



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL
EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIVISIÓN
DE RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO
NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA
(INCES). SEDE REGIONAL SUCRE. 2009.

Tutora:
M.Sc. Annelys Morales
C.I.: 5.703.257

Autora:
Br. Juliannys González
C.I.: 17.762.438

Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciada en
Gerencia de Recursos Humanos.

CUMANÁ, OCTUBRE DE 2009.



**ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL
EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIVISIÓN
DE RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO
NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA
(INCES). SEDE REGIONAL SUCRE. 2009.**

APROBADO POR

Profa. Annelys Morales

Prof. Juan Carlos Guerra

Profa. Mirta Castillo

Este trabajo fue evaluado con la categoría de: _____

CUMANÁ, OCTUBRE DE 2009.

INDICE

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
LISTA DE CUADROS	viii
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo general:.....	4
1.2.2 Objetivos específicos:	5
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPITULO II	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.2 BASES TEÓRICAS.....	10
2.2.1 Liderazgo	10
2.2.2 Teorías del liderazgo	12
2.2.3 Estilos de liderazgo gerencial.....	17
2.2.4 Diferencias entre Jefe y Líder	20
2.2.5 Principales causas del fracaso del liderazgo	21
2.2.6 Motivación	22
2.2.7 Tipos de Motivación	24
2.2.8 Teorías motivacionales.....	25
2.2.9 Estrategias Motivacionales.....	30
2.2.10 Relación entre Liderazgo y Motivación.....	32
2.2.11 Importancia de la motivación en el liderazgo gerencial.	33
2.2.12 Motivación, Liderazgo Gerencial y Comportamiento Organizacional	34
2.2.13 Aspectos Culturales de la Motivación.....	34
2.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	34
2.3.1 Reseña histórica:	34
2.3.2 Misión:	37

2.3.3 Visión:	38
2.3.4 Naturaleza y Objetivos	38
2.3.5 Objetivos estratégicos del INCES	38
2.3.6 Descripción de la División de Recursos Humanos	41
2.3.7 Misión de la División De Recursos Humanos:	41
2.3.8 Visión de la División De Recursos Humanos:	41
2.3.9 Objetivo de la División de Recursos Humanos:	42
2.3.10 Funciones de la División de Recursos Humanos:	42
2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	42
CAPITULO III	45
MARCO METODOLÓGICO	45
3.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.3 POBLACIÓN	46
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	46
3.4.1 Primaria	46
3.4.2 Secundaria	46
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .	47
3.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTOS DE DATOS	48
CAPITULO IV	50
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	50
4.1. DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS	50
4.2. LIDERAZGO GERENCIAL	53
4.3. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	63
4.4. INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL SOBRE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	95
ANEXO N° 2	104
ANEXO N° 3	105
ANEXO N° 4	106

ANEXO N° 5	107
ANEXO N° 6	108
ANEXO N° 7	109
ANEXO N° 8	110

DEDICATORIA

Primeramente **a Dios, a la Virgen del Valle y a la Rosa Mística**, por ser los seres que aún cuando no los puedo ver ni tocar, confío plenamente en ellos y en su voluntad.

Muy agradecida, y especialmente a mis padres **Pedro Fidel González Peña y Yeme Yonezkura Escobar García**, quienes han sido un pilar fundamental durante mi desarrollo y crecimiento personal y académico, quienes me han llenado de alegrías y bendiciones pero también de regaños en el momento que ha sido necesario, por lo que les doy las gracias con el corazón y un título universitario en las manos. Los AMO.

A mi abuela (fallecida) **Paula Juliana Peña** (Maita), por ser ella junto a mis padres quien me enseñara que cuando se quiere se puede pero hay que luchar con el corazón para alcanzar las metas propuestas.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres **Pedro Fidel González Peña y Yeme Yonezkura Escobar García** por el apoyo económico, pero sobre todo moral y psicológico que me han brindado para alcanzar este que es nuestro sueño (Ser Licenciada).

A mi hermana **Yudelgis María González Escobar** por llevarme y en ocasiones acompañarme en diligencias que me permitieron alcanzar esta meta.

A mis tías **Roselía, Carmen María y Tanía García** por compartir conmigo mis mejores y peores momentos y regalarme siempre sus sabias palabras y consejos a lo largo de mi vida, en especial en este largo camino que ha sido la universidad.

A mis amigas **Jenny Esparragoza, Berelis Arnedo, Mileidy Castillo**, por sus consejos, aclaratorias, orientaciones y facilitarme información necesaria y útil para la realización de la tesis de grado.

Por último, pero no menos importante a la profesora **Annelys Morales** (Asesora), por haberme ayudado a darle un giro a mi vida académica pero sobre todo a la personal y por guiarme con sus consejos y conocimientos en la realización de la tesis; y al profesor **Daniel Romero Pernalet** (Coasesor), por darme las instrucciones y hacerme las correcciones necesarias, valiéndose de sus conocimientos y experiencia para la realizar mi trabajo de grado.

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según Género Cumaná, Año 2009.	50
Cuadro N° 2 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según Edad Cumaná, Año 2009	51
Cuadro N° 3 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según Grado De Instrucción Cumaná, Año 2009.....	51
Cuadro N° 4 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según Antigüedad En La Organización Cumaná, Año 2009	52
Cuadro N° 5 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según Antigüedad En El Cargo Cumaná, Año 2009	53
Cuadro N° 6 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento Del Gerente Ante Situaciones Inesperadas Cumaná, Año 2009.....	54
Cuadro N° 7 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento Del Gerente Ante Las Opiniones Aportadas Por Los Empleados Para La Solución De Problemas Cumaná, Año 2009.....	55
Cuadro N° 8 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento De La Gerente Al Momento De Delegar Responsabilidades Cumaná, Año 2009	56
Cuadro N° 9 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento De La Gerente Al Momento De Supervisar Al Personal Bajo Su Dependencia Cumaná, Año 2009.....	57
Cuadro N° 10 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento De La Gerente Al Momento De Realizar Una Actividad Importante Cumaná, Año 2009	58
Cuadro N° 11 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento De La Gerente Frente A Las Metas Y Objetivos Cumaná, Año 2009.....	58
Cuadro N° 12 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento De La Gerente Ante La Asignación De Trabajos Cumaná, Año 2009	59
Cuadro N° 13 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento De La Gerente Ante La Realización De Actividades Específicas Del Cargo Cumaná, Año 2009.....	60

Cuadro N° 14 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento De La Gerente Cuando Se Trata De Motivar Al Personal Cumaná, Año 2009.....	61
Cuadro N° 15 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Regional Sucre Según El Comportamiento Del Gerente Frente Al Grupo Cumaná, Año 2009	62
Cuadro N° 16 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Las Actividades Del Cargo Que Usted Ocupa Le	65
Cuadro N° 17 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Usted Se Siente Agradado Con El Hecho De Realizar Sus Labores” Cumaná, Año 2009.....	66
Cuadro N° 18 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Para El Logro De Los Objetivos Planteados Los Trabajadores Tienen Libertad De Escoger La Forma Como Los Alcanzan” Cumaná, Año 2009	67
Cuadro N° 19 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “La Cantidad De Trabajo Que Usted Realiza Está En Concordancia Con Sus Capacidades” Cumaná, Año 2009	68
Cuadro N° 20 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “El Salario Percibido Por Usted, Está Acorde Con El Esfuerzo Que Usted Hace Para Cumplir Con Las Tareas Y Funciones De Su Cargo” Cumaná, Año 2009.....	69
Cuadro N° 21 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Usted Recibe Algún Tipo De Recompensas Cuando Realiza Un Buen Trabajo” Cumaná, Año 2009.....	70
Cuadro N° 22 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “La Institución Le Ofrece Adecuadas Condiciones De Higiene Y Seguridad Industrial Para Realizar Sus Tareas” Cumaná, Año 2009	71
Cuadro N° 23 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Las Condiciones Ambientales De Los Espacios Donde Usted Desarrolla Sus Labores Permiten Trabajar Con Comodidad” Cumaná, Año 2009	72
Cuadro N° 24 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “La Institución Le Brinda Estabilidad Laboral En Su Puesto De Trabajo” Cumaná, Año 2009.....	73

Cuadro N° 25 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Su Jefe Propicia Un Ambiente Cordial, Armonioso Y Solidario Para Los Trabajadores” Cumaná, Año 2009	74
Cuadro N° 26 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Las Políticas De Personal Que Maneja La Empresa Son Justas” Cumaná, Año 2009	75
Cuadro N° 27 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Su Jefe, Fomenta La Creatividad, Las Nuevas Ideas Y La Iniciativa En Sus Trabajadores” Cumaná, Año 2009	76
Cuadro N° 28 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Su Jefe Le Proporciona Retroalimentación Del	77
Cuadro N° 29 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Su Jefe Le Agradece Sinceramente Los Esfuerzos Realizados Para El Logro De Los Objetivos” Cumaná, Año 2009	78
Cuadro N° 30 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Su Jefe Le Reconoce Cuando Usted Tiene Un Buen Desempeño ”Cumaná, Año 2009	79
Cuadro N° 31 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Usted Ha Desarrollado Sentido De Pertenencia Hacia La División Donde Labora” Cumaná, Año 2009	80
Cuadro N° 32 Relación Entre Estilo De Liderazgo Del Gerente Y Motivación Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Cumaná, Año 2009.	81



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciada en
Gerencia de Recursos Humanos.

**Análisis de la influencia del liderazgo Gerencial en la motivación del personal del
Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), Sede Regional
Sucre. 2009.**

AUTOR: Br. Juliannys E. González E.

TUTOR: MSc. Annelys Morales.

FECHA: Octubre de 2009.

RESUMEN

El liderazgo es el rol que ejerce el jefe para guiar la conducta de sus subordinados; del uso adecuado de éste, depende la motivación de los empleados y por ende la eficacia de la organización. Aun cuando lo que motiva a una persona no necesariamente motiva a otra, es obligación del líder utilizar herramientas motivacionales que van a estar influidas por el estilo gerencial que él utilice. En el presente estudio se analizó la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), Sede Regional Sucre. La investigación fue de tipo descriptivo con un diseño de campo. La población estuvo conformada por los 10 trabajadores de la división, quienes proporcionaron la información mediante un cuestionario elaborado y aplicado por la investigadora, el cual estuvo distribuido en tres partes, la primera consta de seis preguntas relacionadas con los datos socio-demográficos, la segunda parte conformada por 10 preguntas alusivas al liderazgo gerencial y una tercera donde se presentaron 16 afirmaciones referidas a la motivación. Una vez procesada la información, se estableció el perfil del trabajador típico o promedio de la división, se identificó el estilo de liderazgo gerencial y se determinó el nivel de motivación de los trabajadores. Los resultados arrojaron que el liderazgo gerencial (liberal), influye de manera negativa en la motivación del personal al obtenerse un nivel de motivación en los trabajadores de 1,53; que según la escala de interpretación propuesta se traduce en una escasa motivación.

Palabras Clave: Liderazgo, Liderazgo Gerencial, Motivación, Motivación del personal, Organización.

INTRODUCCIÓN

Dentro de una organización toda persona que ocupe cargos directivos ha de tener contacto con sus trabajadores a fin de dar instrucciones en el cumplimiento de sus labores diarias. Para lograr tal propósito los directivos o gerentes deben poseer ciertas cualidades que permitan que dichas labores sean llevadas a cabo con entusiasmo y con el estímulo necesario para que los objetivos trazados por la organización se logren satisfactoriamente y el empleado se sienta productivo y útil personal y profesionalmente. La precedente idea alude a la labor del gerente quien tiene que dirigir a su personal, asignándole sus tareas, pero sobre todo motivándolos a fin de que estén a gusto, creando así sentido de pertenencia y una actitud positiva hacia su lugar de trabajo.

La motivación en el trabajo constituye un aspecto básico que debe ser considerado ya que es un proceso constante y continuo en las personas (y por ende en el trabajador). Solana (1993), define la motivación como: “una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (p. 208), la cual puede verse influenciada por diversos factores tales como: el salario, los beneficios sociales, el tipo de supervisión que el individuo experimenta; las condiciones físicas del trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, la cultura, los valores organizacionales y el liderazgo.

Estos factores pudieran ser atendidos a través de las herramientas motivacionales, tales como reuniones para afianzar las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, aumentos salariales, ascensos de nivel jerárquico, valoración de los trabajadores para hacerlos sentir parte importante de la empresa e involucrándolos en la toma de decisiones, poder de influencia y estatus entre los grupos de trabajo, entre otros, y deben estar dirigidas por la persona que ejerce

liderazgo en el grupo, el cual puede ser el gerente de una división determinada conjuntamente con la alta jerarquía directiva.

De esta manera, la motivación puede influir directamente en el personal de una empresa, debido a que dirige la conducta de los trabajadores hacia la consecución de las metas y objetivos, tanto individuales como grupales y organizacionales de acuerdo a las herramientas motivacionales que ejerza el gerente para la realización de sus actividades laborales.

Debido a que la motivación es la que dirige la conducta de los trabajadores hacia la realización de las actividades y la consecución de las metas establecidas, el gerente debe aprovechar la oportunidad para ejercer un estilo de liderazgo que le permita aplicar herramientas para mantener motivados a los trabajadores bajo su responsabilidad, pues el liderazgo es un rol que le permite a la persona que lo posee ejercer influencia sobre sus trabajadores, por lo que la Gerente de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre, no debería ser la excepción.

El Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre, está conformado por cinco divisiones (División de Informática, División de Recursos Humanos, División de Servicios y Mantenimiento, División de Administración, División de Formación Profesional), las cuales dependen directamente de la Gerencia Regional. Todas éstas unidades conforman la Gerencia Sede Regional Sucre, la cual trabajan en conjunto para llevar a cabo todas las actividades asignadas por la Institución para así lograr con eficiencia y eficacia los objetivos y metas organizacionales.

Específicamente la división de Recursos Humanos está integrada por diez (10) cargos los cuales realizan actividades de control en el área, y están bajo la supervisión de una gerente de Recursos Humanos. Esta división tiene como objetivo primordial planificar, coordinar, dirigir, supervisar y controlar todas las actividades, procesos y programas relacionados con los recursos humanos y la

administración de personal del ente Regional. Es decir, esta división es la encargada de lo concerniente a la administración y desarrollo del recurso humano que labora en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre. Por lo tanto, todas las labores que allí se cumplan van dirigidas al personal de la organización, quienes son los responsables del progreso y consolidación de la misma.

Ante tal planteamiento, es evidente la importancia de que en la división de Recursos Humanos se realicen las labores de una forma efectiva, ya que de ello dependerá el desarrollo del personal en general y de la organización como tal.

Tomando en cuenta además que la forma cómo se dirige y motiva al personal puede influir en la realización de su trabajo, es de interés de la autora realizar una investigación para analizar cómo influye el liderazgo gerencial en la motivación de los trabajadores de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), con el fin de aportar información de interés respecto a la forma cómo se está ejerciendo el liderazgo gerencial en dicha división, específicamente como un ente motivador, capaz de impulsar a sus trabajadores a realizar sus labores con entusiasmo para el logro de las metas propuestas por él y por la organización.

Para la obtención de la información referente al objeto de estudio se realizó y aplicó un cuestionario, el cual estuvo estructurado de la siguiente manera: una primera parte orientada a obtener datos socio-demográficos (género, edad, nivel de instrucción académica, antigüedad en la organización y antigüedad en el cargo de los trabajadores), los cuales permitieron establecer el perfil del trabajador típico o promedio en la división; un segundo apartado encaminado a obtener información sobre el estilo de liderazgo que ejerce la gerente de la División de Recursos Humanos del INCE, ello permitió identificar el estilo de liderazgo gerencial y una tercera sección destinada a recolectar información acerca de la motivación en el trabajo de los empleados, información que posteriormente permitió determinar el nivel de motivación de los trabajadores.

Para lograr este propósito, se realizó la presente investigación, la cual está constituida por cuatro capítulos, cuyo contenido es el siguiente:

Capítulo I. El problema. Incluye el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos y la justificación de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico. Contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan la investigación, la descripción de la empresa, la definición de términos básicos y la definición y organización de la variable de estudio.

Capítulo III. Marco Metodológico. Contiene el nivel y el diseño de la investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento de datos.

Capítulo IV. Presentación y análisis de los resultados. Contiene Datos Socio – demográficos, Liderazgo Gerencial, La Motivación en el Trabajo, Relación entre Estilo de Liderazgo y Motivación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una organización administrativa es una entidad, grupo o unidad social coordinada por personas; que funciona para realizar una actividad productiva a efecto de lograr una meta o una serie de metas comunes.

Para que una organización pueda alcanzar los objetivos planteados se hace necesario que sus trabajadores estén motivados; es decir, que se sientan incentivados y a gusto realizando sus actividades rutinarias. Para Robbins (2004), “la motivación es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”. (p. 155) Implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

Puesto que en las empresas se está cada vez más consciente del valor de los recursos humanos disponibles y que éstos son seres con personalidades y necesidades diferentes, se hace necesaria la presencia de un líder que actúe como fuerza impulsora y ejerza el rol de motivador, que propicie en los empleados el máximo de satisfacción en el logro de sus metas organizacionales y personales.

Ahora bien, en las organizaciones, la persona encargada de motivar a los trabajadores debe contar con cualidades y habilidades para liderar los grupos existentes; además, debe poseer la capacidad de desarrollar las actividades necesarias para que se logren las metas individuales, grupales y organizacionales. Todo ello con el objeto primordial de que la organización se mantenga en el tiempo, alcance altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia, sin dejar de lado realidades que deben ser consideradas para el buen funcionamiento y alcance de los objetivos, que pudieran ser logrados con trabajadores altamente motivados.

Por lo tanto, una gerente, o quien tenga la responsabilidad de dirigir el recurso humano puede ejercer el liderazgo; por lo que debe influir en la conducta de sus seguidores, a través de una comunicación efectiva, considerando los aspectos éticos y morales de acuerdo a las exigencias laborales y la cultura de la organización.

El liderazgo juega un papel esencial en el funcionamiento de las organizaciones y en el de los diferentes grupos, equipos o unidades funcionales que la conforman. Un líder debe responder a las necesidades específicas de sus subordinados, que a su vez están relacionadas con el contexto general en el que se desarrolla la organización; por tanto, debería estar en función de resolver problemas y situaciones, y procurar la consecución de los objetivos previamente establecidos.

Además, debe establecer herramientas motivacionales, tales como: ambiente de trabajo armónico, participación de los empleados en la toma de decisiones, promoción del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, desarrollo personal y retroalimentación, agradecimiento, premiación de la excelencia, entre otros; a fin de lograr que el personal se sienta motivado y comprometido con la organización, ya que son ellos los que deben identificarse con los objetivos, la misión, la visión y la cultura de la organización, para poder sentirse a gusto y lograr las metas proyectadas.

En este sentido la gerente como líder debe cumplir la función de motivar a su personal; ya que cuando el liderazgo es ejercido considerando la motivación de los trabajadores, éstos podrían sentirse agradados y con entusiasmo para llevar a cabo sus labores. De lo contrario, se pueden presentar problemas laborales tales como ausentismo, baja productividad individual y colectiva, insatisfacción laboral, conflictos individuales, grupales y organizacionales, resistencia al cambio, estrés laboral, accidentes de trabajo y problemas de comunicación participativa, lo que trae como consecuencia dificultades en la toma de decisiones. Es de suponer que todos los conflictos antes señalados influyan negativamente en

la disposición organizativa de las empresas y en su productividad, lo que podría ocasionar la interrupción de las actividades organizacionales y, en el peor de los casos, el cierre indefinido de la empresa.

Tomando en consideración los supuestos planteados precedentemente en relación con el liderazgo, y cómo pudiera influir en la motivación de los trabajadores, es pertinente señalar que toda organización (grande, mediana o pequeña) tiene probabilidades de experimentar los hechos antes señalados. Entre las grandes organizaciones de la región se encuentra el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), la cual, cuenta con 206 trabajadores (97 empleados, 46 obreros y 63 contratados).

En lo particular, la División de Recursos Humanos cuenta con 10 trabajadores, liderados por la gerente de Recursos Humanos, quien tiene la responsabilidad de atender los requerimientos del recurso humano del INCE Sede Regional Sucre, para así lograr su desarrollo personal y profesional con miras al progreso organizacional. Por lo que, la gerente junto con el personal de esta división debe trabajar conjuntamente para alcanzar dicho propósito, y para esto la gerente debe ser garante en la motivación de su personal. No obstante, en observaciones empíricas realizadas por la investigadora se pudo detectar poco entusiasmo en la realización de las labores y escaso interés hacia el logro de los objetivos planteados por la división y en general por la organización.

Así mismo, los trabajadores expresan estar poco comprometidos con la organización y con las actividades que se les encomiendan, por lo que se vislumbra interesante conocer cómo se ejerce el liderazgo en la división de recursos humanos en términos de la capacidad que tiene la gerente de influir en la motivación del personal para que trabajen con entusiasmo y el deseo necesario a fin de lograr éxito en sus labores con expectativas de que éstas trasciendan en beneficio de todo el personal de la organización.

Con base a lo anterior, con el siguiente trabajo se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influye el liderazgo gerencial en la motivación del personal de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación?

Como consecuencia de la pregunta anterior, surge la necesidad de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo ejerce el rol de líder la gerente de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Cooperación Educativa?
- ¿Qué herramientas motivacionales utiliza la gerente de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Cooperación Educativa para motivar al personal?
- ¿Qué tan motivados están los empleados de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Cooperación Educativa?
- ¿Qué incidencia tiene el liderazgo gerencial en la motivación de los empleados de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Cooperación Educativa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general:

Analizar la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal de la División de Recursos Humanos en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre. 2009.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Identificar el estilo de liderazgo gerencial ejercido en la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre.
- Especificar las herramientas motivacionales que se emplean en la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre.
- Determinar el nivel de motivación que posee el personal de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre.
- Determinar la incidencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica ya que mediante el estudio del liderazgo se pueden determinar estrategias para favorecer la motivación de los trabajadores de una organización a fin de que el cumplimiento de sus labores sea eficaz en el logro de los objetivos propuestos.

Todo estudio que intente conocer la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal, aportaría información de interés para promover la excelencia laboral. Por lo tanto, la información recabada mediante una búsqueda de carácter científico, puede ser utilizada en la motivación de los trabajadores y con ello resaltar el liderazgo ejercido por la gerente.

Es por ello que, a fin de determinar la influencia del liderazgo ejercido por la gerente de Recursos Humanos del INCE en la motivación del personal de la División Recursos Humanos, se ha realizado la presente investigación.

Por lo que, antes de analizar la influencia del liderazgo ejercido por la gerente de Recursos Humanos del INCE Región Sucre en la motivación del personal, se identificó el estilo de liderazgo y las herramientas motivacionales utilizadas. El análisis de la información y las conclusiones a que dio origen, permitieron elaborar un conjunto de recomendaciones que, si son puestas en práctica, podrían mejorar el estilo de liderazgo gerencial y con ello el nivel de motivación del personal, lo cual podría permitir, además, un mayor nivel de desempeño individual y un aumento de la productividad organizacional.

Adicionalmente, el mejoramiento del estilo de liderazgo es de importancia para la empresa porque ello podría contribuir a evitar situaciones no deseadas o mejorar problemas laborales, tales como: conflictos individuales, grupales y organizacionales, resistencia al cambio, ausentismo, estrés laboral, baja productividad individual y colectiva, problemas de comunicación participativa, insatisfacción laboral y accidentes de trabajo, lo cual podría ayudar a que el personal se sienta motivado y comprometido con su trabajo y la organización.

Además, esta investigación podría ser un antecedente para estudios posteriores sobre cómo el liderazgo gerencial puede ser ejercido para motivar al personal a su cargo.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes teóricos constituyen el corazón de las investigaciones, pues es sobre estos que se fundamenta el contenido del trabajo, es decir, actúa como plataforma para el análisis interpretativo de los diferentes autores.

Guerra y Rangel (2001). Desarrollaron el tema del **Liderazgo a través del Empowerment como herramienta para la Motivación en las Organizaciones** llegando así a las siguientes conclusiones:

1. El modelo de liderazgo que se basa en la autoridad para lograr que los empleados cumplan con sus funciones está terminando, debido a los cambios en la actitud de los empleados; lo que ha traído consigo una revolución en la forma cómo éstos quieren ser liderados.
2. Los Empleados, la cultura y los procesos son algunos de los aspectos estructurales sobre los cuales se trabaja en una organización. Obviamente, cada empresa tiene personas, culturas y procesos diferentes. Sin embargo, en una organización todos estos aspectos están interrelacionados entre sí y son interdependientes. Esto significa que un cambio o modificación en la cultura tendrá repercusiones en los objetivos, en los procesos y en los miembros de la organización.
3. El liderazgo basado en el Empowerment es vital para que los empleados superen la etapa independiente y entren a la interdependiente; para lograrlo los gerentes deben repensar su forma tradicional de liderar.
4. El rol del gerente debe pasar de ser “Jefe” a ser un colaborador, que ayude y aconseje a sus empleados, establezca parámetros, reciba aportes en cuanto a la forma de realizar las tareas inmediatas y demás responsabilidades.
5. Para que los empleados se sientan motivados, es imprescindible conocer cuáles son sus necesidades y ayudarlos a satisfacerlas en la medida de lo posible. Con esto, se busca lograr que se sienta a gusto dentro de la organización y se comprometa a alcanzar su objetivo y el de la organización.
6. El liderazgo no se ejercita dando órdenes, se eleva atendiendo los sentimientos de los subordinados y creando una organización que alcance todo su potencial; ya que su efectividad no se centra en la posición que se ocupa dentro de la estructura jerárquica de la organización, sino que está centrada en las relaciones interpersonales donde se comparta el poder.

Se hace evidente la importancia que tienen los empleados, la cultura y los procesos para la empresa, pues de ello depende su funcionamiento y permanencia en el mercado laboral. Por lo que deben brindar mayor libertad, responsabilidad, reconocimientos y recompensas a los trabajadores con la finalidad de que estos se sientan más cómodos a la hora de realizar sus labores y alcanzar sus objetivos y los de la empresa, además el gerente debe ser un miembro más y no en un jefe que sólo da órdenes y que además está fuera del alcance de sus subordinados.

Malavé y Medina (2005), en su trabajo de investigación titulado **Análisis del Estilo de Liderazgo Gerencial en la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre Carúpano**, partiendo de los resultados obtenidos de acuerdo a las informaciones suministradas y las consultas bibliográficas en relación al tema y basándose en los objetivos planteados, concluyeron lo siguiente:

1. El líder o el personal encargado de gerenciar el recurso humano de la institución se caracteriza por manifestar habilidades que le permiten desempeñar una gestión adecuada, sin embargo se hace necesario reforzar sus procedimientos tales como: equidad, rectitud profesional, flexibilidad y motivación; a fin de establecer una mayor interacción social tanto en el personal docente como con el personal en general.
2. El estudio mostró que el proceso de comunicación no es totalmente efectivo notándose en los resultados de los datos que el personal no siempre está al tanto de los planes, acciones o decisiones que se toman en la institución.
3. Con relación al proceso de supervisión se puede concluir que es conveniente unificar el ente que se encarga de realizar dicho proceso; debido a que el personal docente no tiene una percepción clara de quien es, la responsabilidad de ejercer el mismo.
4. Respecto al proceso de motivación el personal docente manifestó un gran descontento; por existir pocos incentivos tanto económicos, social, laboral; así como también, en la falta de uniformidad de participación en las gestiones que le competen en la institución y por otra parte la falta de gestión para el desarrollo profesional de los mismos.

De acuerdo con las conclusiones obtenidas en el trabajo citado anteriormente se puede decir que una persona, en este caso el gerente, aun cuando cuenta con ciertas habilidades, no debe dejar de lado aspectos como: uniformidad,

rectitud profesional, comunicación, flexibilidad y motivación, lo cual como complemento le permitirán realizar una mejor gestión.

Mundaraín y Raffensperger (2005) investigaron la **Influencia de los agentes motivacionales en el desempeño del personal de la Coordinación de Servicios Generales en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente según la Teoría de las Expectativas de Victor Vrom**. En esta investigación se establecen una serie de conclusiones, las cuales emanan del análisis de los resultados.

1. Cada núcleo de la Universidad de Oriente, cuenta con varias dependencias para cumplir cabalmente con la misión y visión de esta institución, es por ello que cuentan en cada sede con una Coordinación de Servicios Generales; en este sentido, la coordinación de Servicios Generales en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, es una unidad de apoyo técnico y logístico, que se encarga de coordinar, dirigir y supervisar todas las secciones y talleres de servicios del núcleo. 2. La supervisión ejercida sobre el personal de la sección de Aseo y Limpieza como la Jardinería por parte de los supervisores es moderado con tendencia a baja, por lo tanto, el rendimiento de los obreros en cuanto a las labores que realizan no es el más adecuado, reflejándose esto en el estado deplorable que presentan las instalaciones y jardines universitarios. 3. De acuerdo a las opiniones expresadas por los obreros de las secciones de Aseo y limpieza y Jardinería adscrito a la Coordinación de Servicios Generales, todo trabajador satisfecho rinde más en su trabajo. 4. La aplicación de la teoría de las Expectativas de Víctor Vrom se dificulta debido a que no hay evaluación del desempeño sobre el personal que labora en las Secciones de aseo y Limpieza y jardinería, carecen de un sistema de recompensas, además de no poseer sentido de pertenencia hacia la organización, en consecuencia, el esfuerzo aplicado en el desarrollo de sus actividades laborales es mínima.

En este caso, la investigación destaca que la supervisión juega un papel fundamental, debido a que cuando no se realiza o se hace deficientemente trae consecuencias negativas para los empleados y por consiguiente para la organización, puesto que los trabajadores se sienten desorientados al no saber si sus labores están siendo realizadas adecuadamente, decepcionados al no ser reconocidos cuando tienen un alto nivel de desempeño; ello a su vez los lleva a

sentir insatisfacción en el trabajo y a no desarrollar sentido de pertenencia hacia la organización.

2.2 BASES TEÓRICAS

Un gerente de Recursos Humanos en una organización o empresa está en la obligación de cumplir con ciertas funciones entre las cuales se pueden mencionar la de planificar, dirigir, evaluar, coordinar, registrar y apoyar la ejecución de los procesos técnicos – administrativos relacionados con el manejo de los recursos humanos, establecer normas relativas a procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, con la finalidad de obtener personal idóneo para ocupar los puestos de trabajo en la empresa, ejecutar y evaluar políticas de personal atendiendo las necesidades e inquietudes de los trabajadores, desarrollar y aplicar herramientas motivacionales para incrementar o mantener la satisfacción de los trabajadores bajo su dependencia, todo ello con la finalidad de llevar a la empresa a la excelencia y por ende a permanecer en el mercado laboral.

En relación a la última función que debe ejercer el Gerente de Recursos Humanos, (Desarrollar y aplicar herramientas motivacionales), está dirigida la presente investigación.

La revisión de la bibliografía que sirve como base a la presente investigación permitió recabar la información que sustenta los objetivos propuestos, la cual se presenta a continuación:

2.2.1 Liderazgo

En la actualidad a las instituciones, empresas u organizaciones se les exige promover auténticos líderes; es decir, personas con una visión emprendedora, con un verdadero potencial desde el punto de vista de la conformación de equipos

multidisciplinarios de trabajo, que garanticen que con su acertada motivación los seguidores (trabajadores y empleados) alcancen lo planificado, pongan en marcha las acciones necesarias que las empresas necesitan para enfrentar exitosamente el aquí y el ahora.

Koontz y Weihrich (2004), definen el liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. (p.532)

Estos autores hacen énfasis en la influencia que una persona debe influir en otra con el objetivo de que puedan alcanzar las metas propuestas. Aunado a esto, se puede afirmar, que el liderazgo es un rol que puede desempeñar cualquier persona de la organización que sea respetada por los demás miembros y que entre otras cosas tenga poder de convencimiento ante sus seguidores.

Si bien es cierto que el liderazgo es ejercido por una persona, ésta no es quien hace que los objetivos sean alcanzados, sino que ayuda dando orientaciones y sirviendo de guía para llegar al objetivo trazado previamente, dando además espacios para que los empleados sean capaces de buscar los medios por los cuales lograr dichas metas. Por tanto, un líder es una persona a la que el grupo sigue percibiéndola como orientadora, guiadora o consejera.

Aguirre (2006), se refiere al líder como:

Quien marca la ruta. Es un gestor de oportunidades. Es fácil ser jefe, pero difícil llegar a ser líder. Muchos altos ejecutivos, simplemente tienen el poder formal, cedido por la organización, pero no tienen el poder que le otorga el equipo. El verdadero líder consigue “hacer”, no por la autoridad formal que posee, sino por la autoridad que le otorgan sus “seguidores”. (p.27).

Las empresas, organizaciones o instituciones, para alcanzar sus objetivos básicos requieren sistematizar las funciones (el trabajo) y asignar la coordinación

de las mismas a uno de sus miembros (un líder), quien por una serie de cualidades propias (carisma, organización, motivación, alta autoestima, comunicación asertiva), influye notoriamente en el resto del grupo, brindándoles un ambiente de satisfacción, para lograr que todos se esfuercen.

2.2.2 Teorías del liderazgo

En este aspecto se hará referencia a tres teorías del liderazgo; la primera surge como una forma de búsqueda de las características personales universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que aquellas personas que no lo son. Una segunda teoría trataría de explicar el liderazgo en términos del comportamiento que una persona observa y la tercera observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo.

2.2.2.1 Teoría de los Rasgos

Koontz y Weihrich (1990), sostienen que la Teoría de los Rasgos, es también llamada teoría del “gran hombre”, la cual fue iniciada en 1949; esta teoría se fundamenta en la búsqueda de características sociales, de personalidad, físicas e intelectuales para distinguir a los líderes de los seguidores bajo el supuesto de que los líderes nacen y no se hacen; supuesto que ha perdido aceptación tras muchos años de resultados acumulados donde los rasgos no son suficientes para determinar el liderazgo, puesto que en realidad la mayoría son sólo patrones de conducta, donde además algunas de las características sólo incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna garantiza el éxito.

2.2.2.2 Teorías del comportamiento

Robbins (2004), Después de muchas investigaciones los estudiosos comenzaron a preguntarse si había algo único en la forma en que los líderes eficaces se comportaban, si había comportamientos específicos que identificaran a

los líderes, si se podría enseñar a las personas a ser líderes, si se podrían diseñar programas que ajustaran esos patrones de comportamiento a individuos que desean ser líderes eficaces. En un intento por tratar de dar respuestas a esas interrogantes surgieron cuatro teorías del comportamiento del liderazgo y son las siguientes:

- **Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio**

A finales de la década de los cuarenta, los investigadores buscaron identificar las dimensiones del comportamiento del líder. Finalmente limitaron la lista a dos categorías que explicaban esencialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descritos por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones **iniciación de estructura** y **consideración**. La iniciación de estructura se refiere a la medida en la cual el líder puede ser capaz de definir y estructurar su papel y el de sus subordinados para alcanzar las metas y la consideración se refiere al grado en la cual es posible que el líder tenga relaciones de trabajo identificadas por la confianza, el respeto por las ideas y el interés por los sentimientos de ambas partes.

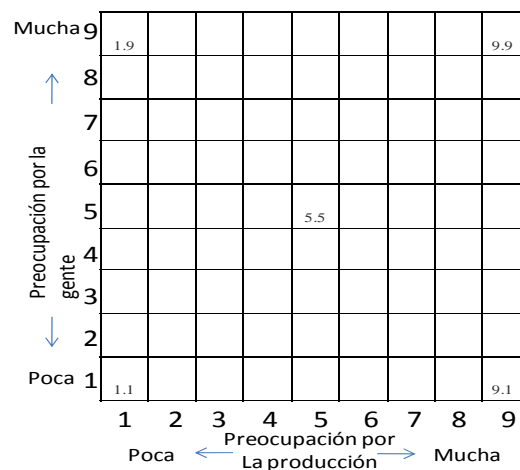
- **Los estudios de la Universidad de Michigan**

Los estudios que se realizaron en esta universidad tenían objetivos de investigación similares a los de la de Ohio, los cuales eran tratar de identificar las características del comportamiento de los líderes que al parecer estaban relacionadas con las medidas de un desempeño eficaz.

Al igual que los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio, los de la Universidad de Michigan encontraron dos dimensiones denominadas **orientación al empleado** el cual realza las relaciones interpersonales respetando las diferencias que pudieran existir entre personas del mismo grupo, y **orientación a la producción** en donde se destacan aspectos técnicos o laborales del trabajo.

- La Rejilla Gerencial

Blake y Mouton propusieron una matriz gerencial basada en los estilos de **interés por la gente** y de **interés por la producción**, la cual representa fundamentalmente las dimensiones de la Universidad Estatal de Ohio (la consideración y la iniciación de estructura) o las dimensiones de Michigan (orientación al empleado y la orientación a la producción). Identificando así 81 estilos de liderazgo, ya que es una matriz nueve por nueve.



Fuente: Robbins, S. 2004: p.318.

En el estilo 1.1 los gerentes se preocupan muy poco por las personas y la producción y tienen una participación mínima en sus puestos, es decir abandonan sus espacios de trabajo y pasan el tiempo o actúan como mensajeros que transmiten información de los superiores a los subordinados. Al otro extremo están los gerentes 9.9 quienes proyectan en sus acciones la mayor dedicación posible tanto al personal como a la producción. Son gerentes capaces de combinar las necesidades de producción con las de los trabajadores.

El estilo 1.9 representa muy poca o ninguna preocupación de parte de los gerentes por la producción pero les interesa el personal, en el otro extremo están los gerentes 9.1 a quienes les interesa solamente el desarrollo de un trabajo eficaz,

que tienen poca o ninguna preocupación por el personal y que son bastante autocráticos en su estilo de liderazgo. es claro que los gerentes 5.5 tienen una preocupación media por la producción y por el personal, no fijan metas demasiado elevadas y es posible que tengan una actitud un tanto benevolente autocrática hacia el personal.

De acuerdo con los resultados de Blake y Mouton, se encontró que los gerentes se desempeñaban mejor con un estilo 9.9, a diferencia de los gerentes con un estilo 9.1 (autoritario) o 1.9 (liberal).

- Estudios escandinavos

Los investigadores de Finlandia y Suiza han estado reevaluando la posibilidad de que haya solamente dos dimensiones que aborden la esencia del comportamiento de liderazgo, considerando las características dinámicas de hoy en día, donde los líderes deberían mostrar un comportamiento **orientado al desarrollo**, donde se de valor a la experiencia, se exploren nuevas ideas para que a su vez se genere y ponga en práctica el cambio.

La primera evidencia de los nuevos estudios que buscan descubrir si hay una tercera dimensión es positiva, los investigadores escandinavos han encontrado un fuerte apoyo para el comportamiento líder orientado al desarrollo como una dimensión separada e independiente.

Parece que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen más subordinados satisfechos y son concientes con la eficacia por lo que sus subordinados los consideran más competentes.

2.2.2.3 Teorías de la contingencia

Según Robbins (1998), “Para aquellos que estudiaban el fenómeno del liderazgo era cada vez más claro que predecir el éxito del liderazgo era más complejo que aislar algunas características o comportamientos preferidos”. (p.354).

Esta teoría va más allá de estudiar aisladamente los rasgos de una persona o de los comportamientos esperados del mismo, pues una cosa es señalar que la eficacia del liderazgo depende de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales. En otras palabras se puede decir que la atención de esta teoría se enfoca en el estudio de las situaciones y del creer que los líderes son producto de situaciones específicas.

Las teorías situacionales que se mencionaran a continuación son las siguientes: teoría de Fiedler y la teoría Ruta – Meta.

- **Teoría de Fiedler**

Para Koontz y Weihrich (1990), la teoría de Fiedler “significa que las personas se convierten en líderes no solamente debido a los atributos de sus personalidades, sino debido a los factores situacionales y las interacciones entre los líderes y miembro del grupo”. (p.511).

Según lo anterior un grupo se desarrollará en la medida en que se relaciona el estilo del líder, al interactuar con su personal y el grado en el cual la situación permita al líder controlar y ejercer su influencia.

Basándose en sus estudios Fiedler describió tres dimensiones que ayudan a determinar que estilo será más eficaz:

La primera está referida al **poder del puesto**, cuando es claro y considerable el líder puede obtener una buena aceptación más fácilmente; una segunda dimensión alusiva a la **estructura de la tarea**, ya que cuando son vagas y poco estructuradas es más difícil controlar la calidad y responsabilizar a los miembros del grupo por su desempeño y la última pero no menos importante es la **relación líder – miembro**, esta dimensión tiene que ver con el grado de confianza que depositan los miembros del grupo en el líder.

Para su estudio, Fiedler presentó dos estilos de liderazgo uno orientado a la tarea donde el líder se siente satisfecho al saber que las tareas fueron realizadas, y el otro orientado al establecimiento de buenas relaciones interpersonales.

La efectividad de estos estilos radica en la escogencia de los líderes en la cual se ajuste más su estilo o cuando cambian la situación para que se adapte al estilo necesario y pueda desempeñarse con éxito.

- **Teoría Ruta – Meta**

La teoría Ruta – Meta sugiere según Koontz y Weihrich (1990), ... “que la principal función del líder es clarificar y fijar metas a los subordinados, ayudarles a encontrar el mejor camino para alcanzarlas y retirar los obstáculos”. (p.515).

Los líderes deben influir en los subordinados en la medida en que perciban la disposición para realizar las actividades; el líder debe estar en la capacidad de indicar a los empleados que es lo que se espera de ellos y guiarlos a lo que deberían hacer.

2.2.3 Estilos de liderazgo gerencial

Puesto que el líder es quien ejerce liderazgo, se hace necesario distinguir los estilos que pudiera adoptar la persona que dentro de una organización se hace

responsable de influir positivamente en los trabajadores.

Koontz y Weihrich (1994), presentan una clasificación diseñada por Kurt Lewin, haciendo énfasis en tres estilos de liderazgo representados por los líderes de una organización o empresa de cualquier rama económica existente en el mercado competitivo, los cuales son:

- **El líder Autocrático:** Es aquel que ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos.
- **El líder democrático:** El líder democrático o participativo, consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos.
- **El líder liberal:** El que utiliza muy poco su poder, si es que lo hace, ya que otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa.

Aguirre (2006), también hace una clasificación de los estilos de liderazgo, entre las cuales destacan:

- Según la formalidad en su elección:
- Liderazgo formal: preestablecido por la organización.
- Liderazgo informal: emergente en el grupo.
- Según la relación entre el líder y sus seguidores:
- Liderazgo autoritario: El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento.
- Liderazgo democrático: El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.
- Liderazgo liberal: En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.

- Según el tipo de influencia del líder en sus subordinados:
- Liderazgo transaccional: Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder.
- Liderazgo transformacional o carismático: El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

Otra forma de diferenciar los estilos de liderazgo, está señalado en Encarta (2005). Allí se distinguen tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad, los cuales son:

- **El líder carismático:** Al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes.
- **El líder tradicional:** El que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo.
- **El líder legal:** El que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás.

De las distintas clasificaciones antes señaladas se deduce que no hay uniformidad en las formas de clasificar al liderazgo, posiblemente debido a que en las organizaciones existe una gran diversidad de personas con creencias, valores, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes y sobre todo necesidades diferentes, por lo que un líder debería hacer una combinación del estilo de liderazgo que más se adecúe a las personas con las cuales está trabajando. Aunado a esto, el líder debe considerar también la situación y el contexto antes de ejecutar un estilo; es decir, la persona encargada de diseñar un camino que sirva de guía para la consecución de los objetivos no ha de actuar siempre de la misma forma, puesto

que ello pudiera traer como consecuencia que los empleados no confíen en él y en su lugar se dediquen a hacer cada uno lo que mejor le parece.

Es evidente que el éxito de la gestión de un líder va a estar en función de la capacidad y habilidad que tenga para identificar el estilo de liderazgo que va a utilizar, considerando que tampoco debería utilizar un estilo determinado con una persona, ya que ésta pudiera requerir un modelo en una situación determinada, (Democrático) y otro en otra situación, (Autocrático). Para lograrlo se hace necesario que se involucre e interese por sus seguidores; esto es, que los trate como a uno más del equipo y no como simples medios para alcanzar los objetivos organizacionales; que conozca de sus experiencias, deseos y expectativas dentro de la empresa, a fin de fortalecer la cohesión dentro del equipo de trabajo.

Luego del análisis precedente, es oportuno señalar que la clasificación que hace Aguirre (2006), parece ser una de las más completas, puesto que ofrece diversidad en los estilos de liderazgo. De esta manera, el líder tiene la ventaja de elegir el estilo que más se ajusta a las necesidades del individuo, sin dejar de lado lo que espera la organización.

2.2.4 Diferencias entre Jefe y Líder

Puesto que ser jefe no es lo mismo que ser líder, a continuación se compararán ambos aspectos, destacándose que un jefe puede perfectamente ser un líder pero un líder no necesariamente es el jefe.

Las diferencias entre jefe y líder evidencian que para las organizaciones es más conveniente y productivo ser líder que jefe, porque el líder inspira confianza, da poder a su gente, no busca las fallas por placer, sino para ayudar y fortalecer al equipo, conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas y no como cosas u objetos, hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria (eficiente y eficaz) y se involucra en todos los procesos como uno más, a diferencia del jefe

que inspira miedo, se le teme y en muchas ocasiones se le sonrío de frente y se le critica de espalda.

Orsini (2005), diferencia al jefe del líder de la siguiente manera:

***El Jefe:** es aquel que maneja sus hombres, depende de su autoridad, amedrenta para obligar a trabajar, siempre sabe a quien echarle la culpa; sabe cómo se hacen las cosas, ordena y fiscaliza, exige hasta lo que no está. Es el que más sabe todo y siempre tiene la razón, hace del trabajo una pesadilla, siempre dice “yo”... **El Líder:** es aquel que guía, depende de la buena voluntad, inspira entusiasmo para hacer el trabajo, reconoce sus propios defectos y los de sus hombres; trata de corregir los suyos y estimula a los demás a hacer lo mismo. Enseña con paciencia cómo se hace; comparte responsabilidades y supervisa; da ejemplos y sirve de modelo; reconoce las habilidades de sus hombres y las utiliza a toda capacidad en beneficio de la empresa. Hace del trabajo una gestión agradable y divertida. Siempre dice “nosotros”. (p. 19).*

2.2.5 Principales causas del fracaso del liderazgo

Una vez que la organización identifique o establezca quién es el líder, debe entonces cuidarse de cometer errores que pueden hacer que la gestión fracase. Al respecto, Cestau (2002), enumera diez de las principales causas del fracaso del liderazgo, las cuales son:

- **La incapacidad para organizar detalles:** El líder de éxito debe ser quien controle todos los detalles relacionados con su posición... ha de adquirir el hábito de relegar los detalles a asistentes capaces.
- **Mala disposición para prestar servicios modestos:** Los líderes están siempre dispuestos, cuando la ocasión lo exige, a llevar a cabo cualquier tipo de labor que se les pida que hagan.
- **Expectativas de gratificación por “lo que saben” y no por lo que hacen con aquello “que saben”:** El mundo no paga a los hombres por lo que ‘saben’. Les pagan por lo que hacen, o impulsan a hacer a otros.

- **Temor ante la competencia de su gente:** El líder que teme que uno de sus seguidores pueda ocupar su puesto está prácticamente condenado a ver cumplidos sus temores tarde o temprano.
- **Falta de imaginación:** Sin imaginación. El líder es incapaz de superar las emergencias, y de crear planes que le permitan guiar con eficacia a sus seguidores.
- **Egoísmo:** El verdadero líder no exige honor alguno.
- **Intemperancia:** La intemperancia en cualquiera de sus diversas formas destruye la resistencia y la vitalidad de cualquiera que se deje llevar por ella.
- **Deslealtad:** La falta de lealtad es una de las principales causas de fracaso en todos los terrenos de la vida.
- **Acentuar la autoridad del Liderazgo:** El líder eficiente enseña mediante el estímulo y no intenta atemorizar a sus seguidores.
- **Insistir en el título:** El líder competente no necesita ‘títulos’ para obtener el respeto de sus seguidores.

Un líder, no necesita valerse de su autoridad para atropellar a sus seguidores, tampoco necesita hacerle saber a las personas que lo rodean quien es ni que puesto ocupa en la organización; más bien debe valerse de su entusiasmo, creatividad, compañerismo, orientación; de la comunicación, la motivación, y no menos importante, la asertividad. Evitar en lo posible caer en aspectos que pueden hacer que su gestión como líder fracase, debido a que la necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

2.2.6 Motivación

Para Bruno (1997) La motivación

“es el conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo. Según su origen, los motivos pueden ser de carácter fisiológico e innatos

(hambre, sueño), o sociales. Estos últimos se adquieren durante la socialización, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores, las normas y las instituciones sociales”. (p.21).

Según Castel (2004),

“La motivación es un estado emocional primario, el proceso psicobiológico responsable del desencadenamiento, el mantenimiento y el cese de un comportamiento, así como del valor apetitivo o aversivo conferido a los elementos del medio sobre los cuales se ejerce este comportamiento”. (Documento en línea).

Otro concepto de motivación es el que hace Wales y Sanger (2001) el cual se refiere:

“Al conjunto de factores que impulsan a una persona a querer hacer algo o a alcanzar una meta. En el proceso motivacional la tensión producida por la percepción de una carencia mueve a la persona a un comportamiento de búsqueda y esfuerzo por logros concretos que satisfagan tal necesidad y reduzcan la tensión” (Documento en línea).

Los tres conceptos anteriores convergen en que la motivación es un factor impulsador y activador, que puede ser tanto externa como interna, la cual requiere atención y comprensión, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos: pensar, conocer, predecir.

La motivación es también concebida por Behrensen (2006) como:

“Un deseo que es capaz de estimular a las personas a actuar de diferente manera, con el objeto de satisfacer sus necesidades socio – psicológicas tales como: retroalimentación, sentimiento de pertenencia, apertura, honestidad, credibilidad, confianza, justicia, consideración, responsabilidad y participación. Seguido de estas necesidades surgen las de carácter intelectual: realización, tareas variadas e interesantes y retos. Existen otras necesidades de carácter material y otras referidas a la calidad del espacio físico, variando de persona a persona, que acarrear diversos patrones de comportamiento. Cabe destacar que las necesidades no sólo varían de persona a persona sino que las de una misma persona pueden diferir con el tiempo”. (Documento en línea).

No obstante, se puede afirmar que las necesidades son en su momento agentes motivadores; esto es, agentes que promueven la conducta del individuo para satisfacer una necesidad. Ahora bien, no todos los motivos tienen un mismo origen, son de la misma intensidad, ni están encaminados a obtener las mismas cosas. En el ámbito laboral, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación, como son la necesidad de tener estabilidad laboral, percibir una remuneración constante por la realización de las actividades, contar con beneficios sociales por parte de la empresa; que sea reconocido públicamente el alto nivel de desempeño y contar con instalaciones, y maquinarias que vayan a la par de la tecnología imperante en el momento.

Considerando que el capital humano es el principal elemento de las empresas, éstas han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Una manera adecuada de hacerlo es a través de la igualdad, que es un importante elemento que mejora la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementando así la productividad de la empresa.

De acuerdo a la gran variedad de necesidades y a las formas de satisfacerlas, han surgido diversas teorías de la motivación, las cuales no han sido aceptadas universalmente, debido a que cada una de ellas centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación, es por ello que, cada persona adopta una teoría en atención a sus necesidades. Estas teorías establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

2.2.7 Tipos de Motivación

[Quesada](#) (2007), clasifica la motivación de la siguiente manera:

1. Motivación por logro: Es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. La gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo. No experimenta una “sed de dinero” particularmente fuerte, aunque puede adquirir riquezas en su esfuerzo por alcanzar el triunfo. Trabaja gracias a su deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros. **2. Motivación por competencia:** Es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. **3. Motivación por afiliación:** Es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración. **4. Motivación por autorrealización:** Es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial”. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del Yo real y se satisface por medio de su expresión y desarrollo. **5. Motivación por poder:** Es un impulso por influir en las personas y las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente, esta última para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito.

Para este autor la clasificación de la motivación es una forma de englobar los impulsos que motivan a los empleados a realizar sus labores dentro de la empresa, con la finalidad de alcanzar las metas proyectadas y sentirse en armonía con el trabajo, la empresa y con ellos mismos.

2.2.8 Teorías motivacionales

Entre las teorías motivacionales más conocidas se mencionan las siguientes:

2.2.8.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Según López (2001). Entre las necesidades señaladas por Maslow están las siguientes:

Necesidades Fisiológicas: El hambre, la sed y el cansancio, son ejemplos de impulsos fisiológicos que promueve el organismo para mantener el estado de equilibrio interno (homeostasis). Estas necesidades son las más primordiales. En caso de que una persona carezca de todo, su tendencia natural será la de satisfacer estas necesidades antes que cualquiera de las otras. **Necesidades de Seguridad:** Surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que lo referente a las necesidades fisiológicas, en el caso de las necesidades de seguridad, a la persona todo le parece de menor importancia que la seguridad, aún las necesidades fisiológicas, que al haber sido satisfechas pasan a ser subestimadas. **Necesidades sociales (Afecto-Pertenencia):** Al estar satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las necesidades sociales. El ser humano es un ser sociable, tiene la necesidad de dar y recibir afecto, de tener amigos, familia, de agruparse y mantener relaciones armónicas con los demás. Y la no satisfacción de estas necesidades puede generar problemas de inadaptación social. **Necesidades de Autoestima-Prestigio:** Son las necesidades de respeto a sí mismo (autoestima) y de lograr el respeto de los demás (prestigio o status). Cuando esto se logra, la persona se siente útil y necesaria para los demás, lo que acrecienta su autoconfianza. **Necesidades de Autorrealización:** Es el deseo del individuo de utilizar todo el potencial que posee, es la tendencia a superarse cada vez más.

Si bien existen muchas clasificaciones de necesidades, Maslow establece un ordenamiento que se puede considerar como el más completo y efectivo con fines prácticos, sobre todo cuando se intentan analizar las necesidades y motivaciones de los grupos y de las organizaciones.

2.2.8.2 Teoría de los Factores Higiénicos y Factores de Motivación

Streettimes (2005) explica que la teoría de los factores de higiene y motivación desarrollada por Herzberg en 1943, se basa en el comportamiento laboral de los individuos y define los siguientes factores:

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Se localizan en el ambiente que rodea al individuo y se refieren a las condiciones en las cuales

desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo.

Cuando son óptimos, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción en los cargos, pero no consiguen elevar la satisfacción, y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción. De ahí que también se les llame factores de insatisfacción.

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** estos están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas.

Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de "desmotivación" y, como resultado, la apatía y el desinterés del individuo. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción; Por eso Herzberg los denomina factores de satisfacción.

Respecto a lo anterior, se hace necesario establecer la diferencia entre Motivación y Satisfacción, y De la Colina (2003), lo hace de la siguiente manera:

La motivación es el impulso y el esfuerzo realizado para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. En consecuencia, la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

De lo anterior es importante aclarar que una vez satisfecha una necesidad surge otra, por lo que se puede afirmar que el ciclo motivacional es constante en los seres humanos.

2.2.8.3 Teoría Motivacional de la Expectativa

Piccolo (2008) afirma que esta teoría fue creada en 1964, por Vroom, la misma sostiene que las personas se sentirán motivadas a desarrollar ciertas actividades para alcanzar una meta, si creen en el valor de esa meta y si sienten que sus acciones contribuirán a lograrla.

La teoría de Vroom afirma que la motivación de las personas para realizar alguna actividad está determinada por el valor que asigne al resultado de sus esfuerzos, multiplicado por la confianza que tienen de que tales esfuerzos ayudarán en forma importante a lograr una meta.

Según Koontz y Weihrich (1990) para Vroom, la motivación

Es un producto del valor anticipado que una persona le asigna a una meta y las posibilidades que ve de lograrlas [...] Podría expresarse así: $\text{Fuerza} = \text{valor} * \text{expectativa}$, donde **fuerza** es la intensidad de la motivación de una persona; **valor** la intensidad de la preferencia de la persona por un resultado y **expectativa** la probabilidad de que una acción en particular produzca el resultado deseado. (p. 475).

2.2.8.4 El Modelo de Porter y Lawler

Parafraseando lo que sostiene Koontz y Weihrich (1990), acerca del modelo de Porter y Lawler se puede decir que éstos crearon un modelo de

motivación mucho más completo, elaborado en gran parte con base en la teoría de las expectativas.

En este modelo la cantidad de esfuerzo (la intensidad de la motivación y la energía aplicada) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que la persona cree que se necesita y la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo y la probabilidad de obtener realmente una recompensa, reciben a su vez, la influencia del historial del desempeño real.

El desempeño real en un empleo (la realización de tareas o el cumplimiento de metas) se determina principalmente por el esfuerzo aplicado. Pero también tiene gran influencia sobre el mismo la capacidad individual (conocimientos y habilidades) para hacer el trabajo y por su percepción de cuál es la tarea requerida (la medida en que la persona comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una tarea).

2.2.8.5 Teoría de las Tres Necesidades de McClelland

Parafraseando lo que sostiene Robbins, S. (2004), se puede conocer que McClelland con el objeto de entender la motivación clasificó las necesidades que tienen los individuos, en tres categorías:

- **Necesidad de logro:** Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios. Buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
- **Necesidad de poder:** Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

- **Necesidad de afiliación:** Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por su alto grado de colaboración.

Por tal motivo, se hace necesaria la optimización del recurso con el que cuenta cada empresa. Adicionalmente, esto se reflejará también en la motivación de cada empleado al sentirse un importante miembro que contribuye al beneficio que cada uno alcanza para la organización, para ellos mismos y para la sociedad en general. Es entonces donde las teorías motivacionales y la persona encargada de coordinar y dirigir al personal, juega un papel fundamental, puesto que al conocer e involucrarse con los empleados y trabajadores de la empresa, e identificar cuáles son sus necesidades y sus aspiraciones, puede determinar con un margen mínimo de error cuál es el modelo o teoría que más se ajusta al individuo.

De allí que las teorías motivacionales, son particularmente importantes en los diferentes sitios de trabajo, debido a que los trabajadores no solamente necesitan dinero y recompensa, sino que también reclaman respeto e interacción.

2.2.9 Estrategias Motivacionales

Las estrategias motivacionales, son actividades dirigidas tanto a los trabajadores como a las tareas que realizan con el objeto de mejorar sus pensamientos y expectativas; son actividades que sirven para crear y mantener un ambiente adecuado para el trabajo. Al respecto, Páez (2001), sostiene:

Las personas altamente motivadas son esenciales para brindarles a las empresas las iniciativas innovadoras necesarias en el competitivo mundo empresarial. Una vez que los líderes hayan comprendido esta realidad, tal vez puedan obtener los resultados deseados tanto por la organización, como por los miembros de la estructura informal de la misma. (Documento en línea).

Una manera de lograr el cumplimiento de los objetivos es la de estimular y dar mayor motivación a sus seguidores, confiando en que ellos trabajarán con iniciativa y alentándolos a hacerse responsables de sus propios triunfos y fracasos.

Los líderes exitosos deben utilizar la motivación para lograr que todas las personas en sus respectivas áreas de influencias colaboren y cooperen entre ellas mismas y de ser necesario utilizar las estrategias motivacionales a los mismos jefes para que actúen en consonancia con las nuevas realidades empresariales.

No todo se soluciona con dinero. Esto es especialmente cierto cuando se intenta elevar la motivación de los empleados. Es por ello que a continuación se presentan los diez (10) aspectos que emplea Calderón de la Barca (2005) y que pueden ser de mucha utilidad para los líderes a la hora de motivar a sus seguidores, los cuales son:

- **Ambiente de trabajo positivo:** Fomente la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas.
- **Participación en las decisiones:** Facilite a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respételas.
- **Involucrarse en los resultados:** Haga saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados de la División o de la compañía.
- **Sentido de pertenencia al grupo:** Haga que el empleado se identifique con la identidad corporativa, por ejemplo, facilitando tarjetas de visita.
- **Ayude a crecer:** Proporcione formación. Potencie habilidades.
- **Feed-Back:** Proporcione retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse.
- **Escúcheles:** Procure reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que les preocupe. Comer juntos en un restaurante puede ser una buena excusa.

- **Agradecimiento:** Agradezca sinceramente los esfuerzos. Una simple nota con un ¡Gracias! manuscrito encima de su mesa puede ser suficiente.
- **Premie la excelencia:** Reconozca y premie los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.
- **Celebre los éxitos:** La celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito.

2.2.10. Relación entre Liderazgo y Motivación

El trabajo en equipo y la colaboración en las organizaciones, resalta la importancia de que los líderes posean sólidas habilidades interpersonales. En consecuencia, deben poseer talento para diagnosticar problemas humanos y para dar a éstos soluciones condescendientes; tener sensibilidad ante las situaciones de los empleados y reconocer la complejidad de sus vidas.

El líder debe entender las necesidades peculiares de los trabajadores y encontrar la manera de satisfacerlas para ello. Debe usar la confianza en sí mismo, el dominio, las convicciones morales y el carisma, para inspirar a sus seguidores.

A través del liderazgo los gerentes ayudan a las personas a percatarse de que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar sus habilidades, potencialidades y recursos; al mismo tiempo que contribuyen al logro de las metas organizacionales.

Es por lo anterior, que la verdadera importancia del recurso humano de una organización radica en su habilidad para responder favorablemente a los objetivos del desempeño y a las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente mismo.

Los líderes que probablemente pueden generar empleados más motivados son aquellos que reconocen las diferencias individuales, ajustan los

puestos a las personas; emplean metas, asegurándose que los empleados perciban esas metas como alcanzables e individualizan las recompensas y las vinculan con el desempeño en busca de equidad. Es así como Wehrich y Koontz (1998), acotan lo siguiente:

Debido a esto, los líderes eficaces son aquellos que diseñan sistemas en los que se toman en cuenta las expectativas de los subordinados, la variedad de motivos entre los individuos, la necesidad de una clara definición de funciones, las relaciones interpersonales y los diferentes tipos de recompensas (p.779).

En una organización no es posible satisfacer todas las necesidades, pero los líderes eficaces tienen la posibilidad de llevar a cabo acuerdos individuales, que motiven al personal.

Los individuos tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para satisfacer sus deseos. De este modo las explicaciones del liderazgo se relacionan cada vez más con la motivación.

2.2.11. Importancia de la motivación en el liderazgo gerencial.

Los trabajadores representan el principal recurso de las empresas de allí que es importante prestar atención a las necesidades de los mismos, con la finalidad de evitar la desmotivación y que se empiece a perder poco a poco el interés por lograr los objetivos.

De allí que la importancia de la motivación en el liderazgo gerencial, es que gracias a que es un proceso general, es donde se inicia y dirige la conducta de los trabajadores hacia el logro de una meta, donde no sólo el esfuerzo garantiza el éxito, sino que la habilidad empieza a cobrar mayor importancia; En este sentido, los gerentes valoran tanto el esfuerzo como las habilidades de los trabajadores.

2.2.12. Motivación, Liderazgo Gerencial y Comportamiento Organizacional

La motivación, el liderazgo gerencial y el comportamiento organizacional son de suma importancia ya que si se tiene una buena aplicación de éstos, el ambiente laboral será agradable y motivante para los empleados y por lo tanto se verán los resultados en cuanto a producción, desempeño, satisfacción, entre otros, puesto que los trabajadores en la organización vienen a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades, intereses, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que los llevarán al logro de los objetivos y a la satisfacción laboral.

2.2.13 Aspectos Culturales de la Motivación

Guzmán (1997), señala que las prácticas motivacionales deben adaptarse a la cultura del lugar en que se aplican.

1- En una cultura individualista, la distribución diferencial de recompensas puede ser efectiva. En una cultura colectivista, en cambio, puede resultar ofensiva. 2- En culturas de mucha distancia con el poder, puede ser mejor imponer metas que permitir a la gente participar de esa decisión. 3- Culturas femeninas (y las mujeres) reaccionan negativamente al ambiente competitivo, mientras que las culturas masculinas lo hacen positivamente.

De lo anterior se resume que hay que conocer cuál es la cultura que existe en una empresa antes de determinar las formas de motivar al personal, pues todos no reaccionan de igual manera ante la misma situación, es decir, para algunos miembros una propuesta puede resultar muy atractiva, mientras que para otros no.

2.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.3.1 Reseña histórica:

El Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), nace

justo en el momento en que Venezuela salía de una dictadura cuyas características principales fueron el desconocimiento de los Derechos Humanos, las carencias de la educación para la niñez, millones de analfabetas, el abandono casi total de la educación artesanal, industrial, comercial y una desorganización de la educación superior.

Urgía para la nueva Venezuela una Institución que se encargara de organizar, fomentar y desarrollar la formación profesional de los trabajadores en el servicio; y ejecutar programas de adiestramiento para la juventud desocupada, de sistematizar y desarrollar el aprendizaje de los trabajadores. Todas estas aspiraciones las recoge un grupo de venezolanos y diseñan un proyecto que cristalizan con la creación del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), gran realización de la democracia, que toma aquellas aspiraciones con fines propios.

Considerando las tendencias remotas para la formación profesional de individuos el nueve (09) de octubre de 1947, la Asamblea Nacional Constituyente dicta la Ley que creó la Universidad Obrera Nacional (UON) con el objeto de organizar cursos, cátedras, conferencias y toda otra actividad que aumentara el nivel cultural de los trabajadores. Esta Ley fue derogada el nueve (09) de Julio de 1954 por la Ley del Instituto de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, lo cual incluía cometidos similares.

El Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), surge de una Ley aprobada por el Congreso Nacional, que fue promulgada el veintidós (22) de Agosto de 1959. El Proyecto de Ley creado de dicha Institución fue redactado y presentado a la Cámara del Senado por el Senador Luís Beltrán Prieto Figueroa a quien por lo general se le atribuye la creación del Instituto.

Posteriormente, la misma sería modificada mediante la Ley de Reforma Parcial de la Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista

(INCES), promulgada el diecinueve (19) de diciembre de 1969, lo cual se reglamentó a través del Decreto Ejecutivo N° 239 del once (11) de mayo de 1960.

El éxito del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), estriba en la conjugación de iniciativas y esfuerzos de los tres (03) elementos potenciales el campo del mercado: el Estado, los trabajadores organizados y el empresario nacional. La investigación hacia la concepción de una acción conjunta de la maquinaria estatal, industrial y sindical con miras a fijar estrategias coherentes que permitieran determinar simultáneamente la función de educar y la acción ha concedido orientar sus actividades en pro del desarrollo económico del país, fundamentándose en lo dinámico del capital humano.

Posteriormente surge un cambio y hoy en día “El Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), es un organismo autónomo adscrito al Ministerio del Poder Popular para las Comunas, creado por iniciativa del Maestro Luís Beltrán Prieto Figueroa y por la Ley del 22 de agosto de 1959, modificada posteriormente mediante la Ley de Reforma Parcial del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), promulgada el 19 de diciembre de 1969, la cual se reglamenta a través del Decreto Ejecutivo N° 239 del 11 de marzo de 1970. A partir de ese momento el INCES se constituye en el ente rector de la formación profesional de Venezuela y herramienta para la transformación del país. Su acción ha estado dirigida a la formación y capacitación de la fuerza laboral, en atención a las necesidades de los sectores productivos y a las políticas de desarrollo económico y social del Estado Venezolano.

Los cambios estructurales y económicos del País, influyeron en la reforma del Reglamento de la Ley del INCES, el cual fue publicado en Gaceta Oficial, N° 34.563 del 28 de septiembre de 1990, y su objetivo fue la reestructuración de la institución, creando 21 Asociaciones Civiles y actualizando sus cuatro (04) Instituciones Sectoriales, quienes iniciaron sus actividades el 1ro.

de enero de 1991, y tiene la responsabilidad de administrar la formación profesional, permaneciendo en el INCES Rector el nivel de dirección superior y gerencial global de dicho sistema, ratificándose en esta nueva estructura la importancia de mantener la concertación tripartita (empresa, estado y trabajadores) para la orientación y apoyo de la formación profesional”.

“En el 2003 de acuerdo con decreto publicado en Gaceta Oficial N° 37.809 de fecha 03 de Noviembre, se reforma el reglamento de la Ley del INCES, con la finalidad de reorganizarlo y adecuarlo a los intereses del país y el proceso de reconversión industrial.

El 23 de junio de 2008 fue publicado el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES). En Gaceta Oficial N° 38.958.

Artículo 1. El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley tiene por objeto regular el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), como ente adscrito al Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de economía comunal, el cual se regirá en sus actuaciones por los lineamientos estratégicos, políticas y planes aprobados conforme a la planificación centralizada del Ejecutivo Nacional. *El Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista, disfrutará de todas las prerrogativas, privilegios y exenciones fiscales y tributarias de la República Bolivariana de Venezuela. El nombre del Instituto podrá abreviarse con las siglas “INCES” a todos los efectos legales.* (Webmaster, 2008: Documento en línea).

2.3.2 Misión:

“El Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), líder de la Formación Profesional en diferentes oficios de la República Bolivariana de Venezuela, desarrolla acciones dirigidas a formar y capacitar a la población económicamente activa que demandan los sectores productivos de la sociedad y el Estado, viabilizando su participación social en la generación de bienes y servicios, y contribuyendo al desarrollo económico y tecnológico del

país, expresado en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

2.3.3 Visión:

“Institución destacada por la calidad de su servicio educativo, proporcionado a través del Sistema de Formación Profesional y caracterizado por la diversidad de oportunidades de participación en procesos de formación y capacitación continuos, actualizados tecnológicamente, erigiéndose como elemento dinamizador de cambios en la estructura social y económica, otorgándole a la población económicamente activa las herramientas necesarias para el crecimiento sostenido del país , en el marco del nuevo modelo de desarrollo endógeno”.

2.3.4 Naturaleza y Objetivos

El Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), herramienta para la transformación del país, orientada a la formación y capacitación de los recursos humanos, de manera eficiente y a la medida de las actuales exigencias regionales; en consonancia con las necesidades de los sectores productivos y con las políticas de desarrollo económico y social del Estado Venezolano.

El **INCES** coordina sus actividades con el Ministerio de Educación y del Trabajo y participa en los planes de desarrollo económicos elaborados por los organismos públicos competentes, del sector industrial, comercial y de servicios, de los trabajadores y de la comunidad en general.

2.3.5 Objetivos estratégicos del INCES

2.3.5.1 De Formación

- Desarrollar los Sistemas de formación profesional acorde a las exigencias del nuevo modelo de desarrollo socio productivo.

- Ampliar las oportunidades de acceso y permanencia activa a los procesos formativos de los sectores exclusivos de la población.
- Articular los programas de formación profesional a las necesidades y potencialidades de las comunidades ubicadas en los ejes de desarrollo nacional.
- Crear programas de capacitación ocupacional a fin de entender las necesidades sociales de la población económicamente activa, orientadas al fortalecimiento de la economía popular solidaria.

2.3.5.2 Institucionales

- Incrementar los niveles de efectividad de la gestión en la asignación y uso de los recursos institucionales.
- Consolidar alianzas estratégicas nacionales e internacionales para el intercambio de tecnologías para la reactivación del aparato productivo de la nación y de los países aliados.
- Desarrollar las potencialidades del recurso humano de la organización, a los fines de responder a las exigencias de los avances sociales y tecnológicos destinados a fortalecer la economía popular.
- Adecuar el marco jurídico procedimental y organizacional a la nueva realidad institucional enmarcada en el ámbito socialista.

2.3.5.3 De Participación

- Impulsar a través de la acción formativa, la conformación de organizaciones asociativas de producción, como mecanismo social de participación en el modelo de desarrollo endógeno.
- Desarrollar programas de atención dirigidos a la población, en materia de capacitación y asistencia técnica, para el fortalecimiento del proceso de

formación técnico-productivo, en el marco de la economía popular y solidaria.

2.3.5.4 De Comunicación

Promover y divulgar la acción de formación profesional a través de los medios de comunicación tradicionales y alternativos que permitan su interrelación con los sectores productivos y sociales del país.

2.3.5.5 Estructura Organizativa

El INCE Sede Regional Sucre, cuenta con 206 trabajadores distribuidos de la siguiente manera, 97 empleados, 46 obreros y 63 contratados. El número de trabajadores mencionados anteriormente están distribuidos en la siguiente estructura la cual está conformada por:

- Gerencia Regional
- Asesoría Legal
- Planificación
- División de Informática
- División de Recursos Humanos
- División de Servicios y Mantenimiento
- División de Administración
- División de Formación Profesional
 - Deducciones
 - Apoyo técnico
 - Unidad de Programas Móviles.
 - Educación Básica
 - Coordinación de Programa Turismo
 - Unidad Nacional de Aprendizaje

- Unidad de Adiestramiento en Empresas
- Centro de Formación Socialista Bolivariano
- Centro de Formación Socialista Brasil
- Centro de Formación Socialista Cumaná
- Centro de Formación Socialista Carúpano
- Centro de Formación Socialista Tunapuy
- Centro de Formación Socialista Almirante Luís Brion-Guiria.

La ubicación relativa de estos cargos y las líneas de autoridad que los vinculan aparecen detalladas en el organigrama de la institución que se presenta en el anexo N° 7.

2.3.6 Descripción de la División de Recursos Humanos

Esta unidad operativa está integrada por diez (10) cargos los cuales realizan actividades de control en el área, y están bajo la supervisión de la Lcda. Yumila Bruces.

Además ofrece programas de adiestramiento a cada uno de sus trabajadores dependiendo de su nivel dentro de la Institución. La distribución, ubicación y relación de cargos correspondiente a esta dependencia específica se presenta en el organigrama del anexo N° 8.

2.3.7 Misión de la División De Recursos Humanos:

Lograr cubrir las necesidades de los trabajadores en forma integral y hacer de ellos profesionales eficientes y eficaces en sus puestos de trabajo.

2.3.8 Visión de la División De Recursos Humanos:

Velar que el personal esté capacitado y correctamente adiestrado para que ejecute sus funciones de acuerdo con las políticas institucionales.

2.3.9 Objetivo de la División de Recursos Humanos:

Planificar, coordinar, dirigir, supervisar y controlar todas las actividades, procesos y programas relacionados con los recursos humanos y la administración de personal del ente regional.

2.3.10 Funciones de la División de Recursos Humanos:

- Planificar, coordinar, dirigir, supervisar y controlar todas las actividades, procesos y programas relacionados con los recursos humanos y la administración de personal del ente regional.
- Realizar reclutamiento y selección de personal de acuerdo con las necesidades del Instituto.
- Realizar los cálculos de liquidación del personal egresado de la institución bien sea: Funcionarios, Obreros o Personal Contratado.
- Establecer programas y procesos de compensación salarial, acorde con el mercado laboral.
- Estudiar y establecer planes y beneficios para el personal del ente regional.
- Realizar cualquier otra función afín, a sus actividades, siempre que le sean asignadas. (*Esparragoza, 2007:32-34*).

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Eficacia:** es el grado en el cual la organización logra sus objetivos, es decir se persigue satisfacer los objetivos sin considerar el costo envuelto. (UNA, 1992).
- **Eficiencia:** es el grado en el cual la organización logra sus objetivos con el mínimo uso de los recursos. (UNA, 1992).

- **Estrategias:** son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. (Guzmán, G. 2004).
- **Líder:** es un conductor, un guía que realiza una labor de liderazgo con respecto a sus seguidores y grupos y un ejemplo permanente, es siempre coherente con su promesa y se preocupa por su propio desarrollo personal. (Guzmán, G. 2004).
- **Liderazgo:** es la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de las metas grupales. (Koontz, 1990).
- **Meta:** representa la cuantificación de los objetivos, las metas son de carácter específico, cuantitativas y expresadas en términos absolutos. Son respuestas al cómo, cuánto y cuándo. (Guzmán, G. 2004).
- **Motivación:** es un deseo que es capaz de estimular a las personas a actuar de diferente manera, con el objeto de satisfacer sus necesidades socio – psicológicas. (Behrensen, C. 2006).
- **Objetivo:** es el resultado que se obtendrá, es el fin por alcanzar. Es la condición identificada que da sentido a la dirección. (Guzmán, G. 2004).
- **Organización:** es el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propias y tienen un objetivo en común. (Garza, J. 2000).
- **Productividad:** es una medida de eficiencia manejada para medir y analizar la utilización y rendimiento individual de diferentes factores de producción: tierra, capital y trabajo con que cuenta una empresa o un país. (UNA, 1992).
- **Recursos Humanos:** es el grupo de personas que hacen vida en una organización, poseedores de ideas, expectativas, experiencias, objetivos

individuales, conocimientos, habilidades, destrezas, responsabilidades, cualidades particulares; el recurso humano lleva a la empresa su personalidad y es el único recurso vivo, capaz de darle movimiento a los demás recursos de la organización. (Guzmán, G. 2004).

- **Satisfacción:** es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. (Gonzalo, J. 2007)

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se da una explicación específica de la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación sobre la influencia del liderazgo que ejerce la Gerente de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre en la motivación del personal bajo su dependencia.

3.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Arias, F. (2006) plantea que el nivel de la investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. (p. 23).

La investigación realizada tiene un nivel descriptivo, el cual, según Arias, F. (2006), “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p. 24).

Se sostiene que la investigación es de nivel descriptivo por cuanto se examinaron y expresaron con exactitud todas las propiedades del fenómeno estudiado, en este caso la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal de la dependencia de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Arias, F. (2006) “Es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. (p. 26).

En atención al diseño, la investigación realizada es de campo, ya que se basó en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los

hechos (datos primarios). No se manipuló o controló la variable de estudio. Es decir, el investigador obtuvo la información pero sin alterar las condiciones existentes.

Se trata de obtener información de un grupo de trabajadores acerca del estilo de liderazgo que ejerce el gerente de la División de Recursos Humanos y el grado de motivación que poseen, con la finalidad de determinar si el liderazgo gerencial influye en la motivación del personal.

3.3 POBLACIÓN

Ésta está representada por el personal de la División de Recursos Humanos de la Institución objeto de estudio, integrado por diez (10) trabajadores.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.4.1 Primaria

Fuentes, A. (2000) indica que la fuente primaria “es aquella que genera, contiene, transfiere o suministra información original; resultante de un proceso intelectual de investigación, creación o desarrollo”. (Documento en línea).

En esta investigación en particular la fuente primaria es de diez (10) trabajadores de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES).

3.4.2 Secundaria

Fuentes, A. (2000) señala que la fuente secundaria “es aquella que contiene, suministra o transfiere información resultante de cualquier tipo de procesamiento de información primaria. Contienen información primaria reelaborada, sintetizada

y reorganizada, o remiten a ella. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias”. (Documento en línea).

En este caso se hizo necesario el uso de Tesis, libros, diccionarios, páginas Web, para buscar información que le de mayor validez y fortaleza a la investigación.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para Arias (2006) “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma que se aplicará para la recolección de datos o información”. (p. 67). Las técnicas que se aplicaron para la recolección de datos fueron: la encuesta, la entrevista y la revisión documental, las cuales permitieron obtener datos e información real sobre el objeto de estudio, en este caso, analizar la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal de la división de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre.

Según Arias (2006) un instrumento de recolección de datos “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p. 69).

El instrumento para la técnica de encuesta fue un cuestionario estructurado que se aplicó a los trabajadores de la División Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre, el cual se elaboró con la finalidad de obtener información de manera ordenada y sistemática.

El instrumento aplicado, formato de cuestionario, se dividió en tres partes, la primera consta de cinco (5) preguntas relacionadas con los datos socio –

demográficos, para establecer cómo sería un trabajador típico o promedio en tal división.

La segunda parte consta de diez (10) preguntas referidas al liderazgo gerencial para conocer el estilo de liderazgo ejercido por la gerente de la División objeto de estudio.

En la tercera parte se presentaron dieciséis (16) afirmaciones en las que el trabajador indicó su grado de acuerdo o desacuerdo marcando con una equis (X) la alternativa que mejor reflejó su opinión, con la finalidad de determinar el grado de motivación que posee.

En el caso de la revisión documental, se utilizaron libros, revistas, documentos en línea.

3.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTOS DE DATOS

A través del instrumento para tal fin se realizó una descripción del tema, con el propósito de analizar la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal, en relación con los elementos considerados en el marco teórico y el análisis de la autora. En relación con los datos obtenidos por parte de la población objeto de estudio, se realizó el siguiente procedimiento:

- Se revisaron las encuestas de los trabajadores de manera individualizada y específica, con el objeto de conocer los datos socio - demográficos solicitados en la primera parte del cuestionario, para luego establecer las características de un trabajador promedio o típico de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), el estilo de liderazgo ejercido por la gerente de la división y el nivel de motivación que poseen atendiendo a ciertas alternativas contenidas en la tercera y última parte del cuestionario aplicado,

para este último aspecto, se consideró el valor asignado a cada alternativa propuesta que refleja el grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación para ser sumados; este resultado es dividido entre la cantidad de preguntas, lo que da como resultado el nivel de motivación, que luego es buscado en la escala de interpretación para conocer si tienen una motivación muy escasa, escasa, alta o muy alta, seguidamente se suman todos los índices de motivación obtenidos y se dividen entre la cantidad de encuestados para conocer cuál es el índice de motivación promedio de la división.

- Se elaboraron cuadros de doble entrada con la información suministrada por los trabajadores en la primera, segunda y tercera parte del cuestionario en relación a los datos socio - demográficos, datos sobre liderazgo gerencial y datos sobre motivación respectivamente.
- Se analizaron cada uno de los cuadros considerando el valor absoluto, lo cual permitirá interpretar de manera cualitativa la opinión de la población.
- Luego de conocer el nivel de motivación de cada trabajador y el estilo de liderazgo de la gerente según su opinión, se procedió a determinar el promedio del nivel de motivación de los trabajadores, esto es, sumar el resultado del nivel de motivación expresado en números absolutos, de cada trabajador y luego dividirlo entre la cantidad de trabajadores coincidentes con un mismo estilo.

CAPITULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el capítulo que se muestra a continuación se presentan y analizan los resultados obtenidos de la aplicación a los trabajadores de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) de un cuestionario que tuvo como objetivo primordial recolectar información sobre el estilo de liderazgo gerencial dominante en esa dependencia y el nivel de motivación que tienen los trabajadores de la división antes mencionada.

Dicho cuestionario estuvo dividido en tres partes, la primera referida a los datos sociodemográficos, una segunda parte orientada a la recolección de datos sobre el liderazgo gerencial y una tercera sección destinada a recoger datos sobre el nivel de motivación de los trabajadores de la División de Recursos Humanos del INCES.

4.1. DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

En esta parte se presenta información sobre género, edad, nivel de instrucción académica, antigüedad en la organización y antigüedad en el cargo de los trabajadores de la División de Recursos Humanos del INCES, para establecer el perfil del trabajador típico o promedio en la división.

En relación con el género del personal entrevistado, los resultados se recogen en el cuadro N° 1

Cuadro N° 1 distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según Género Cumaná, Año 2009

GÉNERO	FRECUENCIA
Femenino	8
Masculino	2
TOTAL	10

Como puede verse, la mayoría del personal está constituido por mujeres; ello posiblemente obedece a las actividades que se realizan en la división, las cuales básicamente son tareas de carácter administrativo y secretarial.

El cuadro N° 2 recoge la información suministrada por el personal en relación con la edad. Al respecto se observa que las edades del personal varían entre 23 y 62 años, por lo que se puede inferir que la edad no es relevante para la ocupación de un cargo en la dependencia estudiada. La edad promedio es de 40,5 años, como puede verse en el Anexo 2

Cuadro N° 2 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según Edad Cumaná, Año 2009

EDAD	FRECUENCIA
Entre 23 y 27 años	2
Entre 28 y 32 años	1
Entre 33 y 37 años	2
Entre 38 y 42 años	0
Entre 43 y 47 años	2
Entre 48 y 52 años	1
Entre 53 y 57 años	1
Entre 58 y 62 años.	1
TOTAL	10

En el cuadro N° 3 se muestra la información proporcionada por el personal acerca del grado de instrucción.

Cuadro N° 3 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según Grado De Instrucción Cumaná, Año 2009

GRADO DE INSTRUCCIÓN	FRECUENCIA
Secundaria completa	2
Superior incompleta	1
Superior completa	7
TOTAL	10

El cuadro anterior muestra que la mayoría de los empleados de la división estudiada tienen un grado formal de instrucción de superior completa. Ello significa que, en líneas generales, se trata de un personal calificado, lo cual obedece al tipo de trabajo que allí se realiza, para el cual se requiere formación especializada.

En lo que respecta a la antigüedad en la organización, el cuadro N° 4 evidencia la información suministrada por el personal.

Cuadro N° 4 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según Antigüedad En La Organización Cumaná, Año 2009

ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN	FRECUENCIA
Entre 1 y 4 años	1
Entre 5 y 8 años	4
Entre 9 y 12 años	0
Entre 13 y 16 años	0
Entre 17 y 20 años	0
Entre 21 y 24 años	1
Entre 25 y 28 años	4
TOTAL	10

Como se puede apreciar en el cuadro, el 50% del personal adscrito a la División de Recursos Humanos es relativamente nuevo en comparación con el otro 50%, que tiene una antigüedad de entre 21 y 28 años de servicio, lo cual parece indicar que la división se mantuvo durante muchos años sin ingresar personal a la misma, o si ingresaban no duraban mucho. La antigüedad promedio se estimó en 15,7 años (ver anexo 3), por lo que, en general, puede suponerse cierto conocimiento sobre la visión, la misión, los objetivos y los valores de la organización.

El cuadro N° 5 muestra la información acerca de la antigüedad en el cargo. Al igual que en el cuadro anterior, la concentración en las primeras y las últimas opciones parecen indicar que hubo un período en el que el ingreso de personal a la división estuvo limitado. La antigüedad promedio en el cargo de un trabajador de la división de Recursos Humanos es de 13,5 años (ver anexo 4), lo que podría implicar familiarización con las funciones, objetivos, responsabilidades y actividades de su puesto de trabajo.

Cuadro N° 5 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según Antigüedad En El Cargo Cumaná, Año 2009

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	FRECUENCIA
Entre 1 y 5 años	5
Entre 6 y 10 años	0
Entre 11 y 15 años	1
Entre 16 y 20 años	0
Entre 21 y 25 años	1
Entre 26 y 30 años	3
TOTAL	10

A partir de los resultados reseñados hasta ahora, es posible esbozar un perfil del trabajador típico de la División de Recursos Humanos del INCE-Sucre, señalando que es una mujer, de 41 años, con un grado de instrucción formal de superior completa, 16 años de antigüedad en la institución y 14 años de antigüedad en el cargo.

4.2. LIDERAZGO GERENCIAL

A continuación se presentan los resultados obtenidos para la identificación del estilo gerencial predominante en la División de Recursos Humanos del INCE-Sucre. Debe señalarse que en esta parte del cuestionario se plantearon una serie de preguntas en las que el trabajador escogía la alternativa que más se adaptara a su situación u opinión. Cada alternativa respondía a un estilo de liderazgo, y fueron presentadas sin ningún orden fijo, para reducir la probabilidad de que el trabajador respondiera de manera automática.

Los estilos de liderazgo a los que responden las alternativas son Liderazgo Democrático (D), Liderazgo Autocrático (A) y Liderazgo Liberal (L), identificados como se muestra en los paréntesis para efectos del análisis de los resultados. (Ver anexo N° 5)

Para el análisis se tomó en cuenta el comportamiento de la gerente frente a:

- Situaciones inesperadas
- Sugerencias de los trabajadores para la toma de decisiones
- Delegación de responsabilidades
- Supervisión del trabajo
- Realización de actividades importantes
- Metas y objetivos organizacionales
- Asignación de trabajos
- Realización de las actividades específicas
- Motivación de los trabajadores
- Grupo de trabajo que dirige

Los resultados en lo que se refiere al comportamiento de la gerente frente a situaciones inesperadas, se recogen en el Cuadro N° 6.

Cuadro N° 6 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento Del Gerente Ante Situaciones Inesperadas Cumaná, Año 2009

COMPORTAMIENTO	FRECUENCIA
Consulta con sus trabajadores antes de tomar una decisión (D)	4
Deja la responsabilidad de tomar la decisión a sus trabajadores (L)	2
Toma una decisión sin consultar con sus subordinados (A)	4
TOTAL	10

El cuadro refleja igual cantidad de opiniones para las alternativas que responden al estilo de liderazgo democrático, en el cual el jefe consulta con sus trabajadores antes de tomar una decisión, y al liderazgo autocrático, en el que el jefe, por el contrario, toma las decisiones sin consultar con sus subordinados. Esto parece indicar que el comportamiento de la gerente no es uniforme, asumiendo diferentes conductas en distintas oportunidades. No obstante, es importante

señalar la efectividad del primer estilo, pues cuando es tomada en cuenta y siente que su opinión es importante, *“la gente responde con su compromiso y alineamiento a los procesos de la organización”* (Arana, 2008: documento en línea).

En el Cuadro N° 7 se presenta la opinión de los trabajadores en relación con su participación en la toma de decisiones. Allí puede observarse que la mayoría de los trabajadores considera que sus opiniones son tomadas en cuenta por la gerente de la división al momento de resolver problemas, aunque una parte muy significativa opina que sus opiniones son ignoradas por el jefe, quien actúa según su parecer.

Cuadro N° 7 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento Del Gerente Ante Las Opiniones Aportadas Por Los Empleados Para La Solución De Problemas Cumaná, Año 2009

COMPORTAMIENTO	FRECUENCIA
Son tomadas en cuenta por su jefe (D)	5
Son ignoradas por su jefe, quien actúa según su parecer (A)	4
Son las que se implementan sin que su jefe participe (L)	1
TOTAL	10

El hecho de que una buena parte de los entrevistados sienta que sus opiniones son tomadas en cuenta, es una situación favorable para la organización. Debe señalarse, al respecto, que consultar con los subordinados antes de decidir tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, pues, al hacer participar a los trabajadores en la toma de decisiones *“los empleados estarán más motivados y más comprometidos con la organización”*. (Robbins 2004:194).

El cuadro N° 8 recoge la opinión de los entrevistados sobre la delegación de responsabilidades por parte del gerente. En esta oportunidad, varía un poco la

percepción de los empleados de la división estudiada, pues la mayoría de los trabajadores opina que, el estilo de liderazgo es liberal, ya que se señalaron que el jefe delega responsabilidades con el objeto de liberarse de ciertas cargas.

Cuadro N° 8 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento De La Gerente Al Momento De Delegar Responsabilidades Cumaná, Año 2009

COMPORTAMIENTO	FRECUENCIA
Lo hace para liberarse de ciertas cargas (L)	6
Lo hace para brindarle nuevas oportunidades a sus trabajadores (D)	4
Se resiste a hacerlo (A)	0
TOTAL	10

Los resultados parecen indicar un uso inadecuado de la delegación de responsabilidades, a juicio de los trabajadores entrevistados. Delegar responsabilidades puede ser una importante fuente de motivación cuando esto contribuye al crecimiento personal y profesional del trabajador, pero cuando se trata simplemente de una sobrecarga de trabajo, puede convertirse en una fuente de estrés si las exigencias exceden la capacidad del individuo para resolverlas todas de una manera adecuada (Hellriegel y Slocum, 2004: 173)

En el cuadro N° 9 se presenta la opinión de la población estudiada en lo que se refiere al comportamiento de la gerente al momento de supervisar a los trabajadores. Los entrevistados se agruparon en torno a dos opciones, la alternativa del liderazgo democrático, en el cual el jefe realiza una supervisión abierta y flexible, y la opción del estilo liberal, en el que el jefe no supervisa al personal bajo su dependencia.

Cuadro N° 9 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento De La Gerente Al Momento De Supervisar Al Personal Bajo Su Dependencia Cumaná, Año 2009

COMPORTAMIENTO	FRECUENCIA
Realiza una supervisión cerrada y estricta (A)	0
Realiza una supervisión abierta y flexible (D)	5
No supervisa (L)	5
TOTAL	10

La supervisión de las actividades realizadas por los trabajadores es una de las funciones que el gerente debe llevar a cabo. Puede realizar esta función en forma cerrada, supervisando muy de cerca el trabajo de sus subordinados; o puede realizarla de manera flexible y abierta, preocupándose más por los resultados que por las actividades. La supervisión abierta y flexible deja libertad al trabajador para que tome decisiones sobre la forma de realizar su trabajo, creando una sensación de autonomía que está considerada como uno de los principales aspectos del enriquecimiento del trabajo (Davis y Newstrom, 2003: 293). Cuando, por el contrario, no se supervisa, el trabajador tiene la sensación de que su trabajo no es importante y ello puede disminuir sus niveles de motivación y desempeño. En el caso estudiado, coexisten la supervisión abierta y la ausencia de supervisión, lo que puede ser indicativo de que los objetivos y las tareas están bien definidos y no necesitan por lo tanto de la supervisión estricta del jefe de la división.

En el cuadro N° 10 se muestran los resultados en cuanto al comportamiento de la gerente cuando enfrenta alguna actividad importante. Se puede apreciar que la mayor parte del personal encuestado coincide en que la gerente de la división, en esa circunstancia, fomenta el trabajo en equipo.

Cuadro N° 10 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento De La Gerente Al Momento De Realizar Una Actividad Importante Cumaná, Año 2009

COMPORTAMIENTO	FRECUENCIA
Fomenta el trabajo en equipo (D)	5
Fomenta el trabajo individual (A)	2
No le presta atención a la forma como deben realizarla (L)	3
TOTAL	10

Es importante señalar que fomentar el trabajo en equipo promueve las relaciones personales y ayuda a crear un ambiente más cordial, además de ayudar a obtener mejores resultados en la toma de decisiones, aprender y adquirir nuevos conocimientos, lo cual se evidencia en la productividad. Al respecto, Puchol (2003: 201) señala que *“los participantes en un trabajo de grupo aprenden más y mejor que los sujetos de igual capacidad trabajando solos [...] ya que la mejor decisión individual es inferior a la peor decisión grupal”*. En el caso de la presente investigación el fomento del trabajo en equipo puede considerarse una conducta deseable de la gerente de la división.

En lo concerniente al comportamiento de la gerente en relación con las metas y objetivos organizacionales, los resultados se recogen en el cuadro N° 11.

Cuadro N° 11 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento De La Gerente Frente A Las Metas Y Objetivos Cumaná, Año 2009

COMPORTAMIENTO	FRECUENCIA
Informa con detalle y le brinda apoyo a sus trabajadores para que las alcancen (D)	3
Recuerda constantemente las metas y objetivos (A)	2
No da información acerca de las mismas (L)	5
TOTAL	10

En el cuadro puede observarse que la mayoría considera que la gerente no da información sobre las metas y objetivos que se desean alcanzar. Los resultados revelan una situación que no es favorable para la dependencia en estudio, pues es importante que se dé información en detalle sobre las metas y objetivos, pues *“ayudan a dirigir la atención de los empleados hacia las actividades laborales más importantes y alejarlas de tareas irrelevantes, [...] y alientan a los empleados a ser más persistentes en sus esfuerzos laborales”* (Hellriegel y Jackson, 2006: 389). No disponer de tales informaciones puede llevar a la dispersión del esfuerzo de los trabajadores e incidir negativamente en su motivación y productividad.

Como se puede observar en el cuadro N° 12, más de la mitad del personal opina que la gerente de la división ejerce un estilo de liderazgo autocrático al momento de asignar un trabajo, debido a que es el jefe el que escoge a dedo quien la realizará

Cuadro N° 12 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento De La Gerente Ante La Asignación De Trabajos Cumaná, Año 2009

COMPORTAMIENTO	FRECUENCIA
Escoge a dedo quien lo realizará (A)	6
Permite la participación voluntaria (D)	3
Deja que los trabajadores decidan (L)	1
TOTAL	10

A partir de los resultados, puede señalarse que la actuación del gerente, al asignar la realización de actividades importantes, no es la más adecuada, pues ello puede traer como consecuencia recargar de trabajo a algunas personas, escoger a una persona que no está interesada en la tarea, y por ende pudiera no obtener el resultado esperado. A este respecto debe recordarse que la participación voluntaria genera mayor compromiso con la ejecución de la tarea que la escogencia inconsulta por parte del supervisor. Es interesante resaltar que, según Kourdi

(2008: a96), “Si la gente siente que ha participado en una decisión, y que ha sido tomada con inteligencia y sensibilidad, apoyará esa decisión y su implementación”

Por otro lado, al asignar a dedo las tareas, podría estar negándose la oportunidad a alguien que si quiere participar o impedir que un trabajador pueda demostrar sus capacidades y habilidades. En este sentido, Stoner (2000: 488) sostiene que los jefes deben motivar a los empleados “*haciendo que se sientan útiles e importantes*”, y al aislarlos del trabajo se resiente su motivación y su desempeño.

El cuadro N° 13 muestra como la totalidad de los encuestados consideran que la gerente de la división no planifica con suficiente tiempo, ni les presta demasiada atención a las actividades específicas del cargo que ocupa, sino que las realiza conforme van surgiendo.

Cuadro N° 13 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento De La Gerente Ante La Realización De Actividades Específicas Del Cargo Cumaná, Año 2009

COMPORTAMIENTO	FRECUENCIA
Realiza las actividades conforme van surgiendo (A)	10
Planifica la actividad con suficiente tiempo (D)	0
No le presta demasiada atención a las actividades (L)	0
TOTAL	10

En este caso, la conducta de la gerente de la división no es la más adecuada, ya que una de las mayores responsabilidades que tienen los gerentes es la de prever el futuro y diseñar estrategias para abordarlo. Debe, por lo tanto, mantener una actitud proactiva y no limitarse a actuar reactivamente, es decir, a responder a las circunstancias que se vayan presentando. En este último caso lo urgente, por lo general, sustituye a lo importante, y los esfuerzos de la gerente se diluyen en atender asuntos intrascendentes mientras le resta atención a los asuntos claves.

Hoffman (en Harvard Business School, 2005: 60) señala al respecto que “el desorden se come tiempo de trabajo y productividad”, destacando así la necesidad de optimizar el uso del tiempo mediante la organización racional de las actividades.

La información del cuadro N° 14 se relaciona con el comportamiento de la gerente cuando se trata de motivar a los trabajadores.

Cuadro N° 14 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Comportamiento De La Gerente Cuando Se Trata De Motivar Al Personal Cumaná, Año 2009

COMPORTAMIENTO	FRECUENCIA
Lo hace en base a amenazas o castigos (A)	0
Lo hace ofreciendo recompensas psicológicas o materiales (D)	2
Se muestra desinteresado (L)	8
TOTAL	10

El cuadro refleja que un elevado número de encuestados señaló que la gerente se muestra desinteresado y parece no prestarle interés a un proceso tan importante como lo es la motivación.

En relación con lo expuesto, es importante señalar que toda conducta humana es motivada (Davis y Newstrom, 2003: 12) y que si la gerente desea motivar a los trabajadores para que contribuyan con el logro de los objetivos organizacionales, tiene que ofrecer los incentivos que satisfagan las principales necesidades del individuo. Con su actitud indiferente, la gerente de la división puede hacer que la motivación de sus trabajadores disminuya, afectando el compromiso y el desempeño de su personal.

Por último, en lo que se refiere al comportamiento de la gerente frente al grupo, el cuadro N° 15 muestra que el mayor número de encuestados divide sus

opiniones entre el estilo democrático al señalar que el jefe es un miembro más del grupo y el estilo liberal donde el jefe se mantiene aislado del grupo.

Cuadro N° 15 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Regional Sucre Según El Comportamiento Del Gerente Frente Al Grupo Cumaná, Año 2009

COMPORTAMIENTO	FRECUENCIA
Se mantiene cerca del grupo (A)	2
Es un miembro más del grupo (D)	4
Se mantiene aislado del grupo (L)	4
TOTAL	10

En relación con los resultados obtenidos en el cuadro anterior lo ideal sería que la gerente fuese un miembro más del grupo, lo cual es la “*esencia del trabajo en equipo*” (Orsini, 2005:16), ya que eso le permite establecer relaciones de confianza y apoyo con sus subordinados, estar al tanto de los procesos que se desarrollan en su unidad y corregir fallas en dichos procesos.

Ahora bien, en lo que respecta a los datos sobre liderazgo, de acuerdo con la opinión suministrada por los trabajadores en la encuesta aplicada, el estilo de liderazgo ejercido por la gerente de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), es liberal o de rienda suelta, ya que la mayoría de los indicadores ubican la actuación de la gerente en esa categoría. En efecto, los encuestados perciben al gerente como un líder que delega responsabilidades a sus subordinados con el objeto de liberarse de ciertas cargas; no supervisa al personal bajo su dependencia; no da información acerca de las metas y objetivos organizacionales, dificulta la participación de los trabajadores; se muestra desinteresado cuando se trata de motivar al personal y se mantiene aislado del grupo. En otras palabras, es un tipo de líder que no se involucra demasiado con los subordinados y que ejerce un control mínimo sobre los mismos.

4.3. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

En esta última parte se analiza el nivel de motivación de los empleados de la División de Recursos Humanos del INCES Sede Regional Sucre. Para ello se presentaron una serie de afirmaciones sobre las cuales el trabajador debía indicar su grado de acuerdo o desacuerdo marcando con una equis (X) la alternativa que mejor reflejara su opinión.

Para el análisis se tomaron en cuenta los siguientes indicadores:

- Posibilidad de utilizar su potencial al realizar el trabajo
- Disfrute del trabajo que realiza
- Autonomía en el trabajo
- Equilibrio entre cantidad de trabajo y las capacidades
- Salario percibido por el esfuerzo realizado
- Recompensas recibidas
- Condiciones de higiene y seguridad industrial
- Condiciones ambientales
- Estabilidad laboral
- Relaciones interpersonales
- Políticas de personal
- Creatividad, nuevas ideas e iniciativa
- Retroalimentación del desempeño
- Agradecimiento
- Reconocimiento
- Sentido de pertenencia

A cada alternativa de respuesta se le asignó un valor numérico, con el objeto de estimar los niveles de motivación individual y colectiva. Se utilizó la escala desarrollada por Likert:

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	3

Para efectos de la interpretación se supone que un mayor grado de acuerdo está asociado con un mayor nivel de motivación. La escala de interpretación propuesta por likert está basada en el redondeo, y es la siguiente:

Motivación muy escasa	0 a 0,49
Escasa motivación	0,50 a 1,49
Alta motivación	1,50 a 2,49
Motivación muy alta	2,50 a 3,00

Para verificar el cálculo de los índices de motivación de cada cuadro se sugiere ver anexo N° 6.

El cuadro N° 16 presenta la distribución absoluta del personal objeto de estudio en relación con la posibilidad que tiene de poner en juego sus potencialidades al ejecutar su trabajo

Cuadro N° 16 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Las Actividades Del Cargo Que Usted Ocupa Le Ofrecen La Posibilidad De Demostrar Y Utilizar Todo Su Potencial” Cumaná, Año 2009

Las actividades del cargo que usted ocupa le ofrecen la posibilidad de demostrar y utilizar todo su potencial	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	3
De acuerdo	5
Totalmente de acuerdo	2
TOTAL	10
Índice de motivación: 1,9 (alta motivación)	

El cuadro muestra que una mayoría de los informantes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación presentada, con un índice de motivación alto (1,9). Esta situación es potencialmente favorable para la dependencia en estudio, puesto que un trabajo resulta gratificante, y por lo tanto motivador, cuando el individuo encuentra en su labor “*la posibilidad de utilizar sus aptitudes*” (Kouzes y Posner, 1999:89), Debe destacarse así mismo que una alta motivación incide en el nivel de desempeño del trabajador.

El cuadro N° 17 recoge los resultados obtenidos en relación con el disfrute de las actividades que realizan los trabajadores encuestados.

Cuadro N° 17 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Usted Se Siente Agradado Con El Hecho De Realizar Sus Labores” Cumaná, Año 2009

Usted se siente agradado con el hecho de realizar sus labores	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	2
TOTAL	10
Índice de motivación: 2,1 (alta motivación)	

En el cuadro se observa que una mayoría bastante considerable manifiesta estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación, según la cual los informantes disfrutaban la realización de sus labores. El índice de motivación es 2,1, lo que indica una alta motivación, según la escala de interpretación propuesta. En relación con este aspecto, se dice que cuando los empleados disfrutaban de la actividad que realizan se sienten intrínsecamente motivados y *“tienen un interés genuino por el trabajo, buscan formas de hacerlo mejor y se llenan de energía y satisfacción al realizarlo”* (Robbins, 2004:169). Los resultados, en consecuencia, indican una situación positiva para la División estudiada pues, Como ya se señaló, una alta motivación puede estar asociada con un elevado rendimiento individual y grupal.

El cuadro N° 18 muestra los resultados obtenidos en relación con la autonomía que posee cada trabajador en el ejercicio de sus labores.

Cuadro N° 18 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Para El Logro De Los Objetivos Planteados Los Trabajadores Tienen Libertad De Escoger La Forma Como Los Alcanzan” Cumaná, Año 2009

Para el logro de los objetivos planteados los trabajadores tienen libertad de escoger la forma como los alcanzan	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	0
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	2
TOTAL	10
Índice de motivación: 2,0 (alta motivación)	

El cuadro refleja que casi la totalidad del personal encuestado está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación planteada en relación con la libertad de escoger la forma como alcanzar los objetivos planteados por la organización. Ello, en este caso, generó un índice de motivación de 2,1; indicando una alta motivación, según la escala de interpretación propuesta. Esta situación resulta favorable para la organización, pues, como lo señalan Mondy y Noe (2005: 341) “*los puestos que proporcionan autonomía hace que los empleados se sientan responsables de los resultados del trabajo*”, lo que a su vez genera mayor compromiso y motivación en los empleados para realizar sus labores.

El cuadro N° 19 recoge la opinión de los entrevistados acerca de la correspondencia entre el trabajo y las capacidades que posee cada trabajador.

Cuadro N° 19 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “La Cantidad De Trabajo Que Usted Realiza Está En Concordancia Con Sus Capacidades” Cumaná, Año 2009

La cantidad de trabajo que usted realiza está en concordancia con sus capacidades	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	3
TOTAL	10
Índice de motivación: 2,3 (alta motivación)	

Puede observarse que la totalidad de los entrevistados estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con que hay concordancia entre el volumen de actividades realizadas y las capacidades, lo que generó un índice de motivación de 2,3 (alta). Los resultados arrojan una situación favorable, puesto que los trabajadores podrían sentir que con sus propios recursos físicos y mentales están en capacidad de atender las demandas de su trabajo, evitando situaciones de estrés e incrementando su sentido de autoeficacia, entendiendo ésta como la percepción que tienen los individuos de que son capaces de realizar una determinada tarea (Robbins, 2004: 167)

El cuadro N° 20 hace referencia al grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados sobre el equilibrio entre el salario percibido y el esfuerzo realizado para cumplir con las funciones y tareas inherentes al cargo.

Cuadro N° 20 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “El Salario Percibido Por Usted, Está Acorde Con El Esfuerzo Que Usted Hace Para Cumplir Con Las Tareas Y Funciones De Su Cargo” Cumaná, Año 2009

El salario percibido por usted, está acorde con el esfuerzo que usted hace para cumplir con las tareas y funciones de su cargo	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	3
En desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	0
TOTAL	10
Índice de motivación: 1,1 (escasa motivación)	

Nótese que la mayoría de los entrevistados consideran que no hay equilibrio entre el salario que perciben y el esfuerzo que hacen el ejercicio de su cargo, con un índice de motivación de 1,1; lo cual, según la escala de interpretación propuesta, se traduce en una escasa motivación. A este respecto, debe tomarse en cuenta que el salario representa la retribución que el empleador ofrece al empleado por su trabajo, y que se espera que refleje el nivel de esfuerzo que el individuo debe hacer en el mismo. Cuando existe la percepción de que se recibe menos de lo que se da, se podría generar una sensación de inequidad o injusticia que tiende a disminuir la motivación del trabajo, y, como consecuencia de ello, los aportes que hace a la organización (Hellriegell y Slocum, 2004: 136).

La información que reúne el cuadro N° 21 está referida a la opinión de los encuestados sobre las recompensas que los mismos reciben al realizar un buen trabajo.

Cuadro N° 21 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Usted Recibe Algún Tipo De Recompensas Cuando Realiza Un Buen Trabajo” Cumaná, Año 2009

Usted recibe algún tipo de recompensas cuando realiza un buen trabajo	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	7
En desacuerdo	1
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	0
TOTAL	10
Índice de motivación: 0,5 (escasa motivación)	

En el cuadro anterior se evidencia el alto número de encuestados que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la afirmación referida a recibir algún tipo de recompensa al realizar un buen trabajo; el índice de motivación es de 0,5; también es el índice de motivación más bajo que se ha obtenido hasta ahora, lo cual es un punto en contra a la gestión del gerente, puesto que los trabajadores manifiestan una opinión desfavorable con respecto a este aspecto.

Se entiende que, además del salario que recibe como compensación por su esfuerzo, el individuo espera que se le reconozca sus logros cuando realiza un buen trabajo. Este tipo de reconocimiento actúa a manera de refuerzo que estimula la repetición de la conducta. Es por ello que el reconocimiento está considerado como un potente motivador. En la teoría de la Motivación-Higiene, el reconocimiento es uno de los cinco principales factores motivacionales asociados al trabajo (Robbins, 2004: 159). La ausencia de reconocimiento, como en el caso que se está analizando, afecta negativamente la motivación, el compromiso y el desempeño individual de los trabajadores.

En el cuadro N° 22 se recoge el grado de acuerdo o desacuerdo de los trabajadores con la afirmación referida a las condiciones de higiene y Seguridad industrial que ofrece la empresa.

Cuadro N° 22 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “La Institución Le Ofrece Adecuadas Condiciones De Higiene Y Seguridad Industrial Para Realizar Sus Tareas” Cumaná, Año 2009

La institución le ofrece adecuadas condiciones de higiene y seguridad industrial para realizar sus tareas	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	5
De acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	0
TOTAL	10
Índice de motivación: 1,1 (escasa motivación)	

En el cuadro N° 22 las dos terceras partes de los trabajadores está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de que la organización ofrece adecuadas condiciones de higiene y seguridad laboral, lo cual genera un índice de motivación de 1,1; que según la escala de interpretación propuesta se traduce en una escasa motivación. Esta situación, además de desconocer disposiciones legales que obligan al empleador a garantizar “*condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales*” (Art. 1. LOPCYMAT), deja al individuo expuesto a riesgos que podrían generar accidentes de trabajo o enfermedades ocupacionales, sobre todo de carácter ergonómico, por el tipo de trabajo (de oficina) que allí se realiza. Esta exposición a riesgos laborales, como consecuencia de la falta de atención por parte de la empresa hacia tales condiciones, puede ser causa de preocupación o malestar que atenten contra la motivación y el desempeño de su trabajo, sobre todo porque, como lo advierte Asfahl (2000:01), “*sin el compromiso de la dirección, el trabajador no suele ser*

capaz de incorporar él mismo la seguridad y la higiene industrial en su área de trabajo”.

En cuadro N° 23 recoge la opinión de los trabajadores sobre las condiciones ambientales en las que realizan sus labores.

Cuadro N° 23 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Las Condiciones Ambientales De Los Espacios Donde Usted Desarrolla Sus Labores Permiten Trabajar Con Comodidad” Cumaná, Año 2009

Las condiciones ambientales de los espacios donde usted desarrolla sus labores permiten trabajar con comodidad	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	2
De acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	2
TOTAL	10
Índice de motivación: 2,0 (alta motivación)	

La mayor parte de los trabajadores está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las condiciones ambientales de los espacios donde desarrollan sus labores le permiten trabajar con comodidad, lo que se refleja en un índice de motivación alto (2,0). Las condiciones ambientales incluyen factores como iluminación, ventilación, temperatura, nivel de ruido, aseo, orden y distribución del espacio. Si bien el tener un ambiente cómodo de trabajo no genera motivación, sí puede evitar que las personas experimenten insatisfacción que pueda bloquear la motivación en el trabajo, tal como se expresa en la teoría de la motivación-higiene (Robbins, 2004: 159)

En el cuadro N° 24 agrupa la opinión de los trabajadores con respecto a la estabilidad laboral que les ofrece la empresa.

Cuadro N° 24 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “La Institución Le Brinda Estabilidad Laboral En Su Puesto De Trabajo” Cumaná, Año 2009

La institución le brinda estabilidad laboral en su puesto de trabajo	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
De acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	2
TOTAL	10
Índice de motivación: 1,4 (escasa motivación)	

En el cuadro se visualiza la distribución igualitaria de opiniones de los trabajadores en relación con la estabilidad laboral. Un 50% manifestó algún grado de desacuerdo con la afirmación planteada y la otra mitad expresó algún grado de acuerdo, produciéndose una escasa motivación, con un índice de 1,4. Esta distribución posiblemente esté asociada con la antigüedad en el trabajo analizada en el cuadro N° 4. Es probable que las personas con una gran antigüedad perciban una mayor seguridad en el cargo que las personas de reciente ingreso. De cualquier forma, la inestabilidad que experimentan algunos de los trabajadores encuestados, al no tener certeza de cuál es el tiempo de permanencia en la organización, puede repercutir de manera negativa tanto en el individuo como en su productividad. Esa inestabilidad puede manifestarse en un mal rendimiento (López, 2005: documento en línea), como producto de una escasa motivación.

El cuadro N° 25 muestra la opinión de los trabajadores acerca del ambiente de trabajo que fomenta la gerente.

Cuadro N° 25 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Su Jefe Propicia Un Ambiente Cordial, Armonioso Y Solidario Para Los Trabajadores” Cumaná, Año 2009

Su jefe propicia un ambiente cordial, armonioso y solidario para los trabajadores	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	2
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	2
TOTAL	10
Índice de motivación: 1,6 (alta motivación)	

Según los datos presentados en el cuadro anterior, la mayoría de los entrevistados considera que la gerente de la división propicia un ambiente cordial, armonioso y solidario, lo cual puede generar un cierto nivel de motivación en los trabajadores (el índice es de 1,6). El efecto de este clima favorable en el trabajo sobre la motivación, es destacado por Robbins (2004: 134) quien señala que “*el entorno laboral del individuo puede tener un efecto significativo en la motivación*”

El cuadro N° 26 muestra la opinión de los trabajadores acerca de la justicia de las políticas de personal que se manejan en la empresa.

Cuadro N° 26 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Las Políticas De Personal Que Maneja La Empresa Son Justas” Cumaná, Año 2009

Las políticas de personal que maneja la empresa son justas	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	5
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	0
TOTAL	10
Índice de motivación: 1,3 (escasa motivación)	

La mayor parte de los encuestados está en desacuerdo y en total desacuerdo con la afirmación según la cual las políticas de personal que maneja la empresa son justas, lo que está generando una escasa motivación, pues el índice obtenido es de 1,3. Las políticas de personal fijan las líneas generales de acción de la organización frente a sus trabajadores, y expresan la concepción que la gerencia tiene sobre su personal. Es por ello que algunos autores como Bohlander y Snett, (2008:37) estiman que los gerentes deben desarrollar, administrar y apoyar las políticas y procedimientos que promuevan el “trato justo, consciente y equitativo para todos”, con el objetivo de que los trabajadores e incluso la gerente sepan que deben y no deben hacer, además de saber que espera la organización de ellos, para así tener un canal o dirección que seguir que les permita estar motivados y buscar nuevas maneras de hacer mejor las cosas. Por el contrario, cuando esas políticas son percibidas como injustas, los trabajadores tienden a sentirse poco valorados, confundidos y poco motivados.

El cuadro N° 27 presenta la distribución absoluta del personal objeto de estudio en relación con el fomento de la gerente de la creatividad, las nuevas ideas y la iniciativa en sus trabajadores.

Cuadro N° 27 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Su Jefe, Fomenta La Creatividad, Las Nuevas Ideas Y La Iniciativa En Sus Trabajadores” Cumaná, Año 2009

Su jefe, fomenta la creatividad, las nuevas ideas y la iniciativa en sus trabajadores	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	4
En desacuerdo	2
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	0
TOTAL	10
Índice de motivación: 1,0 (escasa motivación)	

En el cuadro N° 27 puede notarse que la mayoría de los encuestados cree que su jefe no se preocupa mucho por fomentar la creatividad, las nuevas ideas y la iniciativa en sus trabajadores. El índice de 1,0 es señal de escasa motivación. En un entorno cambiante como el actual, las organizaciones deben tener la suficiente flexibilidad para enfrentar cada día nuevos desafíos, de tal forma que la capacidad de los trabajadores para abordar los problemas de una forma no tradicional y proponer soluciones novedosas debe ser valorada por las organizaciones. Guerra y Rangel (2001:60) señalan que los gerentes *“deben reconocer en sus empleados la capacidad de aportar ideas que contribuyan a mejorar el desempeño de la empresa y lograr las metas que ésta se ha propuesto”*.

En el caso de la dependencia estudiada, la gerente posiblemente esté desperdiciando la experiencia y la creatividad de sus trabajadores al no estimular la aparición de nuevas ideas e iniciativas. Además, de esa manera, pudiera estar impidiendo que los trabajadores realicen sus labores con mayor entusiasmo y espontaneidad, y que se sientan parte importante de la organización y se puedan involucrar en los procesos que se llevan a cabo en la misma.

El cuadro N° 28 agrupa las opiniones de los trabajadores en relación con la retroalimentación de su desempeño por parte de la gerente de la división.

Cuadro N° 28 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Su Jefe Le Proporciona Retroalimentación Del Desempeño Indicando Los Puntos De Progreso Y Aquellos Que Pueden Mejorarse” Cumaná, Año 2009

Su jefe le proporciona retroalimentación del desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	4
En desacuerdo	2
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	0
TOTAL	10
Índice de motivación: 1,0 (escasa motivación)	

Como se puede observar en el cuadro anterior la mayor parte de los encuestados está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la afirmación según la cual la gerente proporciona retroalimentación a sus subordinados para indicar los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse, produciendo un índice de motivación de 1,0; lo que, según la escala propuesta, quiere decir que los trabajadores están experimentado una escasa motivación.

Al respecto, puede señalarse que la gerente no debe olvidar que la retroalimentación es una herramienta que puede utilizar para guiar la conducta de los trabajadores hacia la realización de las actividades de una mejor manera y si ya lo están haciendo bien para mantener dicha conducta, ya que, “la retroalimentación sirve para dos efectos afines: reconocer los resultados y motivar [...] ayuda a las personas a concentrarse en aquello que hacen bien o mal [...] suele ser más eficaz cuando se presenta justo después de realizar correctamente una tarea”. (Bohlander, Sherman y Snell, 2001: 227).

Al negarse a dar retroalimentación a sus trabajadores, la gerente de la división estaría privando a su personal de la posibilidad de sentirse orientado, motivado y eficaz en el desarrollo de sus actividades.

El cuadro N° 29 hace referencia al grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados sobre el agradecimiento del jefe por los esfuerzos realizados para el logro de los objetivos.

Cuadro N° 29 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Su Jefe Le Agradece Sinceramente Los Esfuerzos Realizados Para El Logro De Los Objetivos” Cumaná, Año 2009

Su jefe le agradece sinceramente los esfuerzos realizados para el logro de los objetivos	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	7
En desacuerdo	0
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	1
TOTAL	10
Índice de motivación: 0,7 (escasa motivación)	

En el cuadro N° 29 se observa que la mayoría de los encuestados está totalmente en desacuerdo con la afirmación presentada, es decir, para un alto porcentaje de los encuestados el jefe no agradece sinceramente a sus trabajadores por los esfuerzos que éstos realizan en pro del logro de los objetivos. Esto hace que el índice de motivación sea de 0,7 (escasa motivación); además es el segundo índice de motivación más bajo obtenido hasta ahora. El agradecimiento sincero, expresado a través de elogios verbales y otros premios extrínsecos que pueden servir para reforzar la conducta deseada en el transcurso del tiempo (Bohlander, Sherman y Snell, 2001: 227), tiene un importante efecto sobre la motivación individual, pues les hace sentir que son valorados, no sólo como trabajadores sino como personas.

El cuadro N° 30 muestra la opinión de los trabajadores acerca del reconocimiento recibido por el jefe al tener un buen desempeño.

Cuadro N° 30 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Su Jefe Le Reconoce Cuando Usted Tiene Un Buen Desempeño ”Cumaná, Año 2009

Su jefe le reconoce cuando usted tiene un buen desempeño	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	7
En desacuerdo	0
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	1
TOTAL	10
Índice de motivación: 0,7 (escasa motivación)	

Tal como en el cuadro N° 29, en el cuadro N° 30 se puede visualizar el alto número de encuestados que están totalmente en desacuerdo con que el jefe reconoce y premia a los trabajadores bajo su dependencia por presentar un buen desempeño. El índice de motivación fue de 0,7; el cual se traduce como una escasa motivación. Esto puede estar asociado con el hecho de que *“cuando los empleados ven a sus superiores que dedican parte de su tiempo en preparar un buen reconocimiento, la moral de éstos sube como la espuma. Sencillamente les motiva, les retiene, les fideliza. Se desarrolla una conexión que vincula al empleado con la empresa de forma especial”*. (Abad, 2007: Documento en línea). Por el contrario, cuando el trabajador siente que su jefe es indiferente frente a su rendimiento, podría sentirse desmotivado y disminuir también su nivel de compromiso con la organización.

El cuadro que a continuación se presenta recoge información acerca del grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados con respecto al sentido de pertenencia que han desarrollado por la división en la que laboran.

Cuadro N° 31 Distribución Absoluta Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Según El Grado De Acuerdo O Desacuerdo Con La Afirmación “Usted Ha Desarrollado Sentido De Pertenencia Hacia La División Donde Labora” Cumaná, Año 2009

Usted ha desarrollado sentido de pertenencia hacia la división donde labora.	FRECUENCIA
Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	3
De acuerdo	5
Totalmente de acuerdo	2
TOTAL	10
Índice de motivación: 1,9 (alta motivación)	

En el cuadro anterior se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación según la cual ha desarrollado sentido de pertenencia hacia la división donde laboran, obteniendo así un índice de motivación de 1,9 (alta motivación). El sentido de pertenencia hace que el individuo se sienta parte de un grupo con el cual comparte responsabilidades, logros y fracasos. La identificación, sin embargo, puede llevarle a dar su mejor esfuerzo en aras de la organización donde trabaja, lo que redundaría en beneficio de la motivación del individuo y de su compromiso con la organización.

En lo que respecta al asunto expresado en el párrafo anterior, Chiavenato (2004: 78), sostiene que el sentimiento de formar parte de una comunidad y poder identificarse con sus acciones y logros es lo que permite un fuerte vínculo emocional y psicológico de los empleados con la empresa.

Partiendo del grado de acuerdo o desacuerdo de los trabajadores con las afirmaciones planteadas en relación a la motivación, en la encuesta aplicada, el nivel de motivación de los empleados de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), es de 1,53; lo

cual se traduce en una escasa motivación según la escala de interpretación propuesta.

El hecho de que los trabajadores estén en desacuerdo y total desacuerdo con la mayoría de las afirmaciones contentivas en la encuesta aplicada, es indicativo de que las cosas en la división objeto de estudio no están marchando de la mejor manera, pues, ello se evidencia en la escasa motivación que sienten los empleados, como consecuencia del desinterés y posible descuido de la gerente en algunos aspectos importantes como lo son el salario; las recompensas; las condiciones de higiene y seguridad industrial; la estabilidad laboral; las políticas de personal; el fomentar la creatividad, las nuevas ideas y la iniciativa; la retroalimentación; agradecimiento y reconocimiento.

4.4. INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO GERENCIAL SOBRE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

En este aparte se analiza la relación entre el estilo de liderazgo predominante en la División de Recursos Humanos del INCE Sede Regional Sucre y la motivación del personal de esa dependencia. Para ello se presenta un cuadro de doble entrada con información que se recoge según la opinión de los trabajadores encuestados.

Cuadro N° 32 Relación Entre Estilo De Liderazgo Del Gerente Y Motivación Del Personal De La División De Recursos Humanos Del INCES Sede Regional Sucre Cumaná, Año 2009.

MOTIVACIÓN ESTILO	Mot. Muy escasa	Escasa motivación	Alta motivación	Motivación muy alta
Autocrático		T1		
Democrático			T2-T6-T7-T9	
Liberal		T3-T5-T8-T10	T4	

Si se realiza una revisión vertical del cuadro presentado, puede observarse que cuatro de los cinco trabajadores que reportaron una escasa motivación identificaron el estilo de liderazgo de la gerente como liberal, mientras que cuatro de los cinco trabajadores que expresaron tener una alta motivación, perciben que su supervisor inmediato tiene un estilo democrático de liderazgo. Parece, en consecuencia, que el estilo liberal tiende a generar una escasa motivación en el personal, y que el estilo democrático tiende a producir altos niveles de motivación.

Una lectura horizontal del cuadro refuerza esta conclusión, pues la totalidad de quienes percibieron un estilo de liderazgo democrático en la gerente de la división, se sienten altamente motivados, mientras que cuatro de los cinco informantes que identificaron el estilo de la gerente como liberal manifestaron una escasa motivación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis sobre el estilo de liderazgo ejercido por la gerente de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre, la motivación de los trabajadores y la relación entre ambas variables, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La gerente de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre, utiliza un estilo de liderazgo liberal, en tanto que adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo; en ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo; los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.
- El nivel general de motivación del personal de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre es escaso, con un índice de 1,53; producto del uso, inadecuado o deficiente, de ciertas herramientas motivacionales por parte del gerente.
 - Entre las herramientas motivacionales que la gerente de la División de Recursos Humanos emplea efectivamente destacan: Asignar labores que le permitan a los trabajadores sentir agrado al realizarlas, Conceder autonomía a los trabajadores en la realización de las actividades y consecución de los objetivos, Asignar tareas a los trabajadores según sus capacidades, Brindar a los trabajadores condiciones ambientales que le permitan trabajar con comodidad.
 - Entre las herramientas motivacionales deficientemente utilizadas por la gerente de la División se destacan: Otorgar recompensas a los

El estilo de liderazgo gerencial (Liberal), incide de manera negativa en la motivación del personal de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre, por cuanto genera una escasa motivación según la escala de interpretación propuesta (índice de 1,53). Complementariamente, se puede afirmar que el estilo que en el caso del estudio garantiza un mayor nivel de motivación es el estilo democrático o participativo.

RECOMENDACIONES

De las conclusiones a las cuales se arribó en la presente investigación, se ha derivado un conjunto de recomendaciones que a continuación se presentan.

En cuanto a las herramientas motivacionales la gerente de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre, debe poner especial atención en las siguientes, puesto que fueron los aspectos en los cuales los encuestados obtuvieron una escasa motivación, de lo cual se puede decir que no se están utilizando y lo están haciendo de manera inadecuada.

- Asignar salarios acordes con el esfuerzo realizado por los trabajadores.
- Otorgar recompensas a los trabajadores cuando realicen un buen trabajo.
- Brindar a los trabajadores condiciones de higiene y seguridad industrial que le permitan realizar sus tareas.
- Proporcionar a los trabajadores estabilidad laboral en los puestos de trabajo.
- Establecer políticas de personal justas para todos los trabajadores.
- Fomentar la creatividad, las nuevas ideas y la iniciativa en los trabajadores.
- Proporcionar retroalimentación del desempeño a los trabajadores indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse.
- Agradecer sinceramente a los trabajadores por los esfuerzos realizados para el logro de los objetivos.
- Reconocer a los trabajadores cuando tienen un buen desempeño.

Una vez aplicadas las recomendaciones anteriores y habiendo ejercido un estilo de liderazgo democrático, pudiera mejorar la motivación del personal de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y

Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre, ya que se elevaría el nivel de motivación de los trabajadores, al estar en una organización que les brinda la posibilidad de crecer personal y profesionalmente en condiciones favorables y con justicia para todos en lo que respecta a oportunidades y políticas en general.

BIBLIOGRAFÍA

Abad, R. (2007). *El Poder del Reconocimiento. Documento en línea. Disponible en:* http://www.microsoft.com/business/smb/eses/asesoria/poder_reconocimiento.msp. (Consulta: Agosto, 2009).

Aguirre, M. (2004). *El líder. Documento en línea. Disponible en:* http://www.degerencia.com/articulo/el_lider.(Consulta: enero, 2008).

Arana, A. (2008). “*El líder y el alineamiento del equipo de trabajo*”. Secretos en red. Disponible en: http://secretosenred.com/articles/6709/El-lider-y-el-alineamiento-del-equipo-de_trabajo/Paacutegina1.html (Consulta: 01 de junio de 2009).

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. 5ª Edición. Editorial Episteme: Caracas.*

Asfahl, R. (2000). *Seguridad industrial y salud. 4ª edición. Editorial Pearson Educación: México.*

Atalaya, M. (1999). *Satisfacción Laboral y Productividad. Revista de Psicología. Año III, N° 5. Documento en línea. Disponible en:* http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm. (Consulta: marzo, 2008).

Behrensen, C. (2006). *Reflexiones de Motivación. Documento en línea. Disponible en:* <http://www.degerencia.com/tema/motivacion>. (Consulta: marzo, 2008).

Benavides, E. y Pimentel F. (2004). *Liderazgo Conductual y Causas Externas e Internas de Rotación de los Operadores*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.semec.org.mx/congreso/5-14.pdf>. (Consulta: febrero, 2008).

Bittel, L. (1990). *Liderazgo y Comunicaciones: Curso práctico para el Supervisor*. Editorial McGraw-Hill. Bogotá.

Bohlander, B., Sherman, A. y Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. 12ª edición. Editorial Color S.A, de C.V, Economic Administration. México.

Bohlander, B. y Snett, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos/ Managing Human Resources*. 14ª edición. Editorial Cengage Learning Editores, S.A. México.

Bruno, F. (1997). *Diccionario de términos psicológicos fundamentales*. Editorial Paidós Studio. Barcelona

Castel, Y. (2004). *Psicobiología Humana. Estudio Científico de las Emociones, de la Cognición y de los Comportamientos*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>. (Consulta: febrero, 2008).

Cestau, D. (2002). *Gerencia y Supervisión del Personal en la Administración Pública*. D.B. Consultores. Venezuela.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humano*. Bogota, Colombia. 5ª Edición.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Thomson. México.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* 11^a edición. Editorial MacGraw Hill. México

De la Barca, C. (2005). *Motivación*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.gueb.org/motivacion/Motivar-Empleados>. (Consulta: febrero, 2008).

De la Colina, J. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.xtimeline.com/timeline/Teor-237-as-de-la-Organizaci-243-n/Teor-a-de-Motivaci-n-e-Higiene>. (Consulta: enero, 2008).

Encarta ® Biblioteca de Consulta Microsoft ® 2005. © 1993-2004. Microsoft Corporation.

Escobar, Y. y Ortega, A. (1996). *Propuesta para mejorar el proceso de supervisión y gerencia educativa en la escuela técnica Emilio Tebar Carrasco*. Trabajo de ascenso, no publicado. Centro de Investigaciones Psiquiátricas, psicológicas y Sexológicas de Venezuela. Cumaná.

Esparragoza, J. (2007 – 2008). *Actitud de los Jefes de División y Programas ante las anomalías organizacionales en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES)*. Trabajo de Grado, no publicado.

Frías, P. (2001), *Desafíos de Modernización de las Relaciones Laborales: Hacia una nueva cultura y concertación empresarial*, 1^{ra} edición. Editorial LOM, editores independientes (Edin): Buenos Aires.

Fuentes, A. (2000). *Tipología de Fuentes Documentales. Documento en línea.* Disponible en: http://www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes_glosa_fuentes.htm.(Consulta: junio, 2008).

Garza, J. (2000). *Administración Contemporánea.* 2da. Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Guerra, E. y Rangel, A. (2001). *Liderazgo a través del Empowerment como herramienta para la Motivación en las Organizaciones.* Trabajo de Grado. No Publicado.

Gonzalo, J. (2007). *Administración de Unidades de Información II. Documento en línea.* Disponible en: [http://administracionunidadesinformacion.blogspot.com/2007/10/resumen – valores – y -satisfaccin-laboral.html](http://administracionunidadesinformacion.blogspot.com/2007/10/resumen-valores-y-satisfaccin-laboral.html). (Consulta: enero, 2008).

Guzmán, A. (1997). *Aspectos Culturales de la Motivación. Documento en línea.* Disponible en: <http://ricardo.andres.guzman.googlepages.com/EAA303c-I.A.4.pdf>. (Consulta: marzo, 2008).

Guzmán, G. (2004). *Administración de Personal.* 5ta. Edición. Editorial Limusa. México.

Hagemann, G. (2002). *Motivación. Manual de Implementación.* Editorial LIMUSA. México.

Hellriegel, D y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional.* 10ª edición. Editorial Thomson. México.

Hellriegel, D y Slocum, J. (2006). *Administración: Un enfoque basado en competencias.* 10ª edición. Editorial Thomson. México.

Hoffman, C. (2005). “*Organizarse*”. En Harvard, Business School. Tome el control de su tiempo. Barcelona: Gestión 2000.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1990). *Administración*. 13^a Edición. McGraw-hill/interamericana de México, S.A. De C.V.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). *Administración. Una Perspectiva Global*. 10^a Edición. México.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración. Una Perspectiva Global*. 6^a Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una Perspectiva Global*. 12^a Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Kourdi, J. (2008). *Estrategia: claves para tomar decisiones en los negocios*. Caracas: El Nacional.

Kouzes, J. y Posner, B. (1999). *El desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Buenos Aires: Granica

López, C. (2001). *Teoría y pensamiento administrativo*. Documento en línea. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm>. (Consulta: marzo, 2008).

López, J. (2005). *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg*. Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM. Vol. 8, N° 15. Documento en línea. Disponible en: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/administracion/N15-2005/a04.pdf>. (Consulta: enero, 2008).

Malavé, Y. y Medina, R. (2005). *Análisis del Estilo de Liderazgo Gerencial en la Universidad de Oriente Núcleo Sucre Carúpano*. Trabajo de Grado. No Publicado.

Mendoza, R. (2004). *La motivación docente y su influencia en el desarrollo de la expresión oral de los alumnos del 2º año de secundaria del centro educativo "Micaela Bastidas en la ciudad de Piura*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/motivaciondocente/motivaciondocente.shtml>. (Consulta: marzo, 2008).

McEachern, W. (2004). *ECONOMIA: Una Introducción Contemporánea*. 6ª Edición. Editorial Thomson. México.

Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª edición. Editorial Pearson Educación Prentice Hall. México.

Mundaraín, H. y Raffensperger, J. (2005). *Influencia de los Agentes Motivacionales en el Desempeño del Personal de la Coordinación de Servicios Generales en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente según la Teoría de las Expectativas de Victor Vrom*. Trabajo de Grado. No Publicado.

Orsini, L. (2005), *Integración de Equipos Efectivos de Trabajo*. Fundación para la Asesoría y el Aprendizaje Gerencial. Caracas

Páez, C. (2001). *Gerencia en Acción*. Documento en línea. Disponible en: http://www.profes.net/rep_documentos/Monograf/PEI_RecepcionA_b.pdf. (Consulta: enero, 2008).

Piccolo R. (2008). *Administración de Empresas*. Documento en línea. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/motivaciontrabajo/default3.asp. (Consulta: febrero, 2008).

Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 6^{ta} edición. Editorial Díaz de Santos: Madrid.

Quesada, L. (2007). *El poder de la motivación*. Documento en línea. Disponible en: http://www.areasrh.com/rrhh/poder_motivacion.htm. (Consulta: marzo, 2008).

Ramírez, C. (2006). *Seguridad Industrial: Un Enfoque Integral*. 2^a edición. Editorial Limusa, Noriega Editores. México.

Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. 8^a edición. Editorial Prentice Hall. México

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* 10^a Edición. Pearson Educación, México.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Fundamentos de Administración*. 8^{va} Edición. Editorial Pearson Educación. México.

Roldan, L. (2006). *Reflexiones de un consultor: Recompensar a sus empleados*. Documento en línea. Disponible en <http://www.amte.org.mx/luisroldancuevas.blogspot.com/2006/article120.html>. (Consulta: Agosto, 2009).

Sabino, C. (1992). *El proyecto de investigación: una introducción teórico-práctica*. Editorial Panapo. Caracas:

Scotel, F (1985). *Introducción a la Técnica de Investigación Social*. Buenos Aires. C.E.A.C.

Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.

Stoner, J. (2000). *Administración*. 6^{ta} Edición. Editorial Person Prentice Hall. Hispanoamerica, S.A. México.

Streettimes, A. (2005), *La Motivación*. Documento en línea. Disponible en: <http://alberto-streettimes.blogspot.com/2005/05/la-teora-de-los-factores-de-herzberg.html> (Consulta: marzo, 2008).

Trillo, E. (1994). *Metodología de la Investigación Social*. Fundación Instituto para el Desarrollo de la Investigación y Post-Grado. Maturín, Venezuela.

UNA (1992), *Teoría de la Organización*. Publicaciones de la UNA. Caracas.

Wales, J. y Sanger, L. (2001). *La enciclopedia de contenido libre*. Documento en línea. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>. (Consulta: enero, 2008).

Wales, J. y Sanger, L. (2001). *La enciclopedia de contenido libre*. Documento en línea. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>. (Consulta: febrero, 2008).

Webmaster Inces. Documento en línea. Disponible en: Http://www.inces.gob.ve/index.php?option=com_conztent&task=view&id=12&Itemid=208. (Consulta: Enero, 2008).

Webmaster Inces. Documento en línea. Disponible en: http://www.inces.gob.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=2848&Itemid=509&limit=1&limitstart=1. (Consulta: Septiembre, 2009).

ANEXOS



Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Ciencias Sociales
Programa de Gerencia de Recursos Humanos

CUESTIONARIO

Para ser aplicado a los trabajadores de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) Sede Regional Sucre. 2009.

A través del presente cuestionario se pretende recoger información para desarrollar la investigación intitulada “Análisis de la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal de la División de Recursos Humanos en el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES)”, la cual será presentada por la Br. Juliannys González como trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente.

Es oportuno señalar que la información proporcionada será absolutamente confidencial, estará amparada por el anonimato, ya que no se requiere de la identificación o firma de quien la proporcione, y su finalidad será estrictamente académica.

Se agradece de antemano su valiosa cooperación

Br. Juliannys González.

Cumaná, Mayo de 2009.

I. Datos socio demográficos

1. Género

1.1. () Femenino

1.2. () Masculino

2. Edad

2.1. () Entre 18 y 22 años

2.2. () Entre 23 y 27 años

2.3. () Entre 28 y 32 años

2.4. () Entre 33 y 37 años

2.5. () Entre 38 y 42 años

2.6. () Entre 43 y 47 años

2.7. () Entre 48 y 52 años

2.8. () Entre 53 y 57 años

2.9. () 58 años o más.

3. Grado de instrucción académica

3.1. () Educación Básica incompleta

3.2. () Educación Básica completa

3.3. () Secundaria incompleta

3.4. () Secundaria completa

3.5. () Superior incompleta

3.6. () Superior completa

3.7. () Estudios de Post-grado incompleto

3.8. () Estudios de Post-grado completo

4. Antigüedad en la organización

- 4.1. () Menos de 5 años
- 4.2. () Entre 5 y 8 años
- 4.3. () Entre 9 y 12 años
- 4.4. () Entre 13 y 16 años
- 4.5. () Entre 17 y 20 años
- 4.6. () Entre 21 y 24 años
- 4.7. () 25 años o más

5. Antigüedad en el cargo

- 5.1. () 5 años o menos
- 5.2. () Entre 6 y 10 años
- 5.3. () Entre 11 y 15 años
- 5.4. () Entre 16 y 20 años
- 5.5. () Entre 21 y 25 años
- 5.6. () 26 años o más

II. Datos sobre liderazgo Gerencial

Instrucciones. Lea cuidadosamente cada pregunta que se le presente y escoja la alternativa que más refleje su situación u opinión marcando con una equis (X) la opción seleccionada.

6. Para dar respuesta a las situaciones inesperadas que se presentan en la dependencia, su jefe

- 6.1. () Consulta con sus trabajadores antes de tomar una decisión
- 6.2. () Deja la responsabilidad de tomar la decisión a sus trabajadores
- 6.3. () Toma una decisión sin consultar con sus subordinados

7. Las opiniones aportadas por los empleados para la toma de decisiones
 - 7.1. () Son tomadas en cuenta por su jefe
 - 7.2. () Son ignoradas por su jefe, quien actúa según su parecer
 - 7.3. () Son las que se implementan sin que su jefe participe

8. Al momento de delegar responsabilidades el jefe
 - 8.1. () Lo hace para liberarse de ciertas cargas
 - 8.2. () Lo hace para brindarle nuevas oportunidades a sus trabajadores
 - 8.3. () Se resiste a hacerlo

9. En relación con la supervisión del trabajo de los empleados, su jefe
 - 9.1. () Realiza una supervisión cerrada y estricta
 - 9.2. () Realiza una supervisión abierta y flexible
 - 9.3. () No supervisa

10. A la hora de realizar una actividad importante, su jefe
 - 10.1. () Fomenta el trabajo en equipo
 - 10.2. () Fomenta el trabajo individual
 - 10.3. () No le presta atención a la forma como deben realizarla

11. En lo concerniente a las metas y objetivos organizacionales, su jefe
 - 11.1. () Informa con detalle y le brinda apoyo a sus trabajadores para que las alcancen
 - 11.2. () Recuerda constantemente las metas y objetivos
 - 11.3. () No da información acerca de las mismas

12. Al momento de asignar un trabajo, su jefe

12.1. () Escoge a dedo quien lo realizará

12.2. () Permite la participación voluntaria

12.3. () Deja que los trabajadores decidan

13. En cuanto a la realización de las actividades específicas del cargo que ocupa, su jefe

13.1. () Realiza las actividades conforme van surgiendo

13.2. () Planifica la actividad con suficiente tiempo

13.3. () No le presta demasiada atención a las actividades

14. Cuando se trata de motivar a los trabajadores, su jefe

14.1. () Lo hace en base a amenazas o castigos

14.2. () Lo hace ofreciendo recompensas psicológicas o materiales

14.3. () Se muestra desinteresado

15. En cuanto a su relación con el grupo, su jefe

15.1. () Se mantiene cerca del grupo

15.2. () Es un miembro más del grupo

15.3. () Se mantiene aislado del grupo

III. Datos sobre motivación

Instrucciones. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones que se le presentan, marcando una equis (X) la alternativa que mejor refleje su opinión.

16. Las actividades del cargo que usted ocupa le ofrecen la posibilidad de demostrar y utilizar todo su potencial

16.1. () Totalmente en desacuerdo

16.2. () En desacuerdo

16.3. () De acuerdo

16.4. () Totalmente de acuerdo

17. Usted se siente agrado con el hecho de realizar sus labores

17.1. () Totalmente en desacuerdo

17.2. () En desacuerdo

17.3. () De acuerdo

17.4. () Totalmente de acuerdo

18. Para el logro de los objetivos planteados los trabajadores tienen libertad de escoger la forma como los alcanzan

18.1. () Totalmente en desacuerdo

18.2. () En desacuerdo

18.3. () De acuerdo

18.4. () Totalmente de acuerdo

19. La cantidad de trabajo que usted realiza está en concordancia con sus capacidades

19.1. () Totalmente en desacuerdo

19.2. () En desacuerdo

19.3. () De acuerdo

19.4. () Totalmente de acuerdo

20. El salario percibido por usted, está acorde con el esfuerzo que usted hace para cumplir con las tareas y funciones de su cargo

20.1. () Totalmente en desacuerdo

20.2. () En desacuerdo

20.3. () De acuerdo

20.4. () Totalmente de acuerdo

21. Usted recibe algún tipo de recompensas cuando realiza un buen trabajo

21.1. () Totalmente en desacuerdo

21.2. () En desacuerdo

21.3. () De acuerdo

21.4. () Totalmente de acuerdo

22. La institución le ofrece adecuadas condiciones de higiene y seguridad industrial para realizar sus tareas.

22.1. () Totalmente en desacuerdo

22.2. () En desacuerdo

22.3. () De acuerdo

22.4. () Totalmente de acuerdo

23. Las condiciones ambientales de los espacios donde usted desarrolla sus labores permiten trabajar con comodidad

23.1. () Totalmente en desacuerdo

23.2. () En desacuerdo

23.3. () De acuerdo

23.4. () Totalmente de acuerdo

24. La institución le brinda estabilidad laboral en su puesto de trabajo

24.1. () Totalmente en desacuerdo

24.2. () En desacuerdo

24.3. () De acuerdo

24.4. () Totalmente de acuerdo

25. Su jefe propicia un ambiente cordial, armonioso y solidario para los trabajadores

25.1. () Totalmente en desacuerdo

25.2. () En desacuerdo

25.3. () De acuerdo

25.4. () Totalmente de acuerdo

26. Las políticas de personal que maneja la empresa son justas

26.1. () Totalmente en desacuerdo

26.2. () En desacuerdo

26.3. () De acuerdo

26.4. () Totalmente de acuerdo

27. Su jefe, fomenta la creatividad, las nuevas ideas y la iniciativa en sus trabajadores

27.1. () Totalmente en desacuerdo

27.2. () En desacuerdo

27.3. () De acuerdo

27.4. () Totalmente de acuerdo

28. Su jefe le proporciona retroalimentación del desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse

28.1. () Totalmente en desacuerdo

28.2. () En desacuerdo

28.3. () De acuerdo

28.4. () Totalmente de acuerdo

29. Su jefe le agradece sinceramente los esfuerzos realizados para el logro de los objetivos

29.1. () Totalmente en desacuerdo

29.2. () En desacuerdo

29.3. () De acuerdo

29.4. () Totalmente de acuerdo

30. Su jefe le reconoce cuando usted tiene un buen desempeño

30.1. () Totalmente en desacuerdo

30.2. () En desacuerdo

30.3. () De acuerdo

30.4. () Totalmente de acuerdo

31. Usted ha desarrollado sentido de pertenencia hacia la división donde labora.

31.1. () Totalmente en desacuerdo

31.2. () En desacuerdo

31.3. () De acuerdo

31.4. () Totalmente de acuerdo

ANEXO N° 2
EDAD PROMEDIO

Límite Inf.	Límite Sup.	Punto medio	Frecuencia	
Años (A)	Años (B)	A + B / 2 (C)	TRAB (D)	C x D
18	22	20	0	0
23	27	25	2	50
28	32	30	1	30
33	37	35	2	70
38	42	40	0	0
43	47	45	2	90
48	52	50	1	50
53	57	55	1	55
58	62	60	1	60
SUMATORIA				405

EDAD PROMEDIO: 405 : 40,5

10

ANEXO N° 3

ANTIGÜEDAD PROMEDIO EN LA ORGANIZACIÓN

Límite Inf.	Límite Sup.	Punto medio	Frecuencia	
Años (A)	Años (B)	A + B / 2 (C)	TRAB (D)	C x D
1	4	2,5	1	2,5
5	8	6,5	4	26,0
9	12	10,5	0	0
13	16	14,5	0	0
17	20	18,5	0	0
21	24	22,5	1	22,5
25	28	26,5	4	106,0
SUMATORIA				157

ANTIGÜEDAD PROMEDIO: 157 : 10 = 15,7

10

ANEXO N° 4

ANTIGÜEDAD PROMEDIO EN EL CARGO

Límite Inf.	Límite Sup.	Punto medio	Frecuencia	
Años (A)	Años (B)	A + B / 2 (C)	TRAB (D)	C x D
1	5	3	5	15
6	10	8	0	0
11	15	13	1	13
16	20	18	0	0
21	25	23	1	23
26	30	28	3	84
SUMATORIA				135

ANTIGÜEDAD PROMEDIO: 135 : 13,5

10 Trabajadores

ANEXO N° 5

CUADRO RESUMEN DATOS SOBRE LIDERAZGO GERENCIAL

	Preg 6	Preg 7	Preg 8	Preg 9	Preg 10	Preg 11	Preg 12	Preg 13	Preg 14	Preg 15	Liderazgo
Trab 1	A	D	L	D	A	A	A	A	L	A	Autocrático
Trab 2	D	D	D	D	D	D	D	A	D	D	Democrático
Trab 3	A	A	L	L	L	L	A	A	L	L	Liberal
Trab 4	A	A	L	L	L	L	A	A	L	L	Liberal
Trab 5	A	L	L	L	A	L	A	A	L	L	Liberal
Trab 6	D	D	D	D	D	D	D	A	L	D	Democrático
Trab 7	D	D	D	D	D	D	D	A	L	D	Democrático
Trab 8	L	A	L	L	L	L	A	A	L	A	Liberal
Trab 9	D	D	D	D	D	A	L	A	D	D	Democrático
Trab 10	L	A	L	L	D	L	A	A	L	L	Liberal
TOT	D-A	D	L	D-L	D	L	A	A	L	D-L	

ANEXO N ° 6

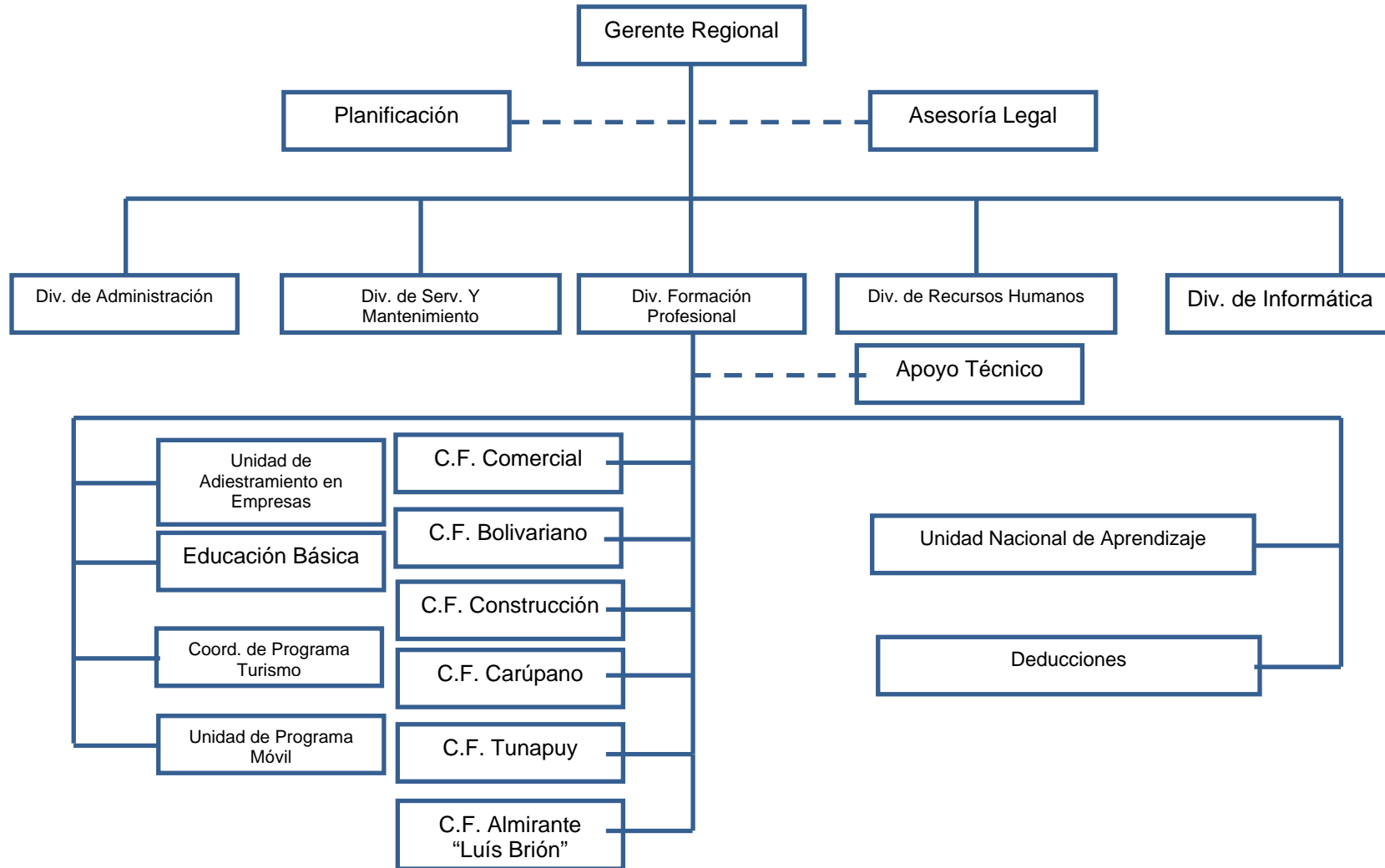
CUADRO RESUMEN DATOS SOBRE MOTIVACIÓN

	Preg 16	Preg 17	Preg 18	Preg 19	Preg 20	Preg 21	Preg 22	Preg 23	Preg 24	Preg 25	Preg 26	Preg 27	Preg 28	Preg 29	Preg 30	Preg 31	Total	TOTAL	NIVEL
Trab 1	2	2	2	2	2	0	1	2	1	2	1	1	0	0	0	2	20/16	1,25	EM
Trab 2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	31/16	1,94	AM
Trab 3	1	2	2	2	2	0	1	2	0	0	1	0	1	0	0	3	17/16	1,06	EM
Trab 4	1	2	0	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	3	11/16	1,69	AM
Trab 5	2	2	2	2	0	0	2	2	0	1	1	0	0	0	0	2	16/16	1,00	EM
Trab 6	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	34/16	2,13	AM
Trab 7	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	38/16	2,38	AM
Trab 8	2	2	2	2	0	0	1	1	1	2	1	1	1	0	0	1	17/16	1,06	EM
Trab 9	2	3	3	3	1	0	2	3	3	3	1	2	2	0	0	2	30/16	1,88	AM
Trab 10	1	1	2	2	1	0	0	2	2	1	2	0	0	0	0	1	15/16	0,94	EM
Total	19/10	21/10	20/10	23/10	11/10	5/10	14/10	20/10	14/10	16/10	13/10	10/10	10/10	7/10	7/10	19/10			
TOTAL	1,9	2,1	2,0	2,3	1,1	0,5	1,4	2,0	1,4	1,6	1,3	1,0	1,0	0,7	0,7	1,9			
NIVEL	AM	AM	AM	AM	EM	EM	EM	AM	EM	AM	EM	EM	EM	EM	EM	AM			

Motivación muy escasa (MmE) 0 - 0,49
 Escasa motivación (EM) 0,50 - 1,49
 Alta motivación (AM) 1,50 - 2,49
 Motivación muy alta (MmA) 2,50 - 3,00

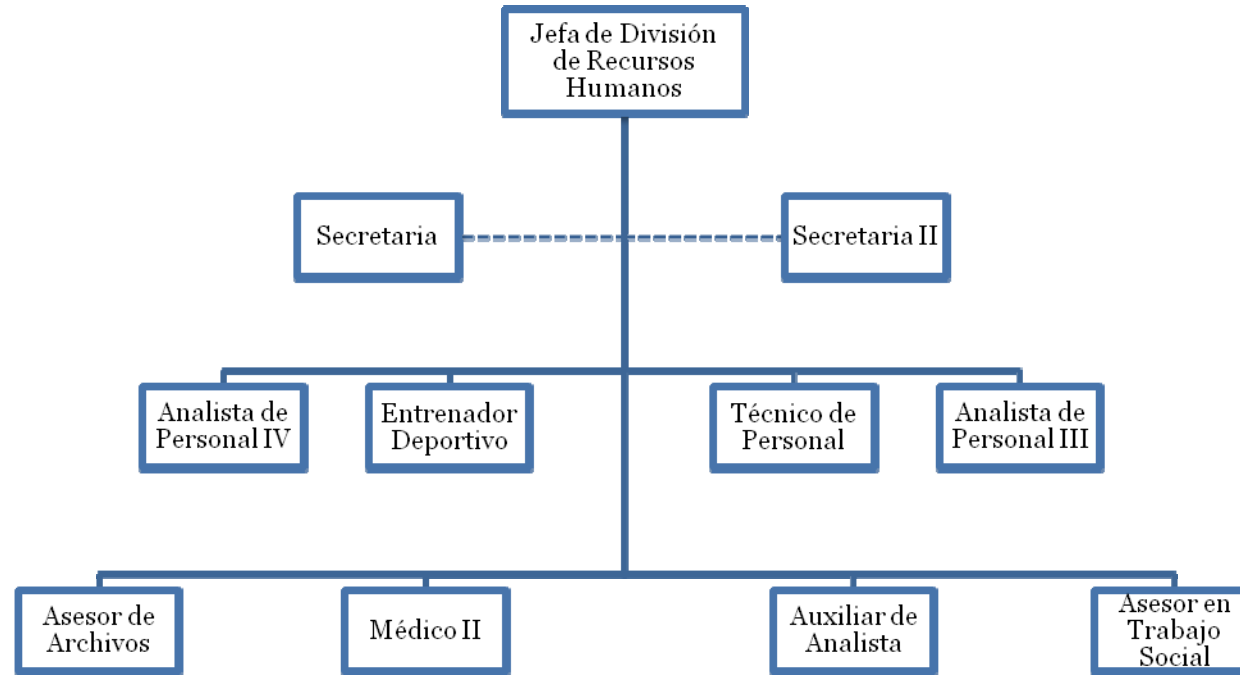
ANEXO N ° 7

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL INCES SEDE REGIONAL SUCRE



ANEXO N ° 8

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL INCE SEDE REGIONAL SUCRE.



HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO GERENCIAL EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES). SEDE REGIONAL SUCRE. 2009.
--------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail
González E., Juliannys E.	CVLAC 17.762.438
	e-mail Juliannys_gonzalez_@hotmail.com
	e-mail

Palabras o frases claves:

Liderazgo, Liderazgo Gerencial, Motivación, Motivación del personal, Organización.

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales	Gerencia de Recursos Humanos

Resumen (abstract):

El liderazgo es el rol que ejerce el jefe para guiar la conducta de sus subordinados; del uso adecuado de éste, depende la motivación de los empleados y por ende la eficacia de la organización. Aun cuando lo que motiva a una persona no necesariamente motiva a otra, es obligación del líder utilizar herramientas motivacionales que van a estar influidas por el estilo gerencial que él utilice. En el presente estudio se analizó la influencia del liderazgo gerencial en la motivación del personal de la División de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), Sede Regional Sucre. La investigación fue de tipo descriptivo con un diseño de campo. La población estuvo conformada por los 10 trabajadores de la división, quienes proporcionaron la información mediante un cuestionario elaborado y aplicado por la investigadora, el cual estuvo distribuido en tres partes, la primera consta de seis preguntas relacionadas con los datos socio–demográficos, la segunda parte conformada por 10 preguntas alusivas al liderazgo gerencial y una tercera donde se presentaron 16 afirmaciones referidas a la motivación. Una vez procesada la información, se estableció el perfil del trabajador típico o promedio de la división, se identificó el estilo de liderazgo gerencial y se determinó el nivel de motivación de los trabajadores. Los resultados arrojaron que el liderazgo gerencial (liberal), influye de manera negativa en la motivación del personal al obtenerse un nivel de motivación en los trabajadores de 1,53; que según la escala de interpretación propuesta se traduce en una escasa motivación.

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Morales, Annelys	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.703.257
	e-mail	
	e-mail	
Guerra, Juan	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
Castillo, Mirta	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2010	02	11

Lenguaje: spa

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-JEGE	Aplication/Word

Alcance:

Espacial : _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

LICENCITURA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Nivel Asociado con el Trabajo:

LICENCIATURA

Área de Estudio:

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

Derechos:

Yo, Juliannys Eliana González Escobar, titular de la cédula de identidad N° 17.762.438, autorizo a la Universidad de Oriente a publicar mi trabajo de grado intitulado: ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIVISIÓ DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN SOCIALISTA (INCES), SEDE REGIONAL SUCRE, AÑO 2009.

Juliannys E. González E.


AUTORA

MsC. Annelys Morales


ASESORA

MsC. Mirta Castillo


JURADO 1

Licdo. Juan Carlos Guerra


JURADO 2

POR LA SUB COMISIÓ DE TRABAJO DE GRADO


Cesar Vega

