº 1 recoge la información acerca de la opinión de los representantes de venta de Laboratorios Tu Salud, en relación a lo que ellos consideran como aspectos tomados en cuenta dentro de los planes estratégicos del laboratorio, destacándose las exigencias del mercado farmacéutico con 78%, el éxito corporativo y el incremento en la capacidad de aprendizaje con 11% cada uno, sin mencionar el conocimiento gerencial clave para el éxito, el cual no fue elegido como opción dentro de los planes estratégicos.

La motivación es una herramienta clave que debe ser cubierta por los directivos, en atención a los que aspiren tener satisfecho al empleado; los planes de incentivos clarifican la operatividad de las acciones del personal en la medida en que ellas sean el fin para alcanzar una meta institucional.

Como debilidad para una empresa la no incursión de incentivos atractivos para el personal en su planificación estratégica, redundará en un talón de Aquiles que pueda hacer mermar la estabilidad de la empresa en el mercado laboral donde se circunscriba.

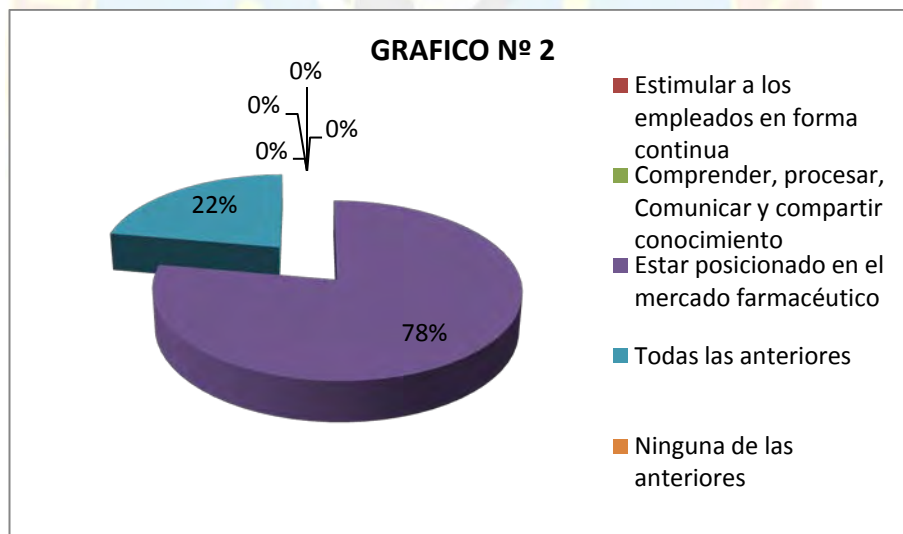
Particularmente, Laboratorios Tú Salud, S.A., en la medida que quiera abarcar el mercado farmacéutico sin considerar sus debilidades a nivel de mejoramiento continuo su futuro inmediato puede desestabilizarse ya que ello puede impulsar el éxodo de los profesionales que allí laboran, esto podría conducir a su desaparición del mercado farmacéutico porque no se juega al éxito corporativo sino a la exhibición en los anaqueles.

CUADRO N° 2

Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a lo más significativo para la gerencia del laboratorio Tú Salud, S.A

Categoría	FA	F%
Movilizar y desarrollar el conocimiento de los empleados	0	0
Estimular a los empleados en forma continua	0	0
Comprender, procesar, Comunicar y compartir conocimiento	0	0
Estar posicionado en el mercado farmacéutico	7	78
Todas las anteriores	2	22
Ninguna de las anteriores	0	0
Totales	9	100

Fuentes: Encuesta aplicada Octubre, 2010



La opinión de los representantes de ventas de Laboratorios Tú Salud, S.A., en un 78% refiere que lo más significativo para la gerencia general de la empresa es estar posicionado en el mercado farmacéutico, percepción que concuerda con el cuadro anterior.

Para toda institución el mercado laboral es el mar donde navegaran los sueños de los empresarios, sin tener la pesadilla de encontrarse con calamidades que puedan obstaculizar sus intereses financieros. Es bien cierto que en la medida en que una empresa tenga ingresos sustentados en la aceptación de sus bienes y servicios por los clientes externos, no es menos ciertos que la buena inversión de ese capital en el talento humano que apoye, la visión y misión institucional, debe también llamar la atención de los empresarios cuando estructuren los objetivos organizacionales, sin dejar de lado la inversión en este talento quien es el que genera crecimiento y aceptación en los bienes y servicios ofrecidos.

Como se dijo con anterioridad, la planificación implica, entre otras cosas, que los gerentes clarifiquen al lado de un equipo interdisciplinario y transfuncional, la mejor y explícita forma de llevar a cabo tareas con la menor probabilidad de riesgo y la alta suma de beneficios que agreguen seguridad, pertinencia, valor y calidad a los bienes que la empresa oferte, pero también debe hacerse énfasis en la misión del empleado y en las expectativas que pretenda alcanzar dentro de ella, la situación es dando y dando.

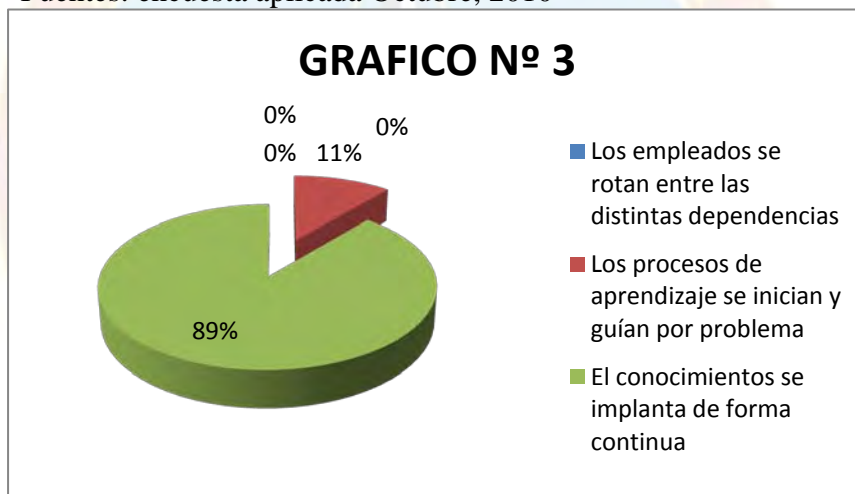
Este segundo cuadro refleja la indiferencia de la gerencia de Laboratorios Tú Salud C.A., hacia las expectativas del trabajador, situación que debe llamar a la reflexión de directivos y altos gerentes corporativos, porque de lo contrario los resultados podrían dar negativo a lo esperado.

CUADRO N° 3

Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a cómo se administra la gestión del conocimiento en laboratorios Tú Salud, S.A.

Categoría	FA	F%
Los empleados se rotan entre las distintas dependencias	0	0
Los procesos de aprendizaje se inician y guían por problema	1	11
El conocimientos se implanta de forma continua	8	89
Todas las Anteriores	0	0
Ningunas de las anteriores	0	0
Totales	9	100

Fuentes: encuesta aplicada Octubre, 2010



El cuadro n° 3 destaca que la gestión de conocimiento se administra de forma continua a los nuevos productos, según la opinión del 89% de los representantes de ventas, y los procesos de aprendizaje se inician y guían por problemas que existan o se espera que ocurra según el 11% de los cuestionados.

El manejo o administración de aprendizaje es una labor que debe de entenderse como continua porque constantemente se generan giros en las formas, estilos o modelos de hacer e intervenir en las cosas. Por ende, el ser humano, como ente

promotor de sus propias carencias y debilidades tiene como tarea natural adaptarse a los cambios y estar al pendiente de su surgimiento para aceptarlo y modificarse, para amoldarse a ello.

En este sentido Rampersad sostiene que el aprendizaje es un proceso cíclico y acumulativo en que continuamente actualizamos nuestros conocimientos, incorporando elementos nuevos a lo que ya sabemos, y lo hacemos para cambiar actitud, sobre la base de poder funcionar mejor.

Desde esta perspectiva la realidad de Laboratorios Tú Salud, S.A. vive al pendiente de las exigencias del mercado y de la manera de adaptar a su personal de ventas a esta realidad. Es importante destacar que la salud es el tema mas importante para vivir la vida a plenitud, y quienes se dedican o apuestan a ello como los laboratorios en general, generadores de salud, tienen en sus planes estratégicos la preparación constante del personal en cuanto al nuevo producto que va a remediar alguna deficiencia de salud, pero la necesidad también debe centrarse en si el personal también se está capacitando en otras áreas de interés laboral, como venta, mercadeo, atención al cliente u otros aspectos que pueden generar un tanto de expectativas positivas para estos empleados.

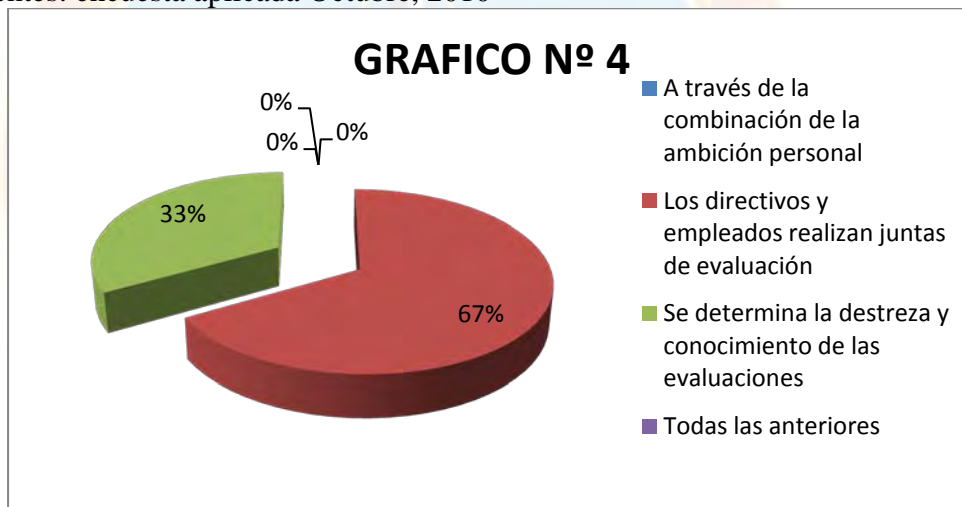
Es importante destacar que en dicho laboratorio los empleados no rotan entre las distintas dependencias lo cual puede influir en la mejora del equipo y solamente se instruye acerca del nuevo producto del laboratorio, que lo más probable es que tenga un nuevo diseño de envase o una pequeña mejora de formula, otros aprendizajes no son de interés para esta institución como medida de motivación.

CUADRO N° 4

Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a cómo son evaluadas las competencias en el laboratorio Tú Salud, S.A.

Categoría	FA	F%
A través de la combinación de la ambición personal	0	0
Los directivos y empleados realizan juntas de evaluación	6	67
Se determina la destreza y conocimiento de las evaluaciones por expertos	3	33
Todas las anteriores	0	0
Ningunas de las anteriores	0	0
Totales	9	100

Fuentes: encuesta aplicada Octubre, 2010



El cuadro n° 4 refleja la opinión de los representantes de ventas en relación a cómo son evaluadas sus competencias por los gerentes del laboratorio, encontrándose que 67% afirma que a través de la realización de juntas continuas de evaluación que son llevadas a cabo entre directivos y personal, en tanto que 33% refiere que sus competencias son evaluadas por expertos.

Una forma de motivar al personal de una empresa es a través de evaluaciones pertinentes donde se considere a profundidad sus habilidades, destrezas y desempeño en el cargo que se ocupa.

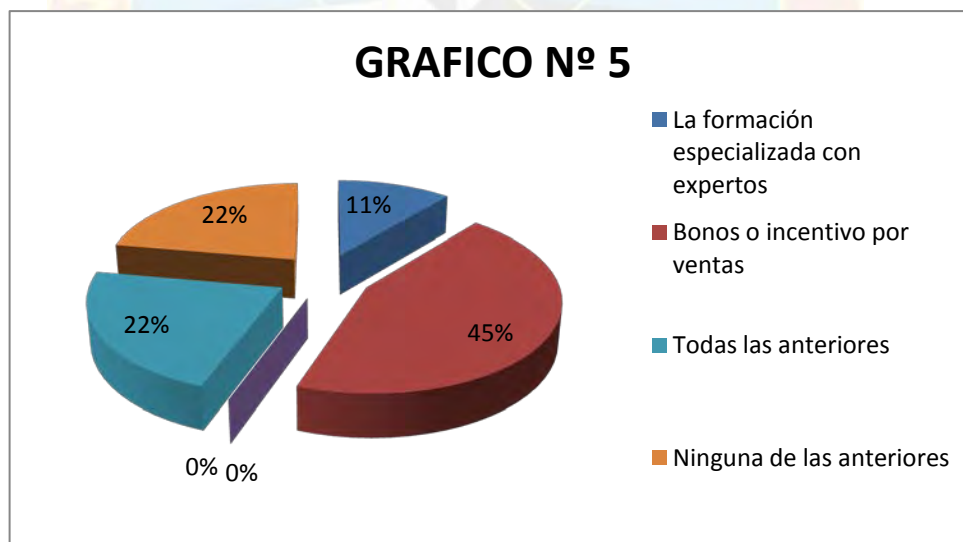
Para muchos teóricos, entre los que se destacan Herzberg y Vroom, el enriquecimiento del puesto es importante para motivar a un personal dispuesto a trabajar, ya que ello redundaría en acatar responsabilidades, avanzar y crecer por un lado y por el otro que el cargo cubra las expectativas del empleado lo llevaría a alcanzar retos que el propio empleado se propondría si es estimulado adecuadamente en el ámbito laboral.

Las evaluaciones constantes ayudan a estimular a los empleados para que se actualicen en los puestos que ocupan y en ese sentido mejorar la tarea que día a día realizan. Cuando un trabajador acepta la rutina, la forma de percibir su fenomenología laboral no estimula su creatividad sino que lo vuelve indiferente a los cambios, en este sentido su desempeño se vuelve apático, sin embargo cuando el trabajador siente exigencias por parte del supervisor que le evalúa la tarea, éste estará a la expectativa de volverse más creativo, racionalizando su actitud, su comportamiento y las consecuencias que obtiene de ello; en este sentido Laboratorios Tú Salud, estará pecando al no evaluar con integridad las competencias de su personal, sino hacia un solo sentido, el posicionamiento en el mercado, sin interesarse en las motivaciones personales.

CUADRO N° 5
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas
en relación a las estrategias de motivación contempladas por la empresa
Laboratorios Tú Salud S.A.

Categoría	FA	F%
Otorgamiento de certificado y títulos	0	0
La formación especializada con expertos	1	11
Bonos o incentivo por ventas	4	45
Viajes de placer	0	0
Asistencia a simposios y seminario de alto rigor	0	0
Todas las anteriores	2	22
Ninguna de las anteriores	2	22
Totales	9	100

Fuentes: encuesta aplicada en octubre 2010



Los datos del cuadro y grafica n°5 plasman las estrategias de motivación otorgadas por laboratorios Tú Salud a los representantes de ventas, observándose que 45% de los encuestados dicen que estas contemplan bonos o incentivos monetarios por ventas, un 22% refiere que además de los bonos también otorgan certificados y

títulos, formación especializada por expertos, viajes de placer como premios por ventas, y asistencias a simposios y seminarios; sin embargo un porcentaje similar, 22% opina que nada de ello es contemplado en dichas estrategias motivacionales.

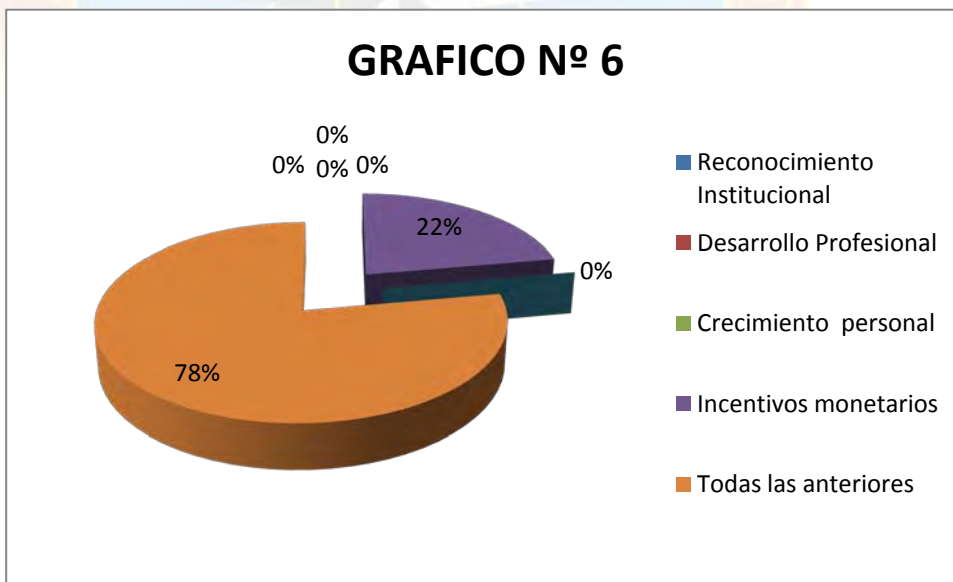
Las políticas motivacionales de una empresa normalmente abarcan incentivos predeterminados, aquí no son considerados medidas de atención personalizada por empleado, es decir, cada trabajador puede tener carencias muy similares entre si y en ese sentido la institución prevé incentivos mas financiero que de otro estilo, y los que otorga como no financiero abarcan entre premios de electrodoméstico, viajes, ascenso y nada más. En este sentido es importante que se consideren las expectativas más intangibles del individuo, es necesario considerar su visión de vida donde involucre al trabajador, como a sus más allegados, a su familia.

Tal vez esta posición impresione como inverosímil o imposible de cubrir por la empresa, pero para unos pocos autores esto puede ser posible si la institución tiene la disposición y certeza de hacerlo; entre ellos se encuentra a H. Rampersad, quien propone en el modelo de mejora de gestión, el avance personal, considerando aspectos como: abrir las puertas a la progreso del personal tratando de que éste aclare su misión y visión personal, lo cual igualaría su labor profesional en el sentido de alcanzar las metas compartidas dentro de la organización, permitir y fomentar la ambición personal del empleado, encaminar los factores de éxito de los empleados y estimular el aprendizaje y desarrollo, según el autor estas estrategias de gestión impulsan el más sano desenvolvimiento y desarrollo organizacional.

CUADRO N° 6
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas
en relación a cuáles son sus prioridades laborales en Laboratorios Tú Salud,
S.A.

Categoría	FA	F%
Reconocimiento Institucional	0	0
Desarrollo Profesional	0	0
Crecimiento personal	0	0
Incentivos monetarios	2	22
Armonía y equidad laboral	0	0
Todas las anteriores	7	78
Ningunas de las anteriores	0	0
Totales	9	100

Fuentes: Encuesta aplicada en Octubre, 2010



El cuadro n° 6 refiere que las prioridades laborales de los representantes de ventas se centran en reconocimiento laboral, desarrollo profesional, crecimiento

personal, incentivos monetarios, armonía y equidad laboral en un 78% y 22% prefieren incentivos monetarios.

La teoría de los dos factores de F Herzberg sostiene que los empleados se motivan siempre y cuando existan en el ambiente laboral sentimientos positivos asociados al trabajo mismo como, responsabilidad, avance y crecimiento, además de elementos que estimulen la creatividad, la toma de decisiones y altos niveles de responsabilidad, lo que genera interés y apego por el trabajo que se realiza.

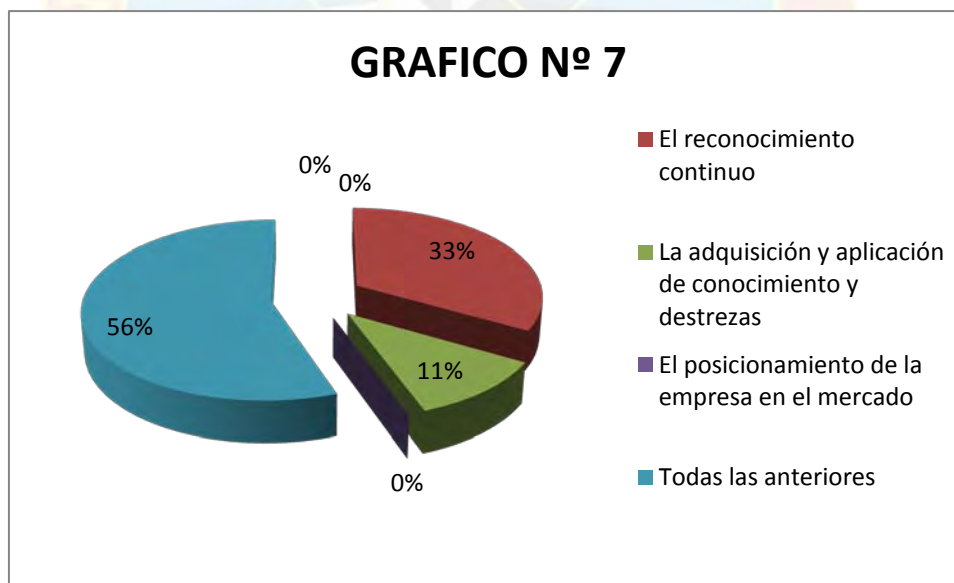
Es importante destacar que un elemento que se considera en el presente cuadro es la armonía y la equidad, esos factores que se perciben como generadores del clima organizacional es prioritaria, entre otros, por el 78% de los cuestionados. Como factor motivador las adecuadas relaciones interpersonales son atractivas en la medida que el empleado consiga la sinergia adecuada que genere apoyo, cooperación y sana competitividad, este incentivo también fue reflejado en el cuadro 10 donde los empleados dicen preferir un clima acogedor y confortable en un 89%.

Entre preferencias, prioridades expectativas, los representantes de ventas de Laboratorios Tú salud, S.A. juegan a la estabilidad, confort, crecimiento y desarrollo tanto personal como organizacional, reconocimiento y todos aquellos incentivos financieros que pueda otorgar la empresa.

CUADRO N° 7
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas
en relación a lo más significativo para usted en el ambiente de trabajo de
Laboratorios Tú Salud, S.A.

Categoría	FA	F%
Las relaciones laborales	0	0
El reconocimiento continuo	3	33
La adquisición y aplicación de conocimiento y destrezas	1	11
El posicionamiento de la empresa en el mercado	0	0
Todas las anteriores	5	56
Ningunas de las anteriores	0	0
Totales	9	100

Fuente: encuesta aplicada Octubre, 2010



El cuadro n° 7 expresa lo más significativo en el ambiente laboral para el representante de ventas del laboratorio Tu Salud, considerando el 56% de los cuestionados que ello se rige en torno a las relaciones laborales, el reconocimiento

continuo, la adquisición y aplicación de conocimientos y destrezas y el posicionamiento en el mercado, sin embargo 33% prefiere el reconocimiento constante.

Un ambiente de trabajo debe llamar la atención de quienes dirigen organizaciones, debido a que este influye significativamente en el comportamiento laboral de los trabajadores. La mayoría de los textos en esta área exponen con amplitud que los incentivos son una fuerza importante que genera en los individuos movilizaciones pertinentes y adecuadas cuando existen incentivos acordes con las expectativas del empleado. En este sentido Vroom, a través de la teoría de las expectativas, alega que a mayor expectativa en el trabajador generada por un ambiente de probabilidades positivas, mejor será el desenvolvimiento del empleado, porque percibirá que tendrá una recompensa por ello.

La motivación laboral y su pertinencia en la inclusión de los planes estratégicos de una empresa debería ser una herramienta a considerar con seriedad por quienes pretenden contar con personal altamente satisfecho, lo contrario generará rutina, ausentismo e insatisfacción. Al ser humano se le debe atención y reconocimiento, ya que por naturaleza así lo exige, y ello se evidencia en este cuadro cuando el 89% aspira el reconocimiento continuo.

CUADRO N°8
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de venta en relación a cómo siente sus expectativas en el ámbito laboral de Laboratorios Tú Salud, C.A.

Categoría	FA	F%
Totalmente cubiertas	2	22
Moderadamente cubiertas	6	67
Nada cubiertas	1	11
Totales	9	100

Fuente: encuesta aplicada Octubre, 2010



El cuadro n° 8 habla acerca de cómo perciben sus expectativas los representantes de ventas en el ambiente laboral del laboratorio, donde 67% afirma que sus expectativas están moderadamente cubiertas, 22% las percibe como totalmente cubiertas y 11% alega que no están nada cubiertas.

Si se revisa con atención la teoría de las expectativas propuesta y defendida por Víctor Vroom, se puede destacar que ello se refiere a la creencia que tienen los

empleados acerca de la probabilidad subjetiva de que a cierto comportamiento corresponderá cierto resultado; en el ámbito laboral los individuos tienen expectativas de esfuerzo-desempeño, y en la medida en que un trabajador visualice la posibilidad de alcanzar sus metas existirá en él una fuerza que lo llevará a desempeñarse de la mejor manera para alcanzarla, además el empleado tendrá expectativas si su ambiente le brinda la oportunidad de alcanzar lo que él desea en su trabajo.

Como se dijo con anterioridad, motivar externamente no es tarea fácil, al trabajo los individuos llevan carencias muy particulares y muy particulares deseos de cubrirla; lo que para un trabajador es motivador no lo es para otro, en este sentido llenar expectativas requiere de gerentes atentos y disposiciones y políticas institucionales particulares.

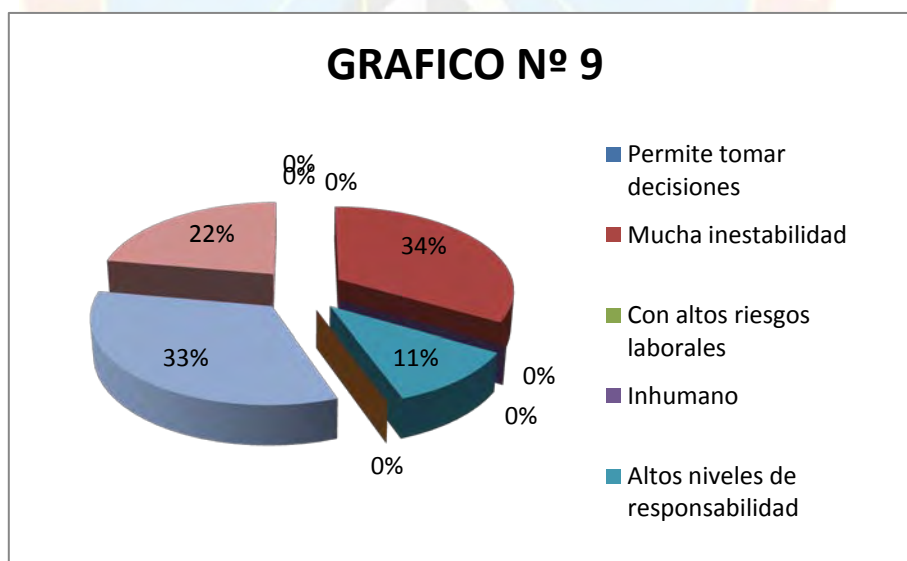
En el caso de Laboratorios Tú Salud, según el cuadro n° 7, los trabajadores anhelan reconocimiento, lo cual perciben como moderadamente cubiertas en el cuadro n° 8. Vemos que el 22% de dichos empleados tienen sus expectativas laborales totalmente cubiertas lo cual es positivo para ellos pero puede generar un cuadro de conflicto por problemas de inequidad.

CUADRO N° 9

Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a cómo se caracteriza su cargo en Laboratorios Tú Salud, C.A.

Categoría	FA	F%
Permite tomar decisiones	0	0
Mucha inestabilidad	3	34
Con altos riesgos laborales	0	0
Inhumano	0	0
Altos niveles de responsabilidad	1	11
Agradable y ameno	0	0
De mucha incertidumbre	3	33
Estable y acogedor	2	22
Todas las Anteriores	0	0
Ninguna de las anteriores	0	0
Totales	9	100

Fuente: encuesta aplicada Octubre, 2010



Para los representantes de ventas de Laboratorios Tú Salud, el cargo se caracteriza por ser de mucha inestabilidad 34%, de mucha incertidumbre para 33%,

para otros es estable y acogedor 22% y para un 11% por tener altos niveles de responsabilidad.

Muchos estudiosos de la motivación laboral afirman que las características del cargo deben contemplar actividades idóneas a las habilidades y destrezas del trabajador, las cuales en parte permitirán alcanzar los objetivos institucionales a la par de permitir el desempeño acorde para tal fin, lo contrario puede generar retardo en la entrega de la tarea, conflictos laborales y bajo rendimiento.

Cuando se discute acerca del enriquecimiento de puesto, para hacerlo mas atractivo al candidato, muchos autores refieren pertinentes incentivos financiero y no financieros, adiestramiento, capacitación y desarrollo, condiciones de higiene industrial, estructuración y clarificación de tareas, progreso, responsabilidad individual, riesgos o retos tentadores, adecuados sistemas de información y comunicación, creatividad e innovación, lo contrario conlleva a la incertidumbre, el agotamiento y a la insatisfacción.

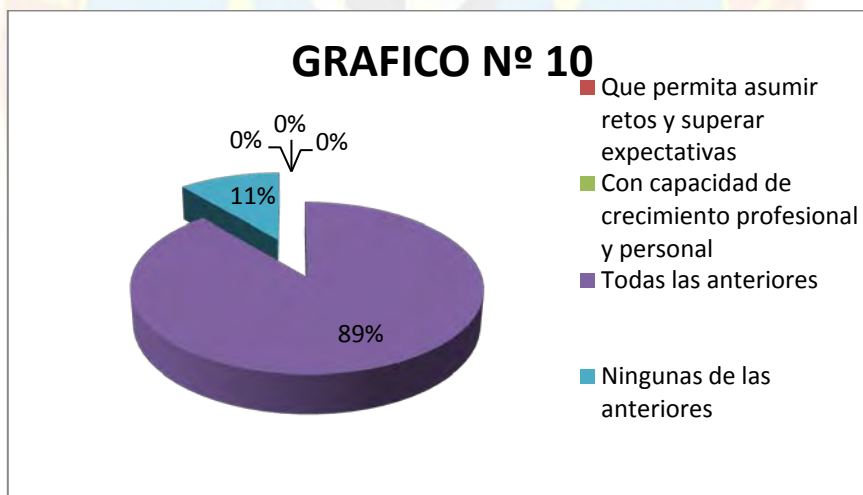
Los datos del presente cuadro, aunque contradictorio con varios de los revisados, habla de inestabilidad e incertidumbre, situación que debe llamar seriamente la atención a los gerentes del laboratorio, ya que ello acarrearía consecuencias delicadas al sector institucional e individual.

CUADRO N° 10

Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a cuáles son sus preferencias laborales en Laboratorios Tú Salud, S.A.

Categorías	FA	F%
De clima acogedor y confortable	0	0
Que permita asumir retos y superar expectativas	0	0
Con capacidad de crecimiento profesional y personal	0	0
Todas las anteriores	8	89
Ningunas de las anteriores	1	11
Totales	9	100

Fuentes: encuesta aplicada octubre, 2010



Si bien es cierto que el lugar de trabajo es la segunda casa para los que tienen un empleo, la realidad de los representantes de ventas no escapa a esta afirmación. El cuadro n° 10 reafirma que las preferencias laborales, para el 89%, abarca desde un clima acogedor y confortable, la asunción de retos, superación de expectativas y tener la oportunidad de crecer profesional y personalmente.

Es importante destacar que al personal de cualquier institución es difícil mantenerlo satisfecho, siempre y cuando se tenga claro que esta satisfacción depende de múltiples factores, y en especial de las características particulares e intrínsecas del individuo.

Desde la perspectiva del cuadro de mando integral personal (CMIP), propuesto por Rampersad, las estrategias de gestión de una empresa deben contemplar como condición sine qua non el proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continua, graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas, donde la mejora, el desarrollo y el aprendizaje son las tres potencias fundamentales detrás de este concepto holístico de gestión, las cuales están íntimamente relacionadas y deben mantenerse en total equilibrio para su mejor y mayor funcionamiento.

Quizás sea de mucha exigencia pedirle a empresas poco estructuradas y sin la claridad para atender abiertamente a quienes son responsables de dar a conocer los productos (bienes) de la empresa, que velen por el personal que patea calles, se les cierren las puertas o que su contrato sea estable; que se sienten a revisar las necesidades de éstos y en lo posible indaguen sobre referencias laborales, para por lo menos esperar un buen desempeño a cambio; en este sentido laboratorios Tú Salud, debe estar pendiente, con responsabilidad, de los intereses de su personal, si desea lo mejor de ellos a cambio.

CUADRO N° 11
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas
en relación a los aspectos que faltan aún por cubrir en su empleo, en
Laboratorios Tú Salud S.A.

Categoría	FA	F%
Que reconozca su labor	1	11
Desarrollo profesional	0	0
Crecimiento personal	0	0
Conocimiento corporativo	0	0
Identificación institucional	0	0
Incentivos financieros	1	11
Actualización Académica	0	0
Ambiente de equidad y armonía	1	11
Trato justo y humanitario	0	0
Todas las anteriores	4	45
Ninguna de las anteriores	0	0
Otras	2	22
Totales	9	100

Fuentes: encuesta aplicada Octubre, 2010

La exhaustividad con que se intentó medir los factores motivadores en la presente investigación centran las necesidades no cubiertas para el 45% de los representantes de ventas de laboratorios Tú Salud en que no se les reconoce la labor, el desarrollo y crecimiento profesional, los incentivos financieros, la identificación institucional, la actualización académica, un ambiente de equidad y armonía, un trato justo y humanitario y conocimiento corporativo; 22% refiere que no han honrado los incentivos ofrecidos como tampoco el reconocimiento de la labor, incentivos financieros y un ambiente de equidad, cada uno con 11%.

Un ambiente laboral cónsono con las necesidades de todos los empleados es difícil de encontrar, solo empresas de alto perfil cuentan con estrategias motivacionales adecuadas tanto a las necesidades corporativas como a las individualizadas.

Las instituciones del país están sumergida en un letargo de dejadez donde solo se cubren las necesidades mas elementales del ser humano, al parecer no existe interés alguno de estimular al personal para que este se considere moderadamente satisfecho, y esta realidad se refleja en las opiniones dadas por los representantes de ventas del laboratorios Tú Salud, S.A.

El ser humano está regido por una serie de necesidades: las básicas o fisiológicas y las sociales o aprendidas. Si se observa con detenimiento el cuadro nº11 los empleados ameritan cubrir sus necesidades aprendidas para, tal vez, sostener su autoestima en alto, estos quieren reconocimiento (ver cuadros. 6, 7, y 11), armonía, equidad y confort (6, 10 y 12) todas estas categorías expresan que al personal lo motivan las relaciones sociales por lo que afirmaron en el cuadro 8 que sus expectativas estas moderadamente cubiertas.

Desde esta perspectiva es más económico para una institución aplacar el clima laboral que estar financiando cada movimiento que el empleado haga, con inversión en viáticos, laboratorios Tú Salud, debe prestar atención a esta situación.

CUADRO N° 12

Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los representantes de ventas en relación a cómo calificarían los factores de higiene-motivación laboral de Laboratorios Tu Salud, S.A.

Factores	Excelente		Bueno		Regular		Malo	
	FA	F%	FA	F%	FA	F%	FA	F%
Sueldo	1	11	5	56	3	33	0	0
Beneficios laborales	0	0	8	89	1	11	0	0
Ejercicio de liderazgo	1	11	4	45	2	22	2	22
Comunicación interpersonal	1	11	5	56	1	11	2	22
Comunicación organizacional o laboral	1	11	3	33	3	33	2	22

Fuente: Encuesta aplicada Octubre,2010

El cuadro n° 12 recoge la percepción de los representantes de ventas en relación a aspectos característicos de factores de higiene y motivación, encontrándose que los factores de higiene como incentivos financieros están calificados como buenos para el sueldo con 56% y para beneficios laborales 89%. Los factores motivadores como el ejercicio del liderazgo calificado de bueno en 45%; comunicación interpersonal bueno para el 56% y la comunicación organizacional fue calificada como buena y regular con 33% cada categoría. Es importante destacar que tres porcentajes importantes, (22%), calificaron de malo el ejercicio del liderazgo y la comunicación tanto interpersonal como la organizacional.

Los factores motivadores, en este caso el liderazgo y la comunicación, son herramientas que ejercidas con ecuanimidad conllevan a los empleados a conseguir un clima laboral de armonía. Si un gerente ejerce influencia sobre sus subordinados

para motivarlos, es la comunicación la clave expresa para lograrlo, en este sentido liderazgo y comunicación van de la mano.

Un clima laboral donde se respire equidad y justicia es sinónimo de una gestión de altura, donde la gerencia está consciente que para conseguir altos niveles de desempeño se deben manejar ambos aspectos. En este orden de ideas refiere Rampersad “escuchar es el principio de toda sabiduría y el aprendizaje consiste en escuchar con atención”. (p 244)

Líder y equipo deben trabajar en conjunto y la comunicación, tanto interpersonal como organizacional, son importantes, ya que ello ayuda a mantener el nexo de alineación que cohesiona a todos los elementos dentro del sistema social de la empresa. El adecuado ejercicio del liderazgo estimula los procesos grupales conjuntivos, como la cooperación, el sentimiento de pertenencia, articulación de las normas y valores corporativos y el desarrollo de habilidades.

La realidad de laboratorios Tu Salud está alejada de esta perspectiva de crecimiento que se consigue colocando corazón y sentimiento es los procesos más vitales del humano, las buenas relaciones laborales aunadas al liderazgo y la comunicación.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y PROPUESTA

5.1 CONCLUSIONES

Es de hacer notar que para la presente investigación hubo de preservar el anonimato del laboratorio por sugerencias institucionales, al tiempo que no se recibió información por parte de la alta gerencia acerca de la planificación estratégica, por considerar que son datos exclusivos de la empresa, sin embargo sus representantes de ventas estuvieron dispuestos a suministrar la información pertinente para dar culminación al presente trabajo. A continuación se refieren las conclusiones haciéndose énfasis a lo perseguido para cada objetivo.

- Los factores de motivación considerados por la empresa Laboratorios Tú Salud, según los representantes de ventas, se centran en factores de higiene como bonos o incentivos monetarios por ventas y los factores motivadores contemplan otorgamiento y certificados por ventas y formación especializada por expertos.
- Las estrategias de motivación aplicadas por la empresa se caracterizan por el énfasis en incentivos financieros, donde los bonos juegan un papel importante en las estrategias de motivación de la institución. Desde esta perspectiva los gerentes no consideran otros modos de incentivar a los empleados sino con dinero, la cual es vista como la estrategia más antigua de la administración para tener satisfecho al empleado.
- Las debilidades en el área de motivación de la empresa son muchas, debido a que en sus políticas de incentivos no se cubren las expectativas del empleado en

lo que se refiere a evaluación de competencias, no se estimula el aprendizaje a través del desarrollo continuo, no existe rotación que permita a los empleados tener una visión de su realidad de trabajo. El mayor interés de la alta gerencia es vender y estar bien posicionado en el mercado farmacéutico. Dentro de las fortalezas se puede mencionar el deseo de crecimiento del personal estudiado, su formación por expertos, tener sus expectativas moderadamente cubiertas, y su disposición a asumir retos.

- Son muchas las carencias del personal de ventas del Laboratorio Tú Salud, S.A. entre las que se distinguen:
 - Reconocimiento
 - Desarrollo y crecimiento profesional
 - Ambiente de equidad y armonía
 - Clima acogedor y agradable
 - Sueldo excelente
 - Manejo de comunicación interpersonal y organizacional.
 - Actualización académica.

Como se puede observar, los representantes de Ventas del Laboratorio no cuentan con políticas institucionales que cubran sus expectativas laborales, lo que lleva a sugerir un plan motivacional viable donde se trate a estos empleados como seres humanos con sanas expectativas para llevar a cabo una labor de excelencia, en este sentido mas que recomendación se dejará en manos de la institución una guía que ayude a reorientar y canalizar tanto las necesidades corporativas como las personales a través de un modelo de plan estratégico para estimular la motivación de los representantes de ventas de Laboratorios Tu Salud, S.A., zona Oriente- Sur de la Republica Bolivariana de Venezuela.

5.2 PROPUESTA

PROPUESTA PARA ESTIMULAR LA MOTIVACIÓN EN LABORATORIOS TU SALUD, S.A

INTRODUCCIÓN

La propuesta que a continuación se presenta tiene como objetivo cubrir la necesidad de Laboratorios Tu Salud, en contar con una herramienta que le permita acudir a instancias accesibles en la estimulación y mantenimiento de un nivel de motivación de los empleados acorde a las expectativas tanto institucionales como personales, sean o no representantes de ventas para la empresa.

Toda empresa en su plan estratégico cuida de tener cubiertas las formas y maneras de atender tanto objetivos institucionales como la estrategias o pasos para alcanzarlos, en este sentido la vía para llegar a un nivel de estimulación adecuado en los empleados del laboratorio permitirá allanar inconvenientes de toma de decisiones, porque será el mismo empleado el que se ubicará en lo que desea alcanzar, siempre y cuando la empresa le oriente al respecto, es decir expectativas laborales cubiertas en ambos sentidos, empresa-empleado o viceversa.

Se espera que esta sea del provecho de todos, ya que los términos en que se aborda contienen aspectos accesibles desde el punto de vista teórico-práctico, de quienes manejan recursos humanos, desde la perspectiva de lo humano y basado en el modelo de Hubert Rampersad, el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP)

1. Aspectos conceptuales claves para la aplicación de la propuesta.

La competencia en los mercados farmacéuticos actuales y el concepto de calidad trasciende las características físicas y funcionales de los bienes y servicios; ello incluye la disposición del *talento humano* en la identificación con la cultura organizacional, la identificación con la empresa, con el producto o servicio y de él, como cliente interno y consumidor del mismo.

La esencia de la gestión para la calidad es la *mejora continua*, donde se integran los conocimientos del empleado al proceso de aprendizaje institucional, mediante el involucramiento del empleado al plan estratégico a través de sus competencias.

Este proceso se centra en la cuadro de mando integral personal, que según Hubert Rampersad es la clave que permite la total integración del personal al proceso de gestión tradicional que posee la empresa, donde la *ambición personal* abarca desde el interés intrínseco del sujeto como la disposición a atender el contexto, área laboral, y a su entorno, familia y sociedad.

Según el autor del modelo, el mejoramiento continuo y la calidad del producto son la clave para el posicionamiento de la empresa en el mercado, pero ello debe estar cimentado en la *motivación personal* de cada empleado, que lleva sus expectativas al trabajo y que al hacerlas realidad se da el proceso de ganar-ganar.

Entre los beneficios del modelo se pueden mencionar:

- se concentran los esfuerzos en el empleado
- aumenta la disposición a intervenir en los procesos
- alcances de mejoras a corto y largo plazo

- incremento en la disponibilidad a los retos
- disposición al cambio tecnológico
- disponibilidad a la comunicación y al feedback
- disminución de eventos negativos
- aumento del autoconocimiento y la imagen

Es necesario que para la implementación del modelo los encargados de desarrollo del personal estén al tanto de cambios paradigmáticos en relación a la gestión del talento humano, atención que debe estar en alerta cuando se revisen los planes estratégicos de la institución e involucren la motivación como objetivo importante en el mismo.

La propuesta que a continuación se presenta contiene herramientas de dirección basados en aspectos de procesos de reclutamiento y selección y en contenidos propios al cuadro de mando integral personal de Rampersad. El cuadro 1 recoge la metodología a seguir para implementar el modelo de estimulación de la motivación en el personal de laboratorios Tu Salud, SA.

Es importante destacar que la metodología será efectiva siempre y cuando los gerentes estén conscientes que la motivación es un factor importante dentro de las empresas, y como requisito debe existir la disponibilidad de estos para implementarla sin menoscabo de los intereses organizacionales. También es necesario que se aclaren las expectativas de los elementos que motorizan a la institución, sus estrategias y quien las operacionaliza, en este sentido es importante que se considere el contrato psicológico, es decir, cubrir expectativas no escritas en el contrato físico o formal-institucional.

Cubrir cada paso es alcanzar logros previstos y metas a corto, mediano y largo plazo

2 Metodología para implementar la propuesta.

Cuadro 1. Metodología

Pasos	¿Qué hacer?	¿Cómo hacerlo?	Logros
1	Incluir la Motivación en el plan estratégico	. A través de discusiones en Juntas. Presentar objetivos acerca de Motivación del personal. Discutir ventajas y desventajas	.Mayor disposición positiva del Empleado. Alcances de metas personal e institucional. cubrir contrato Psicológico
2	.Aclarar disponibilidad financiera para cubrir carencias personales	. Expertos en finanzas de la empresa deben discutir la disponibilidad de incluir créditos para: casas, vehículos, remodelación de viviendas, ascensos, estabilidad laboral, becas para postgrados, viajes.	. Sensación de seguridad y estabilidad laboral y social. . Mejor desempeño
3	Diseñar entrevistas focalizadas para aclarar prioridades en el personal	. Actualizar al personal de reclutamiento y selección en el proceso de entrevistas de selección para clarificar expectativas personales y organizacionales.	. Dirigir la atención del empleado en la consecución de sus metas personales e institucionales
4	Definir y priorizar necesidades personales en función de beneficios institucionales	. Dinámicas grupales: Lluvia de ideas. Diagrama de pareto, Diagrama causa efecto. Mapas mentales	. Clarificar necesidades aumentando beneficios y disminuir riesgos.
5	Diseñar medidas de Intervención para estimular la motivación de los	. Elaboración de manuales y procedimientos para el alcance de las estrategias de motivación.	.Disminución de riesgo en la consecución de metas organizacionales. Satisfacción del empleado

	empleados.		
6	Formulación de la ambición personal	<ul style="list-style-type: none"> . Mediante entrevistas focalizadas con el empleado, el supervisor, y reporte a la instancia pertinente. . Aclarar objetivo personal, revisión de competencias, discusión de expectativas, familiares y financieras. Revisión de dinámica familiar, condiciones psicosociales del ambiente laboral. Apoyo de equipo interdisciplinario Sociólogo, Trabajador Social, Psicólogo, Gerente de Recursos Humanos, Directivo. Apoyo en outsourcing. . Instruir la cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> . Encausar el desempeño del empleado y obtener ventajas personales particulares y corporativas.
7	Verificar actuaciones	<ul style="list-style-type: none"> . Estructurando tareas retadoras y específicas. . Llevando control, monitoreando actuaciones laborales a través de informes, reportes y entrevistas personalizadas. . Realizando reuniones familiares. . Evaluando relaciones laborales interpersonales. . Aplicando incentivos sugeridos 	<ul style="list-style-type: none"> . Mejor desempeño, mayor disponibilidad y salud psicosocial del empleado
8	Controlar acciones implantadas	<ul style="list-style-type: none"> Según lo pautado en los manuales de procedimiento para la implementación de incentivos laborales. . Con seguimiento constante y diagramas que contengan indicadores de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> . Clarificación de tareas, control de actividades, aplicación objetiva de incentivos laborales

Fuente: el autor, noviembre de 2010

El cuadro 1 presenta una visión amplia acerca de la implementación metodológica de la propuesta, intentando resaltar:

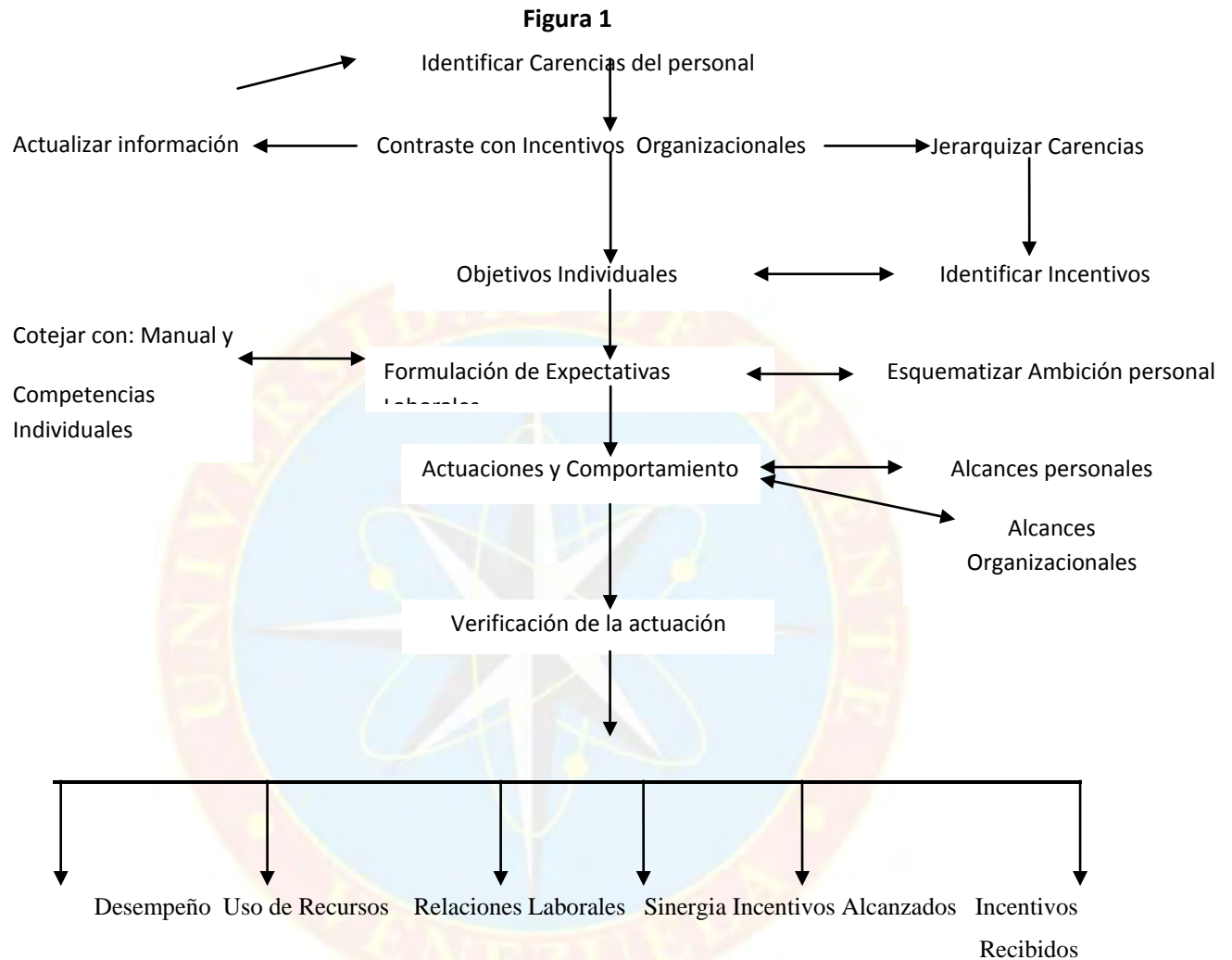
- .- Intervención institucional
- .- Revisión de las finanzas corporativas
- .- Manejo de herramientas administrativas
- .- Beneficios corporativos
- .- Diseño de manuales y procedimientos para la óptima estimulación del personal
- .- Repensar el contrato psicológico
- .- Importancia de factores psicosociales
- .- Involucramiento de familiares
- .- Estimulación de la cultura organizacional

Todo lo cual permitirá manejar una visión más amplia del personal dentro del contexto organizacional y sus motivaciones.

El siguiente aspecto es la presentación de la propuesta recogida en la figura 1. En ella se dibuja la intervención de la institución a través de sus políticas de motivación y la ambición personal del empleado, visualizada a través de sus carencias, expectativas y comportamiento organizacional.

Si bien es cierto que la motivación es personal, vale la pena contar, por parte de la institución con lineamientos que ayuden a optimizar ese comportamiento.

3. Presentación de la propuesta



Fuente. El autor, noviembre de 2010

Como describen las líneas de la figura 1, el empleado tendrá la opción de aclarar y discutir, con el gestor encargo, sus expectativas y este amparado en las políticas institucionales comparará las mismas con las necesidades organizacionales, las expectativas y con los incentivos declarados y previamente diseñados en el manual de políticas motivacionales.

En dicho proceso

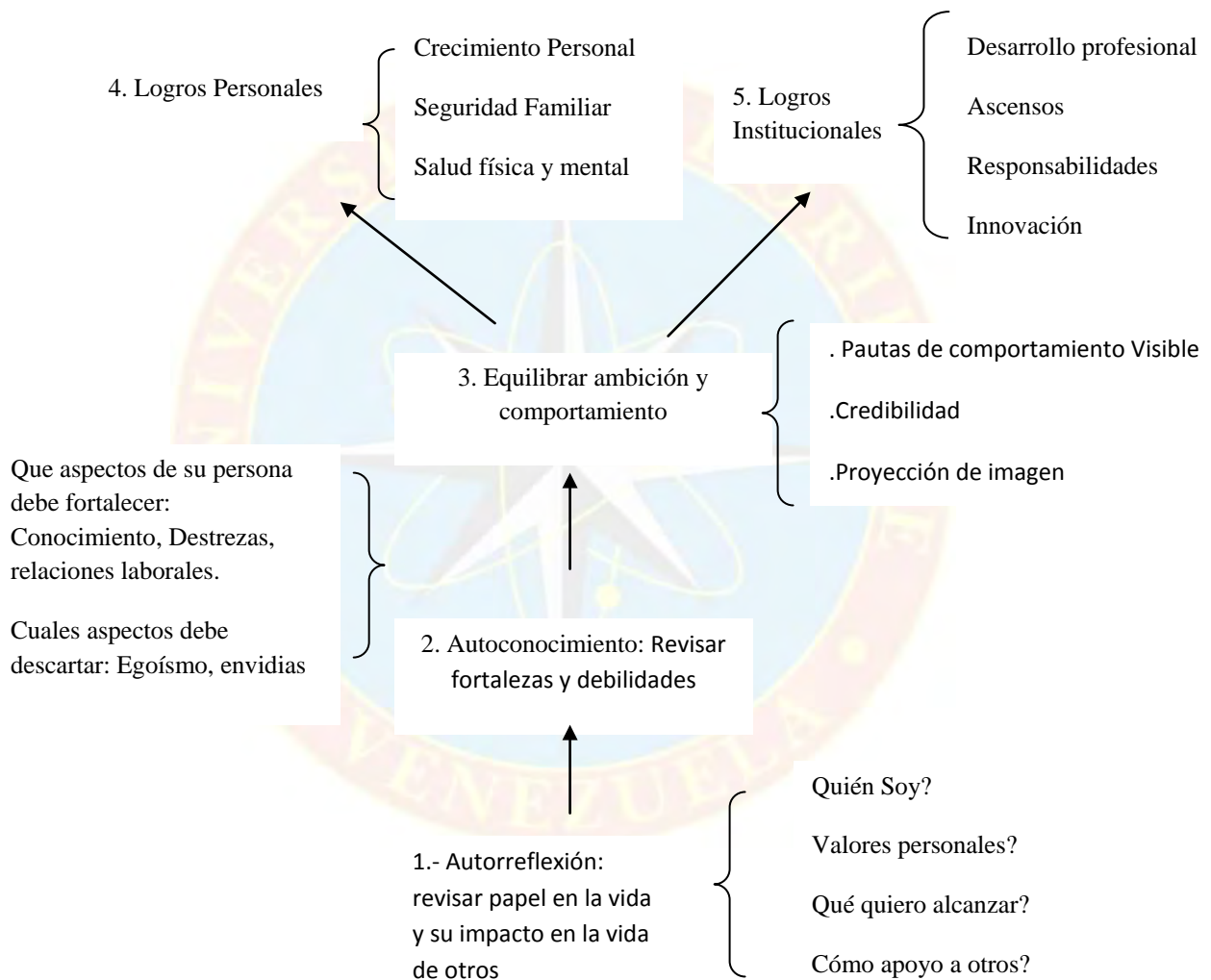
- 1.- Se identifican las carencias del empleado
- 2.- Se contrastan con los incentivos organizacionales, si son adecuadas se jerarquizan la carencias y se identifican los incentivos por empleado; si no se adecuan a las políticas se replantean a través de la actualización de las necesidades del empleado.
- 3.- Se aclaran los objetivos Individuales
- 4.- Se formulan las expectativas laborales cotejándose con las competencias individuales y el manual de políticas de incentivos; se esquematiza la ambición personal (ver figura 2)
- 5.- Se observan las actuaciones y comportamientos individuales, considerando los alcances personales y los laborales.
- 6.- Verificación de la actuación mediante:
 - . Desempeño
 - . Uso y manejo de recursos
 - . Relaciones laborales
 - . Sinergia
 - . Incentivos alcanzados e
 - . Incentivos recibidos.

La adecuada aplicación de la propuesta mejorará sustancialmente la motivación y satisfacción del empleado, redundando ello en la mejora institucional, a través de la identificación institucional, el afianzamiento de la cultura y el prestigio corporativo.

El último aspecto a tratar en la propuesta será la esquematización de la ambición personal del empleado, basado en el cuadro de mando integral personal

diseñado por Hubert Rampersad, es decir, cuáles son sus objetivos, misión y visión y qué hacer para alcanzarlo dentro de su ambiente laboral, ello se describe en la figura 2.

Figura 2. Esquema para formular la ambición personal



La figura 2 recoge los aspectos más importantes que todo empleado desea alcanzar para sentirse motivado y satisfecho con sus actuaciones, en el mismo se presenta de forma lógica las relaciones de pasos a seguir, atendiendo sobre todo a la

autorreflexión del empleado a cerca de su posición ante la vida, revisando constantemente sus fortalezas y debilidades, equilibrando sus comportamientos tanto a expectativas particulares como interpersonales o sociales, para de esta forma alcanzar los objetivos propuestos.

La motivación del empleado es un hecho indiscutible dentro de cualquier organización que se precie de seria, y debe orientarse hacia:

- La estimulación del crecimiento personal
- La activación del potencial creativo
- Estructuración de tareas retadoras y alcanzables
- La mejora de los factores de higiene en el ambiente físico de trabajo
- El uso del feedback y las críticas constructivas
- La aplicación de incentivos de forma consecuente y oportuna.

La implementación de la propuesta con seriedad y sentido profesional aportará la mejor de las herramientas para alcanzar mayores niveles de productividad, rentabilidad y competitividad a nivel organizacional; a nivel de personal, adaptar necesidades a expectativas institucionales, innovación, retos, versatilidad, dedicación, responsabilidad, identificación institucional y mejoras del desempeño.

Referencias

Cardenas, Luis (2007) Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. Universidad Austral, Chile

Rampersad, H. (2003) Cuadro de mando integral personal y corporativo. McGraw-Hill. Madrid

BIBLIOGRAFÍA

- Alzolar, A.** (2005): Propuesta de un plan estratégico de Capacitación y Adiestramiento para el Personal del Departamento de planificación, Presupuesto y Gestión de la Gerencia de Mantenimiento de PDVSA, Distrito San Tomé-Anzoátegui. Tesis de pregrado. UDO-Monagas
- Antonacci, C.** (2007): Modelo de Planificación Estratégica dirigido a Empresas Constructoras. Caso de Estudio: “Empresa Construcciones y Proyectos Latinoamericana, S.A., Tesis de Maestría. UDO-Monagas
- Arias, F.** (2006) El proyecto de investigación: una introducción a la metodología científica. Espíteme, 5ta Edición. Caracas
- Balestrini, M.** (2001). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. Mexico
- Barrios, M.** (2002): Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas
- Corredor, J.** (2001): La planificación Estratégica. Bases Teóricas para su aplicación. Vadell-Hermanos. Valencia-Venezuela
- Chávez, N.** (2001): Introducción a la Investigación Educativa. Editorial Universal. Venezuela
- David, F.** (1991): La Gerencia Estratégica. LEGIS. Colombia.
- Feldman, R.** (1995): Psicología. Sus aplicaciones para Iberoamérica. McGraw-Hill. México.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (1994):** Las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana. Argentina.
- Gibson y otros (2000).** Las organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana. Argentina.
- Giovannini, L.** (2007): La Planificación Estratégica como herramienta para el mejoramiento del proceso gerencial en el Instituto Universitario de Tecnología “Dr. Delfín Mendoza. UDO-Monagas
- González, M. y Olivares, S.** (1999): Comportamiento Organizacional. CECSA. México

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P.** (1991) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. Mexico
- Herrera, T.** (2007): Modelo de Gestión Basado en la Metodología del Balanced Scorecard (BSC) para las Empresas Consultoras de Ingeniería Venezolanas. Caso de estudio: “Consultora y Constructora Incenter, C.A.” Tesis de Maestría. UDO-Monagas
- Ivancevich, J. y otros** (2006): Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill. México
- Pardo, A. y Ruiz, M.** (2002): SPSS 11. Guía para el análisis de datos. McGraw-Hill. Madrid
- Piñango, R.** (2003): Gerencia en tiempos de cambio. Revista: Debates IESA. Vol II. N° 4. Caracas
- Ramírez, T.** (1996): Como hacer un proyecto de investigación. Editorial Carhel. Venezuela.
- Rampersad, H.** (2003): Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo. McGraw-Hill. México
- Reyes, F.** (2008): Diseño de Indicadores de Gestión, Bajo la Filosofía del Balanced Scorecard, para la Gerencia de Auditoría de Cervecería Polar, C.A., Territorio Comercial Sur, Tesis de Maestría. UDO-Monagas
- Robbins, S.** (1999): Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill. México
- Tamayo, C.** (2000): Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales. Prentice Hall. México.



ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
VICERRECTORADO ACADÉMICO
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA GENERAL
COHORTE XII

CUESTIONARIO

A continuación se le presenta el cuestionario que medirá la motivación presente en el personal de representantes de Ventas de Laboratorios Tu Salud, S.A. El mismo tiene varias alternativas por pregunta a lo que se sugiere escoger solo una o la que más se acerque a la respuesta correcta. No deje pregunta sin responder.

Por su colaboración,

GRACIAS.

Maturín, Octubre de 2010

1.- ¿En los planes estratégicos de la empresa qué aspectos son tomados en cuenta?

- El Éxito corporativo_____
- El incremento de la capacidad de aprendizaje de los empleados ____
- El conocimiento gerencial clave para el éxito ____

- Las exigencias del mercado farmacéutico ____
- Todos las anteriores ____
- Ninguna de las anteriores ____

2.- ¿Según su opinión qué es lo más significativo para la gerencia general del laboratorio?

- Movilizar y desarrollar el conocimiento de los empleados ____
- Estimular a los empleados de forma continua ____
- Comprender, procesar, comunicar y compartir conocimiento ____
- Estar posicionados en el mercado farmacéutico ____
- Todas las anteriores ____
- Ninguna de las anteriores ____

3.- ¿Cómo se administra la gestión del conocimiento en los representantes de ventas?

- Los empleados se rotan entre las distintas dependencias formando parte de los equipos de mejora ____
- Los procesos de aprendizaje se inician y guían por problemas que existen o se espera que ocurran ____
- El conocimiento se implanta de forma continua a los nuevos productos, servicios o procesos ____
- Todas las anteriores ____
- Ninguna de las anteriores ____

4.- ¿Cómo son evaluadas las competencias de los representantes de venta en el laboratorio?

- A través de la combinación de la ambición personal y compartida del trabajador ____
- Los directivos y empleados realizan juntas continuas de evaluación personal ____
- Se determina la destreza y conocimiento a través de evaluaciones personales con expertos ____
- Todas las anteriores ____
- Ninguna de las anteriores ____

5. ¿Las estrategias de motivación de la empresa, comúnmente qué contemplan?

- Otorgamiento de certificados y títulos ____
- La formación especializada con expertos ____
- Bonos o incentivos monetarios por ventas ____
- Viajes de placer ____
- Asistencia a simposios y seminarios de alto rigor ____
- Todas las anteriores ____
- Ninguna de las anteriores ____
- Otros (mencione)

6.- ¿Cuáles son sus prioridades laborales?

- Reconocimiento Institucional ____
- Desarrollo profesional ____
- Crecimiento personal ____
- Incentivos monetarios ____

- Armonía y equidad laboral ____
- Todas las anteriores ____
- Ninguna de las anteriores ____

7.- ¿Qué es lo más significativo para Ud. en su ambiente de trabajo?

- Las relaciones laborales ____
- El reconocimiento continuo ____
- La adquisición y aplicación de conocimientos y destrezas ____
- El posicionamiento de la empresa en el mercado ____
- Todas las anteriores ____
- Ninguna de las anteriores ____

8. ¿Cómo siente sus expectativas en el ámbito laboral?

- Totalmente cubiertas ____
- Moderadamente cubiertas ____
- Nada cubiertas ____

9.- ¿Cómo caracteriza Ud. su cargo?

- Permite tomar decisiones ____
- Mucha inestabilidad ____
- Con altos riesgos laborales ____
- Inhumano ____
- Altos niveles de responsabilidad ____
- Agradable y ameno ____
- De mucha incertidumbre ____
- Estable y acogedor ____
- Todas las anteriores ____
- Ninguna de las anteriores ____

10. ¿Cuáles son sus preferencias laborales?

- De clima acogedor y confortable ____
- Que permita asumir retos y superar expectativas ____
- Con capacidad de crecimiento profesional y personal ____
- Todas las anteriores ____
- Ninguna de las anteriores ____

11.- Cuáles son sus prioridades laborales?

- Tener un equipo de trabajo competitivo ____
- Tener un equipo de trabajo apoyador ____
- Tener un equipo de trabajo exigente ____
- Todas las anteriores ____
- Ninguno de los anteriores ____

12.- Qué aspectos faltan aun por cubrir en su empleo?

- Que se reconozca su labor ____
- Desarrollo profesional ____
- Crecimiento personal ____
- Conocimiento corporativo ____
- Identificación institucional ____
- Incentivos financieros ____
- Actualización académica ____
- Ambiente de equidad y armonía ____
- Trato justo y humanitario ____
- Todas las anteriores ____

- Ninguna de las anteriores _____
- Otras (mencione) _____

- 13.-Cómo calificaría Ud. los siguientes aspectos.

ASPECTOS	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Sueldo				
Beneficios laborales				
Ejercicio del liderazgo				
Comunicación interpersonal				
Comunicación organizacional o laboral				

HOJAS METADATOS

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

Título	PLAN ESTRATEGICO PARA ESTIMULAR LA MOTIVACION DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS DE LABORATORIOS TÙ SALUD,S.A., ZONA ORIENTE-SUR DE VENEZUELA
Subtitulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Arreaza Còrdova Ronald José	CVLAC	C.I. 10.303.941
	e-mail	arreazaronald@gmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Planificación Estratégica
Motivación Laboral
Cuadro de Mando Integral Personal

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales Y administrativas	Ciencias Administrativas-Gerencia General

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

En la presente investigación se diseñó un Plan Estratégico para estimular la Motivación de los Representantes de Ventas de Laboratorios Tu Salud, S.A. Zona Oriente Sur de Venezuela. Este trabajo se caracteriza por ser una investigación de campo de carácter descriptivo y con sustento documental y análisis cualicuantitativo que requirió para el alcance de los objetivos el análisis de las fuentes primarias para conocer los aspectos más relevantes de la motivación en el ámbito laboral; así mismo dentro de las técnicas de recolección de información se utilizaron: La observación participante, el cuestionario y la encuesta; la información fue tabulada en cuadros de frecuencia simple con una distribución absoluta y porcentual; con estos se pudo constatar que la gerencia de Laboratorios Tu Salud S.A. solo da importancia a satisfacer las exigencias del mercado farmacéutico para mantenerse posicionado en el mismo desconociendo el gran significado que puede tener la práctica de un buen plan estratégico diseñado para lograr que su personal esté altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa, siendo este el recurso más valioso dentro de toda organización para el logro de su misión y visión; lo que permitió proponer el modelo de la teoría del CMIP (Cuadro de Mando Integral Personal), como herramienta fundamental para que el personal (patrono-empleado) tenga la oportunidad de conocer su misión y visión personal individual y actuar de acuerdo a ello dando la oportunidad de aprovechar al máximo sus fortalezas, erradicar sus debilidades, lo cual redundará en el logro de los objetivos tanto individuales como institucionales.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
MCs. Pereira Melithza	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.395.372
	e-mail	
	e-mail	
Lcda. Natera Luz	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	9.917.285
	e-mail	l.natera@hotmail.com
	e-mail	
Mcs. Gallardo Marvelys	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	9.897.054
	e-mail	Marvegallar-17@yahoo.es
	e-mail	
Mcs.Zarate Alejandro	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.377.880
	e-mail	Ajzarate30@yahoo.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	03	10

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

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

Archivo(s):

Nombre de archivo
Ronaldarreaza.doc

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K
L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x
y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarium en Ciencias Administrativas

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Magister Scientiarium

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales Y administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU Nº 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC Nº 696/2009"**.

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



Comunicación que hago, a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNTEL
Secretario



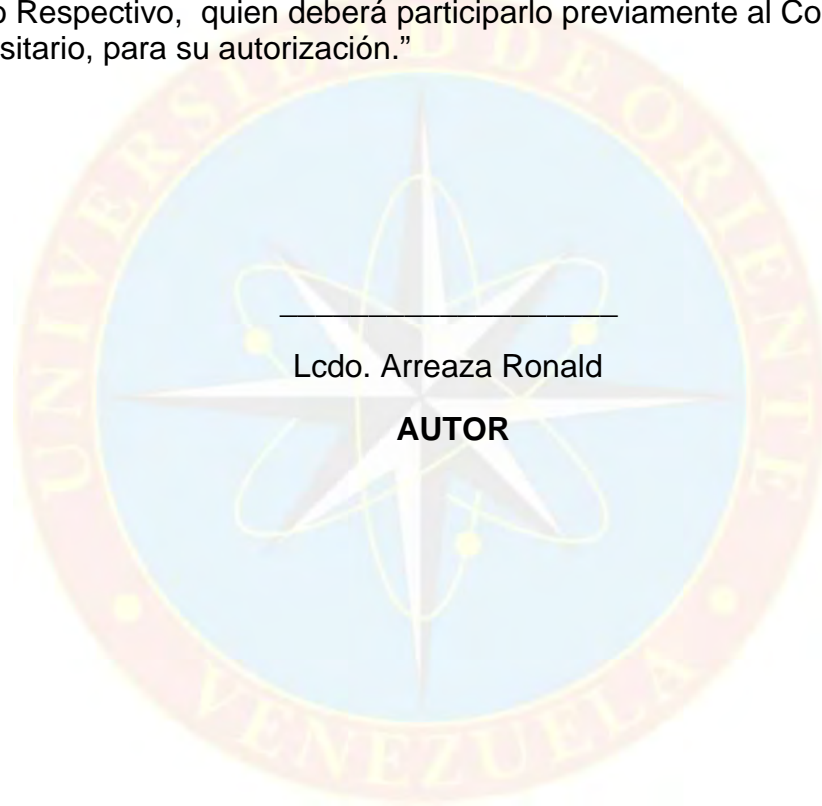
C.C.: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

JABC/YOC/maruja

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

Derechos:

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



Lcdo. Arreaza Ronald

AUTOR

MCs. Melithza Pereira

TUTOR