



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

**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EMPRESA PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A. Y SU
INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES.**

**Trabajo de Grado para Optar al Título de Licenciado
En Gerencia de Recursos Humanos.**

Autor: González Álvaro C.I. 16.842.567

Carúpano, Febrero de 2010



ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A. Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES.

JURADO: _____

Soc. Moraima Jiménez

JURADO: _____

Licda. Betsy Bottino

ASESORA: _____

Psic. Amelia Sánchez

C.I 13.593.326

Carúpano, febrero 2010

INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
LISTA DE TABLAS	iii
LISTA DE CUADROS.....	iv
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Objetivos de la Investigación.....	8
1.3 Justificación.....	9
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	11
2.2. Bases Teóricas.....	13
2.2.1 Liderazgo.	13
2.2.2 Características del líder.....	15
2.2.3 Tipos de Liderazgo.....	16
2.2.4 Importancia del liderazgo.....	18
2.2.5 Hábitos que se deben desarrollar para ser un buen líder.....	19
2.2.6 Gestión Gerencial.....	21
2.2.7 Funciones de la Gerencia	23
2.2.8 Motivación	26
2.2.9 Teorías sobre la Motivación en el Trabajo.....	28

Las teorías X y Y, son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.	32
2.2.10 Factores que influyen en la motivación	34
2.3. Marco Referencial de la Organización.....	35
2.3.1 Reseña de la Organización.	35
2.3.2 Misión	36
2.3.3 Filosofía	37
2.3.4 Políticas de Personal	38
2.3.5 Funcionalidad de la Gerencia de Recursos Humanos Visión Y Misión de La Gerencia de Recursos Humanos	38
2.4 Bases Legales	40
2.5 Sistema de Variables	41
CAPITULO III	45
MARCO METODOLÓGICO.....	45
3.1.- Diseño y Tipo de Investigación	45
3.2.- Población	46
3.3.- Muestra.	47
3.4.- Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	47
3.5.- Procedimientos de la Investigación.	48
CAPÍTULO IV	49
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	49
4.1. Análisis y Discusión de los Resultados.....	49
CONCLUSIONES.	65
RECOMENDACIONES.....	67
HOJA DE METADATOS	71

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la capacidad y paciencia para lograr mí objetivo.

A Mis Padres, por esas bendiciones de día a día y por haberme enseñado que los triunfos se consiguen sólo si perseveramos en alcanzarlos.

A mis hermanos, por ofrecerme su apoyo incondicional y estar juntos en los momentos más difíciles de la carrera.

A mi hermana y a mi abuela Juana que desde el cielo me guían y me protegen siempre.

A mis tíos, Rubén y Elizabeth por siempre estar allí conmigo bendiciéndome y ayudando.

Y a todas aquellas personas que me enseñaron que el camino no es fácil y la conquista es grandiosa.

GRACIAS.....

Álvaro González

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser el creador de todas las cosas, por darme fortaleza, entereza en los momentos más importantes de mi vida.

A Mi Mamá y mi Papá, por ser las personas quienes me dieron la vida, y con su paciencia y constancia me enseñaron a enfrentar la vida y lograr este triunfo, ustedes son mi vida.

A mis hermanos, Lismary, lisbeudy, lisbetzy, lismaira y Abdón por servirme de inspiración y ejemplo en las metas trazadas, los amo.

A mi tutora la Psic. Amelia Sánchez, por ser la guía durante nuestra estadía en la institución y su paciencia para enseñarnos.

A Joel de quien estoy agradecido por su apoyo incondicional en este logro.

GRACIAS.....

Álvaro González

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Distribución Porcentual de los Estilos de Liderazgo y participación en la toma de decisiones.	50
Tabla N° 2. Distribución Porcentual de los Estilos de Liderazgo y Motivación a los subordinados.	51
Tabla N° 3. Distribución Porcentual de los Estilos de Liderazgo y Confianza en los subordinados.	52
Tabla N°4. Distribución Porcentual de los Estilos de Liderazgo y Control, Comunicación y Supervisión de los Subordinados.	53
Tabla N° 5 Estadísticas Descriptivas Factores Intrínsecos de la Motivación.	54
Tabla N° 6 Distribución Porcentual de las Necesidades Físicas.	55
Tabla N° 7 Distribución Porcentual de las Necesidades Psicológicas.	55
Tabla N° 8 Distribución Porcentual de los Factores Intrínsecos.	56
Tabla N° 9 Estadísticas Descriptivas Factores Extrínsecos de la Motivación.	57
Tabla N° 10 Distribución Porcentual de las Metas y Objetivos.	58
Tabla N° 11 Distribución Porcentual de los Factores Extrínsecos de la Motivación. Reconocimientos, Ascensos y Promociones.	58
Tabla N° 12 Distribución Porcentual de los Factores Extrínsecos de la Motivación Recompensas, Aumentos Salariales y Bonificaciones.	59
Tabla N° 13 Distribución Porcentual de los Factores Extrínsecos de la Motivación, Formación y Desarrollo.	59
Tabla N° 14 Distribución Porcentual de los Factores Extrínsecos de la Motivación.	60
Tabla N° 15. Interpretación de la Correlación de Pearson (r).	62
Tabla N° 16. Correlación de Datos entre Estilos de Liderazgo y Motivación.	63

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1 Conceptualización de las Variables.....	43
Cuadro N° 2 Operacionalización de Variables	44
Cuadro No. 3 Población	47

RESUMEN

El presente estudio se orientó a determinar los estilos de liderazgo y su influencia en la motivación de los trabajadores de la empresa PRODUVI S.A. Este trabajo de investigación está orientado hacia un diseño de campo, por cuanto el investigador obtuvo la información directamente de la fuente con carácter descriptivo-correlacional, debido a que los datos fueron recolectados por medio de un diagnóstico que describe sistemáticamente los factores que inciden en el problema de forma directa a la realidad por el propio investigador, la población estuvo conformada por la totalidad de las personas que ejercen funciones gerenciales en el área de Recursos Humanos en la empresa. Se diseñó dos instrumentos de recolección de datos seleccionando la modalidad de Encuesta para el manejo de la información necesaria, relacionada con la toma de decisiones, la comunicación líder-subordinado y el control gerencial. Se concluyó que el estilo de liderazgo ejercido en la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa PRODUCTOS DE VIDRIO S.A. se evidencia participativo-democrático, coadyuvando en la alta motivación del personal de alto nivel.

Descriptor: Estilos de Liderazgo, Motivación.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo, es un tema crucial hoy en día, donde las fronteras se han abierto al comercio global, en el cual las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, situación que ha generado en las personas que las conforman, la ejecución de acciones permeadas de eficiencia y capacidad para dar mucho de si, en pro del bienestar de la organización o empresa.

Al hablar de organizaciones y personas, es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus instituciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo, esto implica hacer una introspección (mirar dentro de uno mismo) que permita conocerse, para luego entender a los demás y reflejar lo que se quiere lograr, siempre orientado a alcanzar el éxito.

Debe señalarse, que el liderazgo es un aspecto importante de la gestión del talento humano, realidad que puede apreciarse en las organizaciones, ya que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier institución; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará efectivamente; en caso contrario, se detendrá, por lo que la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino en la combinación de un liderazgo efectivo que está en la gente que en ella participa.

Por lo tanto, la capacidad para ejercer el liderazgo, es una de las claves para ser un administrador eficaz, así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña). En tal sentido, los gerentes deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel, a fin de combinar recursos humanos y materiales en el

cumplimiento de objetivos, la clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de éstos.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de los trabajadores a seguirla. Las personas tienden a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Es por ello, que la motivación no puede ser llevada a cabo sin conocer a las personas y sus intereses, ya que, dentro de la empresa pueda darse que los empleados sientan el sentido de pertenencia e intimidad, lo cual se le facilitará a la persona el ser leal a la empresa y el querer que esta marche hacia el logro de sus objetivos.

Muy pocos gerentes, se detienen a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal, habitualmente piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal.

Se precisa destacar, que las organizaciones son dirigidas por líderes que las conducen a ser exitosas o no, los mismos poseen características que permiten determinar qué estilo de liderazgo posee, de allí el propósito de la presente investigación con la que se pretende determinar el estilo de liderazgo en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PRODUVISA, C.A., y su influencia en la motivación de los trabajadores.

Las variables en estudios, están respaldadas con la teoría de Lippitt y White (1938), para los estilos de liderazgo (describen que el líder posee características

enfanzadas en tres estilos: autocrático, democrático y liberal) y Herzberg (citado por chiavenato 2000) para la motivación.

A tales efectos, el siguiente trabajo está constituido en los siguientes capítulos:

El capítulo I recoge el planteamiento del problema, donde se presenta la problemática vinculada al liderazgo y la motivación de los trabajadores de la mencionada empresa, se plasman los objetivos (general y específicos) y la justificación que sustenta la investigación.

Seguidamente, el Capítulo II, comprende los antecedentes relacionados con el tema a estudiar, las bases teóricas donde se destacan conceptos que son de suma importancia conocer y manejar para identificar los estilos de liderazgo y la motivación.

Por su parte, el Capítulo III contiene los elementos metodológicos utilizados para llevar a cabo la investigación, tomando en cuenta tipo y nivel de la investigación, diseño, población, muestra y técnicas de recolección de datos.

Por último, el capítulo IV análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del Problema.

El presente y futuro de toda organización depende de lo bien que se ejecute la gestión de recursos humanos, la habilidad, satisfacción, cooperación y el entusiasmo de los trabajadores deben elevarse al máximo para el logro de sus fines propuestos, jugando un rol fundamental en la provisión de talento humano idóneo, a fin de promover el objetivo de la organización, evitar conflictos, y la baja en la eficacia de la empresa.

El recurso humano es el elemento más importante para la organización, es el principal y común denominador de la eficiencia y eficacia, pues, hasta los más sofisticados componentes técnicos, no pueden prescindir de la intervención humana. De allí que, todos los aspectos productivos de la empresa están condicionados por el personal que labora, menguando o desarrollando la producción y la productividad.

Por otra parte, ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de todos sus colaboradores, también que toda organización necesitará tener el talento humano que posea la mayor capacidad, conocimiento, y que sea el más idóneo, pues, cuenta con los instrumentos y técnicas que le permitan dirigir a éstos de acuerdo a sus actitudes y aptitudes, en aras de lograr una mayor productividad empresarial.

Por lo tanto, la gestión de recursos humanos dentro de las empresas se encarga específicamente de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación, retribución y motivación de los colaboradores y este debe contar con los gerentes, quienes se encargan de Liderizar las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización y equilibrar las demandas de tanto trabajadores como de patronos.

En este mismo orden se precisa destacar, las afirmaciones de Davis y Newstrom (1998), quienes señalan que el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la competencia de una organización y su gente. Los estilos de liderazgo son considerados como la capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencia en cuestiones vitales, por tanto cuando el gerente no ejerce liderazgo en los empleados, pueden surgir líderes de grupo, que en muchos casos responden a objetivos particulares y no organizacionales.

Por su parte, Reig (2004) considera que:

...liderazgo lo tiene todo aquel que trata de entender el interés y las capacidades de los demás a nivel individual o de grupo, en función de eso está dispuesto a asumir la responsabilidad de conciliar los intereses individuales y decidir, según sea necesario para alcanzar los objetivos de grupo, de modo que cada quien individualmente se beneficie en mayor grado que si actuara en forma aislada... (p.9)

En este sentido, la preocupación de los directivos y gerentes debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados catalogaran al líder como un colaborador más, orientador, escucha a su gente, generador de confianza, aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, que transmite seguridad. El gerente que es líder debe trabajar para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que orienta para cumplir con las metas de la

organización, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

El mando en las empresas, lo ejercen las personas que tengan la habilidad necesaria para influir en los trabajadores y lograr la realización de los objetivos propuestos. Las responsabilidades de las personas que ocupan cargos de liderazgo tienen la capacidad de asociar fundamentalmente las competencias técnicas, conceptuales y humanas. El estilo de liderazgo es el patrón de comportamiento que exhibe un individuo para influenciar en la conducta de un grupo, en el esfuerzo de lograr una meta en una situación dada.

El poder está íntimamente relacionado con la capacidad de mandar, ordenar, disponer, señalar qué hay que hacer, dónde, cuándo, cómo y quién, por medio de la actuación más típica, que es la autoridad que se ejerce, las personas que ocupan cargos en los niveles estratégicos, tácticos y operativos, si desean ser exitosos desarrollan diferentes estilos, que pueden variar desde un estilo eminentemente democrático a un estilo totalmente totalitario.

El éxito de una empresa está detrás de un líder, y los "gerentes" que están en el proceso de transición hacia "líderes grupales", no sólo requieren cambiar en forma significativa sus actitudes mentales, sino que también deben modificar substantivamente la función que desempeñan y se irán convirtiendo en facilitadores del trabajo de grupos.

Resulta claro, que un inadecuado ejercicio del liderazgo de una empresa genera desmotivación, conformismo y baja disposición de los empleados, creando a su vez otros indicadores que afectan, las relaciones interpersonales, el status, la seguridad, el manejo de la comunicación, de los conflictos internos y la toma de decisiones, los cuales, están condicionados por el nivel de liderazgo ejercido.

La motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, etc. Dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo.

La motivación es algo personal y los líderes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo. Desde esta perspectiva, el líder debe ser sensible y reconocer estas necesidades de sus empleados para trazar los caminos que lleven a satisfacerlas, al mismo tiempo que se logran los objetivos de la organización.

En relación a lo expuesto anteriormente, la empresa objeto de estudio PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A. (PRODUVISA), se encarga de la fabricación de envases de vidrio de Venezuela. La fórmula para producir los diferentes envases de vidrios tienen un ingrediente fundamental: el hombre, elemento clave capaz de hacer a esta empresa líder en la producción de vidrio en nuestro país, cuenta con diferentes gerencias donde sus líderes son los encargados de orientar la gestión del talento humano en la misma.

Es importante destacar, que a través de conversaciones informales sostenidas con los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos, se encontraron los siguientes indicadores: los directivos son los encargados de centralizar las decisiones en cuanto a los procesos administrativos y la participación de los empleados es poca. Se pudo conocer que el flujo del proceso de comunicación en reiteradas oportunidades surge del líder al grupo de trabajo, las relaciones interpersonales entre los gerentes y los empleados se manifiesta de manera formal. Igualmente, las

actividades laborales son constantemente monitoreadas por el líder, así como de la aplicación de las medidas correctivas de los acontecimientos originados en dicha gerencia.

De los planteamientos presentados el autor se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es el estilo de liderazgo de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A. y su influencia en la motivación de los trabajadores?

1.2 Objetivos de la Investigación.

Objetivo General.

- Determinar el estilo de liderazgo en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A. y su influencia en la motivación de los trabajadores.

Objetivos Específicos.

- Identificar el estilo de liderazgo de la Gerencia de Recursos Humanos en la empresa PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A.
- Señalar los niveles de la motivación que poseen los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A.

- Establecer la influencia del estilo del liderazgo en la motivación de los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A.

-

1.3 Justificación.

Las organizaciones están compuestas por individuos que diariamente dirigen sus esfuerzos para cumplir con los objetivos empresariales, asimismo, éstas tienen programas o métodos para alcanzar sus metas, y el éxito de ellas depende tanto de los empleados como de los líderes responsables de dirigir las actividades propuestas por la empresa.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer). Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja.

En este sentido, el gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va. Entonces, gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro del fin organizacional.

Es importante destacar, que existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de los trabajadores, este vínculo entre ambos factores parece prevalecer sobre otro tipo de variables (entre estas se encuentran por ejemplo, las condiciones ambientales o sistemas de incentivos y su respectiva relación con la motivación). Si una persona siente que puede hacer lo que la satisface, sin presiones y castigos que la rodeen, se podría afirmar que dicha persona cuenta con un ambiente propicio para el desarrollo de la motivación laboral (Chiavenato, 2000).

Es por lo antes expuesto que el autor considera pertinente determinar el estilo de liderazgo en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A. y su influencia en la motivación de los trabajadores.

Con esta investigación se pretende brindar información clara, precisa y entendible sobre la problemática existente relacionada con el liderazgo y su influencia en la motivación de los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PRODUCTOS DE VIDRIOS. S.A.

Así mismo, despertar el interés de los actores involucrados para lograr cambios que permitan a los trabajadores de la gerencia antes citada se sientan motivados y satisfechos con la institución permitiendo realizar una gestión de calidad en todas sus actividades.

Por otra parte, el presente trabajo será fuente de valiosa información para otros investigadores que deseen realizar estudios relacionados con el tema expuesto. Además contribuirá con el enriquecimiento de las líneas de investigación de la Universidad de Oriente extensión Carúpano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la investigación constituye el momento en el cual se ilustra al lector sobre los parámetros teóricos desde los cuales se enmarca el problema planteado en sus múltiples facetas y dimensiones, con el fin de dar a la investigación una coordinación coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar dicho problema.

Por tanto, en el presente capítulo se trata con profundidad únicamente los aspectos técnicos relacionados con el problema, que vinculan de manera lógica y coherente, los conceptos y proposiciones del estudio, a continuación se presentan los antecedentes, las bases teóricas y legales relacionadas con el tema.

2.1 Antecedentes de la Investigación.

Artega, (2006), realizó una investigación en Universidad Privada Antenor Orrego de Perú, titulada: Grado de Relación entre Liderazgo, las Relaciones Interpersonales y el Clima organizacional percibido por los Trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A”, la cual tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “A” del Perú. La investigación basó en un estudio descriptivo correlacional. La técnica utilizada para recabar la información fue la encuesta y el instrumento aplicado un cuestionario de tres partes, una de liderazgo; una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional, con la escala de Lickert, aplicado a una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes y 08 administrativos, el cual constó de tres

partes. La autora concluyó que existe una relación directa entre liderazgo y las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

García (2002), elaboró un trabajo de investigación titulado: Propuesta orientada a la creación de un programa basado en la liderazgo efectivo del docente para promover conductas operativas referidas a valores en alumnos cursantes del segundo año de electricidad y electrónica de la Escuela Técnica Industrial “Roque Pinto”, en los Teques, Estado Miranda”. La investigación fue de campo, de tipo descriptiva; la población estuvo formada por 50 docentes y 156 alumnos, conformados en una muestra de 15 docentes y 50 alumnos a quienes se les aplicó cuestionario contentivo de 51 ítems. Los resultados obtenidos, permitieron evidenciar que un grupo de docentes maneja el liderazgo efectivo, mientras que otro no; con relación a los alumnos se observó que existen diferencias significativas entre la opinión de alumnos y docentes. Finalmente, se elaboró un programa de liderazgo efectivo, dirigido a los docentes para promover conductas operativas (valores) en los alumnos.

Ramírez (1999), realizó una investigación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, titulada: “Estilo de liderazgo del personal directivo y su influencia en la motivación de logro de los docentes de las escuelas básicas del municipio escolar N° 1 del sector A-25 de Barinas estado Barinas”. Este estudio estuvo enmarcado dentro de la investigación de campo de carácter descriptivo. La población se conformó veintidós (22) directivos y ciento sesenta y tres (163) docentes. Utiliza como técnica la recolección de datos de tipo encuesta, la cual permite medir las variables estilos de liderazgos y nivel de motivación al logro, que poseen los docentes. El autor concluye, que el personal directivo no adopta un estilo de liderazgo único, sino, que presenta características de los tres estilos, con mayor proporción hacia el estilo autocrático; por otro lado, los docentes presentaron características de personas con baja motivación. Finalmente el autor, estableció una serie de recomendaciones en torno a la necesidad que tiene el sector A-25 de

promover actividades que introduzcan cambios favorables en la conducta para aumentar el nivel de motivación al logro de los docentes.

Las citadas investigaciones, guardan relación con el tema tratado, ya que situaciones similares, pueden presentarse en la empresa objeto de estudio. Igualmente sirvieron de aportes teóricos lo que permitió tomar en cuentas las experiencias y la información como ayuda para ampliar los conocimientos necesarios para el desarrollo del tema.

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1 Liderazgo.

El liderazgo es un aspecto que puede estar sesgado hacia la producción o hacia el recurso humano y combinar los dos anteriores, este es un elemento importante de la administración y por lo general consiste en la visión que tienen los trabajadores de su jefe o superior en un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo. El liderazgo implica que haya una persona (líder) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada uno de ellos permitiendo visualizar y percibir cada cambio como una oportunidad y un reto. La eficacia de los líderes se suele medir por el cumplimiento de dichos objetivos.

Chiavenato (2000), destaca que el liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (p. 137).

Por su parte, Certo (1998) indica que el liderazgo “consiste en hacer las cosas que se realicen a través de las personas” (p.53) Para Davis y Newstrom (1998) el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente. El liderazgo según el autor mantiene su condición tradicional de propiciar mediante el trabajo en grupo los objetivos de la organización y se manifiesta en la competencia de los empleados y por ende en su productividad (p.99).

De allí, que el liderazgo puede definirse como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades y conocimiento.

Las definiciones antes citadas presentan algunas diferencias, comparten las siguientes características comunes:

El liderazgo es un proceso: no se trata de un rasgo que reside en la figura del líder. El líder afecta y es afectado por sus seguidores. No es un proceso estático ni lineal. No es una acción directa que va desde el líder hacia los demás, sino que ocurre una interacción permanente en una situación determinada entre una persona y sus seguidores.

El liderazgo es influencia sobre los demás: Esta es una condición exclusiva del liderazgo. Sin influencia sobre un grupo de personas no existe liderazgo. El líder capta adeptos y éstos confían en él para seguirlo

El liderazgo ocurre en un contexto grupal: No es un fenómeno individual, sino que el proceso de liderar ocurre dentro de grupos humanos, por lo tanto es un fenómeno social. La acción del líder consiste en influenciar a los otros para alcanzar objetivos comunes en el grupo.

El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas: El liderazgo no ocurre en el vacío, sino que el líder fija objetivos o metas comunes y la relación entre líder y seguidor está en relación con metas específicas.

2.2.2 Características del líder

Los líderes tienen ciertos atributos en su personalidad, que como algunos sostienen lo hacen singular respecto a las demás personas. Tales atributos o rasgos en la personalidad del líder le confieren capacidad para influir en el comportamiento de los miembros de un grupo o de una organización.

Para Arias y Heredia (1999), las características de liderazgo (expresadas en términos de atributos psicológicos) requeridas por los directivos son las siguientes:

- 1) Asumir riesgos: ser emprendedor, aceptar los retos, resistir la incertidumbre.
- 2) Participación: ser democrático, identificar el grupo con los objetivos de la organización en la solución de los problemas, aceptar ideas y propuestas y evitar formalismos.
- 3) Autonomía: ser independiente, pensar por si mismos, decidir y actuar sin reglamentación de superiores, no delegar «hacia arriba», asumir responsabilidades individuales.
- 4) Proyección de futuro: ser visionario, aprovechar las oportunidades, ser estratégico, adelantarse al futuro.
- 5) Complejidad cognitiva: tener facilidad para el aprendizaje, establecer asociaciones, tratar con informaciones difíciles y complejas, manejar contradicciones, incrementar las alternativas para la toma de decisiones.

- 6) Flexibilidad: ser versátil, adaptarse a situaciones diversas, tener pensamiento abierto a las contingencias y otras formas de pensar.
- 7) Creatividad: ser pro-activos, tener baja resistencia al cambio, desarrollar iniciativas, innovar, promover la creatividad de otros, facilitar iniciativas.
- 8) Comunicación: influir, convencer, ser sociable, saber negociar. Tener claridad expositiva, saber dialogar abiertamente, saber escuchar, solucionar conflictos.
- 9) Motivación: deseos de desarrollo personal, estimular el acuerdo a resultados, reconocimiento por el trabajo, tener en cuenta los logros. Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe: Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización. Poseer capacidad para formular estrategias. Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales. Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa. Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del «empowerment» (dar poder). Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

2.2.3 Tipos de Liderazgo

Existen muchos tipos de líderes en función del estilo de liderazgo prioritario que utilicen Según Chiavenato (2000);

El líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de asumir una sólida posición de fuerza y control.

Según, Davis (1999), manifiesta que "el líder autocrático es el que requiere la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices" (p.223).

Generalmente este estilo de liderazgo está relacionado con personas de carácter fuerte con gran experiencia dentro de un área específica y que sabe cuál es su trabajo. El autor Reig (2004), considera que el estilo autocrático "describe a un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados" (p.91).

El líder participativo, según Davis, (1999) indica que: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos (p.223).

El autor Reig (2004) describe este estilo de la siguiente manera:

El estilo democrático de liderazgo describe a un dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, alentar la participación en la toma de decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados (p.92).

El estilo de liderazgo liberal, permisivo, o rienda suelta según Davis, (1999), el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio (p.224). Se puede considerar que este estilo de liderazgo es de libertad, responsabilidad individual y grupal, y deja a la persona tomar sus propias decisiones.

2.2.4 Importancia del liderazgo

En la actualidad uno de los roles que debe tener un gerente es el de liderazgo. Toda cabeza de un grupo debe de ser un buen líder para su equipo de trabajo y lograr que todos caminen con entusiasmo, involucramiento y convicción hacia esa meta que tienen planteada como grupo y es necesaria para lograr un avance de todos.

Una empresa puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. Los líderes necesitan desarrollar la comunicación como una competencia fundamental en el ejercicio de su rol.

El éxito de su liderazgo depende de su capacidad para comunicarse efectivamente. El desarrollo por parte del líder de la competencia de la comunicación le permitirá mejorar su capacidad de conectarse con la gente, de compartir eficazmente sus ideas, planes y visión, de impartir instrucciones y definir expectativas en forma clara y precisa, de encender la pasión en el corazón de sus colaboradores, de

influir y organizar significados compartidos en la organización y, en consecuencia, alinear a las personas a una visión compartida.

Igualmente, el líder como persona que ejerce influencia sobre un grupo de trabajo para lograr determinados objetivos en el contexto organizacional- juega un papel protagónico en la elección e implantación de las estrategias para lograr la competitividad a partir de un análisis del sector y de la organización, así como de sus características personales para propiciar la innovación y el compromiso de las personas.

Teniendo en cuenta lo expuesto, se considera que el punto clave de las funciones del líder sería entonces lograr la dirección de los recursos humanos hacia el logro de la competitividad, en función de la supervivencia de la organización en un mundo de competencia.

2.2.5 Hábitos que se deben desarrollar para ser un buen líder

Los hábitos son acciones que se repiten continuamente, y para que estas acciones se conviertan en hábitos se necesitan tres elementos: el conocimiento de la acción, la habilidad para realizar la acción y el deseo de realizar la acción. Los hábitos de la efectividad se denominan virtudes y pueden ser aprendidos, los hábitos de la ineffectividad pueden ser olvidados. Para el autor De la torre, (2000) enumera los hábitos que debe poseer todo líder.

- 1) Proactivo: La persona proactiva asume la responsabilidad de sus actos, aprende a elegir su respuesta a situaciones, haciéndolas más un producto de sus valores y decisiones que de sus estados de ánimo o circunstancias.
- 2) Comenzar con el fin en la mente: La gente efectiva comienza cada día con un entendimiento claro de qué quieren de ese día. Definen su misión y la usan como marco de referencia para todas sus decisiones. El hábito 2 alienta a definir la misión personal, centrada en aquello que se quiere ser y en lo que se quiere hacer, se fundamenta en la Visión y los Principios. Cada individuo es

- 3) Primero lo primero: La efectividad a largo plazo requiere organizar y administrar el tiempo y los eventos alrededor de lo que es verdaderamente importante. Diciendo no a lo no importante diremos sí a lo importante. El hábito 3 es el cumplimiento y la realización de los hábitos 1 y 2, es la prueba de nuestra madurez y nuestra integridad para con nosotros mismos, supone la integración de nuestro programa de vida.
- 4) Pensar ganar-ganar: El principio Ganar-Ganar no considera al mundo como un espacio restringido al interior, donde cada cual debe desconfiar del otro para conservar su lugar, sino como un lugar de abundancia benéfica para todos. Esta actitud enseña a ver la vida como una forma de cooperación y no como una pista de competencias. El principio Ganar-Ganar es una tercera alternativa: ni mi manera de pensar ni la tuya, sino otra superior.
- 5) Buscar primero entender y luego ser entendido: La mayoría de los problemas de comunicación comienzan con diferencias en la percepción. Para resolver esas diferencias, se debe ejercitar la empatía y buscar primero entender el punto de vista de la otra persona, ver el mundo como el lo percibe, luego ser entendidos.
- 6) Sinergizar: Todos los hábitos anteriores han preparado para la sinergia, es la cooperación creativa o el trabajo en equipo donde el todo es mayor que la suma de sus partes. El principio esencial de la Sinergia es valorar las diferencias y respetarlas, utilizar las fuerzas para compensar las debilidades.
- 7) Afilar la sierra: Afilar la Sierra significa tener un paradigma equilibrado y sistemático para la autorrenovación, significa expresar todo lo que es la persona. Es el hábito que agrupa todos los hábitos, debido a que es el que hace posible la adquisición de todos los demás.

El liderazgo se basa en un reconocimiento espontáneo por parte de los integrantes de un grupo o equipo, lo que exigirá estar a la altura de las circunstancias. El liderazgo de cada persona es diferente, no hay dos estilos iguales. La realidad de cada organización es tan particular, tan cambiante, que exige al líder saber improvisar, crear su propio modelo de dirección.

El líder tiene que actuar con flexibilidad y con sentido de la oportunidad. Es entonces importante finalizar que lo fundamental es empezar desde hoy a adquirir estos hábitos del liderazgo y ponerlos en práctica para de esta forma lograr un eficiente desempeño en la casa en las o las organizaciones a las cuales pertenezco y en últimas asumir un papel protagónico en esta existencia y momento que nos correspondió vivir.

2.2.6 Gestión Gerencial

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman “gerentes” y éstos son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. Según Sisk (1999), expresa que un gerente es “una persona con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario; esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar y planificar las personas a su mando” (p.132). Un gerente es un líder de su grupo y un seguidor y realizador de las políticas, planes y programas de la empresa.

El cargo de un gerente debe basarse en una tarea cuya realización es indispensable para alcanzar los objetivos de la empresa. Debe implicar el alcance y la autoridad mas amplios, y no los mas estrechos. Las actividades que deben ejecutarse y lo que es necesario realizar para alcanzar los objetivos de la empresa deben determinar siempre cuales son los cargos de niveles altos necesarios.

Debe tener siempre alcances y proporciones gerenciales, ya que el administrador es un individuo que asume la responsabilidad de los resultados finales de la empresa; el cargo debe implicar siempre un desafío máximo, resumir en sí mismo la responsabilidad máxima, y realizar la máxima contribución.

El cargo de gerente puede definirse tomando en cuenta los siguientes aspectos: En primer lugar la función específica, el cargo mismo. Debe ser siempre un cargo permanente y continuo, un cargo que a la luz de los mejores datos disponibles en el momento dado parece necesario durante un período bastante prolongado. Por su parte, la definición funcional del cargo, precisamente lo que se expresa en la típica descripción de cargos, sin embargo no define el aporte específico que se espera de determinado administrador, precisamente por su complejidad.

Asimismo, un cargo de nivel superior se define mediante relaciones en sentido descendente, ascendente y lateral, lo cual le ayudara a saber de quien depende, a quien dirige, y de quien es compañero, tomando en consideración la información necesaria para el cargo, y por el lugar del administrador en el flujo de la información.

Cada uno de estos cuatro aspectos a considerar en el diseño de cargos es a lo sumo una definición parcial, las cuatro son necesarias para definir el cargo de gerente.

Se precisa señalar que las categorías de responsabilidad de un gerente pueden establecerse de la siguiente manera: éste es responsable del establecimiento de los objetivos a largo plazo de la empresa, el tiene que estar seguro que los problemas y las oportunidades en las décadas que siguen reciban suficiente atención y recursos, y tiene que tener la visión para inspirar a otros con lo que es conveniente y pueda ser posible.

En este mismo orden, el mismo es responsable también por el desarrollo de los planes de apoyo que contribuirán al logro de los objetivos seleccionados, y tienen que

desarrollar y coordinar los planes y estrategias para las áreas funcionales, se deben escoger los puntos de verificación que probaran la viabilidad de las estrategias y los planes y así ponerse a la disposición los planes contingentes que se pueden adoptar cuando las cosas no funcionan tal y como se han planeado.

El gerente es responsable de la solución de conflictos inevitables que surgen y de los intercambios que se deben hacer en muchas de las actividades en la organización.

Por otra parte, cabe considerar lo expuesto por Liendo P. (1995), expresan que:

... El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo... (p.45)

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, entre otros. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

2.2.7 Funciones de la Gerencia

Cuando se estudia la Gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso. Cuando esta es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que dicho proceso es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido y cada

parte componente discutida separadamente. En la práctica, un administrador puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Planeamiento: En cualquier organización la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, la gerencia no puede saber como organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni tengan una idea clara de que se debe organizar. Si un plan no se puede dirigir con confianza ni esperar que exista un efectivo liderazgo que permita lograr alcanzar las metas establecidas por la organización. Con mucha frecuencia los planes deficientes afectan el futuro de toda organización (Stoner y otros 1996).

La planificación comprende la selección de misiones o propósitos y los recursos a utilizar. La herramienta que provee la administración es el plan de negocios. Requiere la toma de decisiones, es decir, escoger entre diversos cursos de acción futuros. Así los planes proporcionan un enfoque racional para objetivos seleccionados de antemano. La planificación es un proceso de esfuerzo intelectual; enfocada hacia una determinación consistente de los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones consideradas.

El reconocimiento de la influencia de la planificación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre las funciones de formular las políticas, fijar las guías para pensar en la toma de decisiones. Un gerente, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro.

Al respecto Koontz y Weihrich, (1994), la define así:

La planificación es una función de todos los administradores, aunque su carácter y alcance varían de acuerdo con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la alta dirección. Si a los administradores no se les concede un cierto grado de libertad y de responsabilidad para planear, no serán verdaderos gerentes (p.120).

Organización: Una vez que se han determinado las metas, los planes y las estrategias de una organización, la gerencia debe ubicar una estructura efectiva que facilite su cumplimiento. La organización describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, esta puede describirse en base a tres componentes: complejidad, formalización y centralización, Robbins y Coulter (2004). Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Dirección: La Dirección comprende la influencia del gerente en la realización de los planes de la organización, obteniendo una respuesta positiva de sus miembros mediante la motivación, el liderazgo, la comunicación, y la supervisión entre otros aspectos. De esta manera se busca lograr que las personas contribuyan a alcanzar las metas de la organización y del grupo. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir la organización de manera que se alcance sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial. Mediante la función de dirección los gerentes ayudan a las personas involucradas a

que puedan satisfacer también sus propias necesidades, utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la organización y los personales. Por lo tanto, deben comprender los papeles asumidos por los empleados, la individualidad de las personas y sus personalidades.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

2.2.8 Motivación

El autor De la Torre (2000), señala que la motivación es la “fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”. Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), dentro de la misma perspectiva, la definen como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”. En esta última definición quedan incorporados explícitamente el aspecto externo de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad.

Hellriegel y Slocum (2004), introducen en su definición la finalidad de la conducta, cuando conciben la motivación como “fuerzas que actúan sobre una

persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta” (p.117)

La motivación no es un fenómeno directamente observable, se infiere a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad.

Asimismo, Reeve (2003) define de manera sencilla la motivación como un conjunto de “procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta” (p.5). Por su parte Robbins (2004), con un poco más de precisión, la concibe como una serie de “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p.155). Kinicki (1997), introducen la voluntariedad de la motivación cuando la conceptualizan como “procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”.

En este sentido, cuando las personas que integran una organización dan su mejor esfuerzo o desempeño se sienten motivadas y al lograrlo les gusta ser recompensados y incentivados ya sea por parte de sus supervisores o de la misma organización; es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede, que la recompensa que es importante para una persona, otra podría considerarlo inútil, inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los va a motivar. Esta no motivara a la persona a menos que ese individuo sienta que el esfuerzo probablemente le llevará a obtenerla.

Jiménez y Briñol (1999), señalan que los trabajadores difieren en su grado de motivación por el trabajo que realizan, pero también que esa motivación puede variar en función del tipo de trabajo que se asigne y también en función de los recursos que

la empresa ponga en juego para estimular dicha motivación, Estos consideran que un trabajador motivado contará con las siguientes características:

- 1) Podrá un gran esfuerzo por alcanzar los objetivos de la empresa (lo cual garantiza que su rendimiento sea elevado, siempre que las tareas asignadas no superen sus propias capacidades personales)
- 2) Se sentirá satisfecho con su situación laboral.
- 3) Se identificara, en alguna medida, con los objetivos de la empresa.

La motivación del trabajo siempre estará condicionada a las necesidades y la conducta de los trabajadores, y solo de esto dependerá el rendimiento de las personas en sus labores, además de intentar de alcanzar los objetivos organizacionales.

2.2.9 Teorías sobre la Motivación en el Trabajo

La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades ya que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es un estímulo muy individual, porque no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente.

Existen muchas teorías de la motivación, cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. El contenido de una teoría de la motivación nos permite entender el mundo del desempeño laboral en el cual operan las organizaciones, describiendo a los gerentes y los empleados que participan en ellas todos los días.

A continuación se expondrán algunas teorías de la motivación:

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, este intenta clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, pueden agruparse en cinco categorías: necesidades fisiológicas que tienden a garantizar la existencia del individuo, necesidades de

seguridad la cual protege contra las amenazas; necesidades sociales o de afiliación, pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto, necesidades de autorrealización desarrollo pleno de la personalidad. Dichas necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de pirámide con la fisiológica en la base y las de autorrealización en el vértice (Chiavenato, 2000).

El autor propone que estas tienden a satisfacer las necesidades del hombre de forma ascendente; que esté, organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (Las necesidades satisfechas, en otras palabras no motivan).

Igualmente, en el ámbito laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechos con variados y específicos incentivos. Las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales, las necesidades sociales como armónicas relaciones interpersonales, las psicológicas con reconocimientos y ascensos.

La teoría de la motivación de Maslow (Chiavenato, 2000), se basa en las siguientes premisas:

- 1) El comportamiento humano puede tener más de una motivación. El comportamiento motivado es una especie de canal que puede ayudar a satisfacer muchas necesidades aisladas simultáneamente.
- 2) Ningún comportamiento es casual, sino motivado; es decir, está orientado hacia objetivos.
- 3) Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de importancia: una necesidad superior sólo se manifiesta cuando la necesidad inferior (más apremiante) está satisfecha. Toda necesidad se relaciona con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades. Una vez satisfechas las

necesidades básicas de alimentación, vestido y abrigo, el hombre desea amigos, y se torna social y grupal. Una vez satisfechas estas necesidades adquisitivas, desea reconocimiento y respeto de sus amigos, y realizar su independencia y competencia. Satisfechas estas necesidades de estatus y autoestima, pasa a buscar la realización de sí mismo, la libertad y modos cada vez más elevados de ajuste y adaptación.

- 4) La necesidad inferior (más apremiante) monopoliza el comportamiento del individuo y tiende a organizar automáticamente las diversas facultades del organismo. En consecuencia, las necesidades más elevadas (menos apremiantes) tienen a quedar relegadas en un plano secundario. Sólo cuando se satisfacen las necesidades inferiores surgen gradualmente las necesidades más elevadas. Debido a esta preeminencia, no todos los individuos consiguen llegar a los niveles más elevados de las necesidades, porque deben satisfacer primero las necesidades inferiores.

Las necesidades humanas propuestas por Maslow, se organizan en una jerarquía de que forman una especie de pirámide, las cuales se mencionan a continuación:

- 1) Fisiológicas: Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc. Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.
- 2) De seguridad: Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.

- 3) Sociales: Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades.
- 4) De estima: relacionada con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en si mismo, autoaprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo.
- 5) De autorrealización: relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento (Chiavenato, 2000).

En este mismo orden, **Mcgregor en su Teoría X y Teoría Y**, pretende darse cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados (Chiavenato, 2000). Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo; la teoría X contiene una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con la prestación de un servicio, según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes la cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo.

En contraposición la teoría Y, es de contenido mas optimista y humanista, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del descanso, los mismos buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior son ambiciosos y están

dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano

Un gerente que identifique con lo postulado de la teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos. Así mismo, un gerente orientado por la teoría Y tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potenciales y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo.

Las teorías X y Y, son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg, se afirma que la motivación en el trabajo desde su perspectiva externa, y no desde las necesidades individuales (Chiavenato 2000). Este autor considera que existen dos grupos de factores en lo referente a la motivación laboral: los factores higiénicos, que no producen motivación propiamente dicha pero cuya carencia genera insatisfacción en la plantilla, y los factores motivacionales, que están en el origen de la satisfacción en el trabajo.

Entre los primeros (factores higiénicos) se localiza el ambiente que rodea al individuo y se refiere 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.

Esta serie de circunstancias es, de algún modo, el sustrato básico en el que se desarrollan las relaciones laborales, y su existencia y buen funcionamiento hacen que no se produzca malestar en el trabajo, aunque no motivan de forma directa. Si, por el contrario, se producen fallos o déficit en las mencionadas circunstancias, automáticamente se origina una situación de insatisfacción. Por ejemplo, los asalariados perciben de forma positiva la existencia de unos sueldos correctos y de un ambiente de trabajo grato, pero ello no nos les induce a trabajar más y mejor; no obstante, si las retribuciones son muy insuficientes o hay un mal ambiente laboral, se extiende la insatisfacción, nacen conflictos y la productividad se resiente.

Los factores motivacionales ayudan a trabajar más y mejor y guardan relación con el contenido del puesto y de la tarea realizada. Estos factores están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional, dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. 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 la llama factores de satisfacción.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente. En definitiva, para Herzberg los factores que realmente motivan a los trabajadores son

aquéllos que otorgan un mayor contenido al trabajo y más responsabilidad y relevancia a quienes lo realizan. A partir de la teoría de la motivación de éste, se proponen técnicas para dar mayor contenido y relevancia a los puestos de trabajo y, de esa manera, evitar el aburrimiento y la desmotivación.

Se precisa destacar, que el dinero es un factor que en algunas ocasiones resulta más o menos importante para los individuos, y que puede ser fuente de motivación a los empleados. Esto no puede ser indicador que el dinero ayuda a trabajar más duro. La capacidad de motivación económica es limitada, ya que, los empleados a los que se les indica alguna responsabilidad llegan a un punto que no desean trabajar horas extras, aunque su remuneración final sea aumentada al final.

2.2.10 Factores que influyen en la motivación

Es importante destacar, que para Herzberg (citado por Chiavenato, 2002) existen varios tipos de factores que influyen en la motivación, él los clasifica en dos:

Los factores intrínsecos: Son los relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Estos factores, involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización.

Los factores extrínsecos: Son están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Herzberg escogió la expresión higiene para reflejar el carácter preventivo. Estos factores están fuera del control del individuo, la empresa es quien tiene el control.

Los estudios sobre motivación se utilizan con el objetivo de encontrar las condiciones, causas o razones por las cuales un ambiente genera, productividad o alto rendimiento o por el contrario, los motivos por los cuales, un ambiente genera insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento. Ya mencione algunas teorías fundamentales que sustentan y modelan los estudios de motivación siendo la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg la aplicada en este trabajo especial de grado ya que juega un papel preponderante en las Ciencias Sociales y ha mantenido su vigencia plena en el desarrollo y evolución de las organizaciones.

2.3. Marco Referencial de la Organización.

2.3.1 Reseña de la Organización.

PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A. (PRODUVISA) es una empresa de tradición, dedicada a la fabricación de envases de vidrio de alta calidad, y se encuentra ubicada en la zona industrial de cagua estado Aragua y está orientada a la conservación del medio ambiente ya que su proceso productivo esta comprometido con el uso responsable de los recursos naturales. Por otro lado el elemento humano está presente en la investigación, la ingeniería, la producción, el mercadeo y las ventas. Su alta tecnología han demostrado un avance notorio en el incremento de producción y excelentes recomendaciones a nivel de exportación, aperturando hasta la fecha proyectos de cuantiosa inversión, logrando hasta el momento la operación de cinco (5) hornos cuya capacidad es de 850 toneladas métricas de vidrio., once (11) líneas de producción, nueve (9) máquinas de decoración, tres (3) etiquetadoras y equipos automáticos para selección y empaque de envases de vidrio. En los últimos cinco años se han realizado inversiones por el orden de los \$560 millones destinados a la adquisición de equipos. Esta empresa cuenta con personal calificado, profesionales en distinta áreas quienes son participe de el progreso de la organización (ver anexo N°1).

PRODUVISA, se dedica a la fabricación y comercialización de envases de vidrio en diferentes líneas, diseños, tamaños y colores (ámbar, verde y transparente) que pueden ser decorados de 1 a 5 colores. Entre los productos de envases de vidrio que fabrica PRODUVISA, se encuentran: Las Cervezas con características No Retornable Stock Capacidad 207 cc, Cerveza Stock Capacidad 500 cc-330 cc y 222cc Catira Regional. Los Licores con características Española Stock Capacidad 1000 cc, 700 cc y 350 cc., Brandycera Stock Capacidad 700 cc, Rhim Stock Capacidad 700 cc., Carterita Stock Capacidad 222 cc, Champañera Stock Capacidad 750 cc. Las Gaseosas con característica Gaseosa Stock capacidad 750 cc y 275 cc., No Retornable Capacidad 250 cc. En Alimentos con características Salsa Inglesa Stock Capacidad 300 cc y 150 cc, Salsa de Tomate Stock Capacidad 359 cc y 179 cc, Galón Stock Capacidad 4000 cc. Productos Farmacéuticos, Suero Stock Capacidad 500 cc.

2.3.2 Misión

La presencia de Productos de Vidrio, S.A. (PRODUVISA), en la industria del vidrio en Venezuela, la identifica con los propósitos que la nación asume en la formulación de un compromiso compartido para la búsqueda de soluciones creativas que definitivamente nos lleven a enfrentar con éxito los retos del crecimiento industrial, tecnológico, económico y a la repotenciación y logro del ansiado desarrollo social, conservación de los variados ambientes donde nos toca actuar y preservar los valores propios, en sintonía con el sentir del pueblo venezolano; a través de la activación y cumplimiento cabal de las diferentes actividades productivas, comerciales, sociales y culturales que la empresa lleva a cabo para contribuir al progreso y bienestar del ser humano al ofrecerle a nuestros clientes y usuarios, productos y servicios altamente competitivos y de la mayor calidad.

En ese marco, es Misión Corporativa de Productos de Vidrio, S.A. (PRODUVISA):

- Satisfacer a nuestros clientes internos y externos, ofreciendo la calidad exigida, un servicio eficaz, esmerada atención y costo de transferencia a precios justos.
- Promover el mejoramiento de la calidad de su recurso humano, tanto en forma individual como colectiva.
- Contribuir a la conservación de los recursos naturales, a través de la óptima utilización de estos, y estimular el reciclaje de envases de vidrio, el cual se justifica como el tipo de material de empaque más eficiente ecológicamente.
- Ser referencia de excelencia y así corresponder a nuestros trabajadores, accionistas, comunidad y a nuestros clientes, razón de ser de la organización.
-

2.3.3 Filosofía

Intentamos oír permanentemente las necesidades de nuestros clientes en particular y del mercado en general, para solventar en conjunto, las exigencias técnicas, de uso, consumo y los problemas que puedan presentarse en el proceso productivo o bien en los sistemas operativos de las diferentes industrias donde nuestros envases de vidrio están presentes.

Así, Productos de Vidrio, S.A. (PRODUVISA) ha alcanzado con paso firme y sobre la base de principios rectores fundamentados en: esmerada atención, servicio eficaz, trabajo en equipo innovación constante, calidad integral en todos sus productos, participación y compromiso de los clientes internos y externos; la indiscutible preferencia de las más calificadas y exigentes empresas nacionales e internacionales, lo que hoy nos permite disfrutar de una posición de privilegio en la industria nacional de los envases de vidrio con proyección internacional.

Resultados que se logran, luego de la fijación y cumplimiento de estrategias y metas flexibles y adaptadas a la gerencia cotidiana del cambio y a las nuevas realidades de la economía global de estos tiempos.

2.3.4 Políticas de Personal

Las políticas de personal son lineamientos pautados a seguir para el buen desenvolvimiento del trabajador en una organización. Toda empresa cuenta con una o varias políticas de personal. La diferencia está en el grado en que estén redactadas por escrito, sean comunicadas y finalmente aplicadas. Las organizaciones interesadas en mantener la confianza de sus empleados intentan lograr buenos resultados en estos tres puntos.

En PRODUVISA, las políticas de personal son como siguen:

- Brindar atención, servicio, responsabilidad y confianza a todos los niveles organizacionales, con el propósito de asegurar la gestión adecuada de la gerencia de recursos humanos y cumplir con la misión de la misma.
- Desarrollar programas socioeconómicos orientados al mejoramiento e integración del personal a fin de contribuir con el bienestar de los trabajadores a todos los niveles.
- Promover la comunicación e integración del personal a través de medios informativos que generen un sistema de integración proactiva entre todas las áreas de la organización.
- Asegurar la paz laboral mediante sistemas y cumplimiento de la convención colectiva establecida que permita la atención de los trabajadores en términos económicos y sociales de acuerdo a la misión establecida en la empresa.
-

2.3.5 Funcionalidad de la Gerencia de Recursos Humanos Visión Y Misión de La Gerencia de Recursos Humanos

Funcionalidad de la Gerencia de Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual. la organización, están conformadas por

personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad.

El estudio del análisis de los puestos es fundamental pues se caracteriza por constituir el sostén fundamental que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de recursos humanos.

Misión

Es misión de la Gerencia de División de Recursos Humanos, contribuir con los objetivos organizacionales, garantizando que la empresa:

- Cuenten con el personal adecuado para enfrentar de manera óptima sus operaciones.
- Cuenten con el desarrollo y ejecución de políticas que promuevan tanto el bienestar físico, social y mental de los trabajadores, así como también la protección del ambiente y ecosistema.
- Promuevan el desarrollo de programas orientados al mantenimiento de la paz laboral y pueda enfrentar sus actividades con el ambiente más apropiado para mantener un clima organizacional cónsono con la dinámica diaria y el crecimiento de PRODUVISA y el País.
- Propicie cambios de actitudes y de organización del trabajo necesario para el progreso de la empresa y su ajuste a los cambios requeridos.
- Contribuir en todo lo referente al mantenimiento del cuerpo de valores que sustentan la comunicación y la imagen corporativa de la empresa.

Visión

Constituirse en una gerencia que demuestre continuamente eficiencia para apoyar a la empresa en la dirección de su recurso humano, demostrando una capacidad gerencial y técnica que dirige sus esfuerzos hacia el desarrollo de una arraigada cultura corporativa que garantiza los resultados a la empresa y alienta la creatividad, la participación y el compromiso.

2.4 Bases Legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su Artículo 87 expresa:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Es menester acotar, que el Estado es el garante de fomentar el empleo, donde las personas puedan tener derecho al trabajo, y éste le proporcione una existencia digna al trabajador. Igualmente, considerará la creación de instituciones que garanticen las

condiciones de seguridad e higiene que permitan al trabajador desarrollar sus actividades de manera segura.

Asimismo el Artículo 88, establece: “El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo”.

El Artículo 89 indica:

El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

De allí pues, que el trabajo se constituye como un hecho social, donde el Estado garantiza y protege el derecho al trabajo.

2.5 Sistema de Variables

Antes de expresar en qué consiste un sistema de medición de variables, es preciso conocer primero cual es el significado de la misma, y Tamayo y Tamayo (2000) define las variables de una investigación como “un fenómeno que tiene como característica de asumir distintos valores ya sean cualitativos como cuantitativos” (p.113).

Considerando lo antes planteado, el mismo autor señala que un sistema de variables se refiere entonces, al procedimiento que asume la condición de medirlas siguiendo ciertos parámetros, de la siguiente manera: Definición Nominal de la Variable, es decir el nombre de la variable que se desea medir. Definición Operacional, el cual contiene la dimensión, los indicadores y los ítems correspondientes a la investigación.

Las variables indican los términos en que se fundamentará el enfoque teórico, con lo cual se podrá visualizar las dimensiones e indicadores del estudio.

Conceptualización

De acuerdo con Arias, (2003) la conceptualización “consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de términos” (p.63). En relación a la cita anterior, la conceptualización no es más que una definición de un concepto. A continuación, en el Cuadro N° 1, se muestra la conceptualización de las variables.

Cuadro N° 1 Conceptualización de las Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Estilo de Liderazgo	Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta. Chiavenato (2000)	Conjunto de cualidades que posee el individuo y que le ayudan a relacionarse con sus supervisados, para obtener el éxito y alcanzar el logro de los objetivos de una empresa, aprovechando al máximo el potencial humano disponible.
Motivación	La motivación es la fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada. De la Torre (2000) Para Herzberg existen dos factores asociados a la motivación: los intrínsecos y los extrínsecos (Chiavenato, 2000)	La motivación es lo que impulsa a un trabajador a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos.

Cuadro N° 2 Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Estilo de Liderazgo	Autocrático	.- Participación en la toma de decisiones. .- Confianza en los subordinados. .- Motivación a los subordinados. .- Control, Comunicación y supervisión de los subordinados.	1,2,3,4,5,6,7,8
	Democrático	.- Participación en la toma de decisiones. .- Confianza en los subordinados. .- Motivación a los subordinados. .- Control, Comunicación y supervisión de los subordinados.	15,16,17,18, 19,20
	Liberal	.- Participación en la toma de decisiones. .- Confianza en los subordinados. .- Motivación a los subordinados. .- Control, Comunicación y supervisión de los subordinados.	9,10,11,12,13,14
Motivación	Factores Intrínsecos	Necesidades físicas	1-7-13-19-25-31-37-43-49-55
		Necesidades Psicológicas	2-8-14-20-26-32-38-44-50-56
	Factores extrínsecos	Metas u objetivos	3-9-15-21-27-33-39-45-51-57
		Reconocimientos ascensos, promociones	4-10-16-22-28-34-40-46-52-58
		Recompensas, aumentos salariales, bonificaciones	5-11-17-23-29-35-41-47-53-59
		Formación y Desarrollo	6-12-18-24-30-36-42-48-54-60

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Diseño y Tipo de Investigación

En el marco de la investigación planteada, referido a determinar el estilo de liderazgo en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A. (PRODUVISA) y su influencia en la motivación de los trabajadores, se define el diseño de investigación como el plan o estrategia global en el contexto del estudio propuesto, que permite orientar el proceso de investigación, desde la recolección de los datos hasta el análisis e interpretación de los mismos en función de los objetivos definidos en la presente investigación.

El trabajo de investigación se orienta hacia la incorporación de un diseño de campo, por cuanto el investigador obtuvo la información directamente de la fuente, es decir, se estudia el fenómeno social en su ambiente natural.

Es por ello que esta fase representará para el investigador entrar en contacto con la realidad, de acuerdo con el problema estudiado, con la finalidad de entender y explicar las posibles causas-efectos que se derivan de él. Por consiguiente, la relevancia de la investigación de campo dentro de este estudio, se origina porque mediante la misma se alcanzaron los objetivos específicos planteados en el estudio y, por ende, el cumplimiento del objetivo general.

Es necesario señalar el tipo de estudio donde se ubicó el trabajo es de carácter descriptivo-correlacional, que según Tamayo y Tamayo (2000) señala que “los datos que se recogen por medio de un diagnóstico donde se describe sistemáticamente los factores que inciden en el problema de forma directa a la realidad por el propio investigador” (p.35).

En éste, se señalan las características básicas fundamentales de una realidad existente en la institución, donde se realiza la investigación, con el propósito de interpretarlas y entender su naturaleza. En el caso que nos ocupa, el investigador recolectó la información de fuentes primarias, es decir, del personal gerencial de la citada organización.

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen que "los estudios descriptivos miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar" (p.38).

3.2.- Población.

Según Balestrini (2001), la población es "considerada estadísticamente como un conjunto finito o infinito de personas o elementos que presentan características comunes" (p.123).

En este caso, la población objeto de estudio está conformada por las personas que ejercen funciones gerenciales en el área de Recursos Humanos en la empresa PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A. A continuación, se presenta el cuadro N° 3 de manera detallada como está conformada la población.

Cuadro No. 3 Población

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	Nº de personas
Gerente de Recursos Humanos	01
Bienestar Social	01
Reclutamiento, Selección e Inducción	01
Evaluación y Desarrollo de Personal	01
Registro y control	01
Nómina	01
Servicios Laborales	01
Servicios Médicos	01
Total	08

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos, PRODUVISA C.A (2008)

3.3.- Muestra.

La selección de la muestra se realizó a través de un procedimiento probabilístico llamado censo poblacional (Hernández y otros, 1998), el cual consiste en tomar todos los elementos de la población como parte de la investigación. A tal efecto se conservaron los mismos sujetos integrantes de la población.

3.4.- Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.

En el presente estudio, se utilizaron 2 inventarios para la recolección de los datos, de cada una de las variables, mismos que serán descritos a continuación:

Motivación: se utilizó el Inventario de Motivación de Álvarez y Blanco (2006), el cual consta de 60 ítems que miden la motivación, cuenta con 4 opciones de respuestas que oscilan entre totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo (**A** significa totalmente de acuerdo, **B** ligeramente de acuerdo, **C** ligeramente en desacuerdo y **D** totalmente en desacuerdo) distribuidos en 2 dimensiones (ver anexo

2). Este inventario, fue sometido a la validación de contenido y posee una confiabilidad de 0,76.

Estilos de Liderazgo: se manejó el inventario de Ruiz (2009), éste cuenta con 20 ítems, distribuidos en tres dimensiones que conforman cada uno de los estilos de liderazgo, las opciones de respuestas oscilan entre siempre y nunca (**1** siempre, **2** casi siempre, **3** casi nunca y **4** nunca) (ver anexo 3), posee validez de contenido y una confiabilidad de 0,72.

3.5.- Procedimientos de la Investigación.

- ✓ Una vez definido el campo seleccionado y el tema a investigar se realizaron la revisión bibliográfica.
- ✓ Formulación del problema y los objetivos de la investigación.
- ✓ Se organizó y clasificó la información obtenida y se presenta de forma sistemática y formal.
- ✓ Definición de las variables del estudio.
- ✓ Selección del instrumento que permitió recabar la información.
- ✓ Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.
- ✓ Recolección y procesamiento de datos.
- ✓ Análisis e interpretación de los resultados.
- ✓ Presentación de conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Elaboración del Informe Final.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis y Discusión de los Resultados.

El presente capítulo permite explicar el análisis estadístico realizado a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos dirigidos a medir el estilo de liderazgo en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A. (PRODUVISA) y su influencia en la motivación de los trabajadores, tomando en cuenta cada una de las dimensiones.

Para procesar la data previamente señalada, se empleó el programa estadístico para las ciencias sociales (PASW Statistics 17) en español. A tal fin, el análisis de los resultados se hizo a través de la estadística descriptiva, mientras que para determinar la relación entre las variables, se aplicó el coeficiente de correlación r de Pearson, con un nivel de significación $p < 0,05$

La muestra en estudio, conformada por 8 personas que ejercen funciones gerenciales en el área de Recursos Humanos en la empresa PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Estilos de Liderazgo.

Con respecto a los estilos de liderazgo, los datos obtenidos arrojan lo siguiente:

Tabla N° 1. Distribución Porcentual de los Estilos de Liderazgo y participación en la toma de decisiones.

Participación en la Toma de Decisiones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Autocrático	1	12,5	12,5	12,5
	Liberal	2	25,0	25,0	37,5
	Democrático	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

En cuanto a la participación y la toma de decisiones se tiene que un 62,5% que equivale a 5 personas ejercen un rol democrático, mientras que el liberal se presenta en un 25% y un 12,5% representa al autocrático (ver tabla N° 1).

Se evidencia el empleo de un buen juicio, y a través de la toma de decisiones se indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones dentro de la organización (Chiavenato, 2000)

Tabla N° 2. Distribución Porcentual de los Estilos de Liderazgo y Motivación a los subordinados.

Motivación a los Subordinados					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Liberal	3	37,5	37,5	37,5
	Democrático	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

En la tabla N° 2, se muestran los resultados para el indicador relacionado con la motivación, se realiza a través del estilo democrático en un 62,5%, mientras que el 37,5% se ejecuta con un estilo de liderazgo liberal.

La motivación va a depender de los estilos de liderazgo y la practica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente y mantenga su rendimiento en un considerable ascenso (Landy, 2005).

Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

Tabla N° 3. Distribución Porcentual de los Estilos de Liderazgo y Confianza en los subordinados.

Confianza en los Subordinados					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Autocrático	1	12,5	12,5	12,5
	Democrático	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

En cuanto a la confianza que se le brinda a los subordinados para la realización de sus actividades, se puede destacar que en un 87,5% refleja un estilo de liderazgo democrático y para el autocrático se evidencia en un 12,5% (ver tabla N° 3).

Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, se cree, que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Tabla N°4. Distribución Porcentual de los Estilos de Liderazgo y Control, Comunicación y Supervisión de los Subordinados.

Control, Comunicación y Supervisión de los Subordinados					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Liberal	2	25,0	25,0	25,0
	Democrático	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

El control, comunicación y la supervisión de los subordinados es ejecutada a través, del liderazgo democrático evidenciada en un 75% y el 25% con el liberal (ver tabla N° 4).

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la empresa, y se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades las cuales requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de revisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

Se puede visualizar que el control y supervisión de las actividades se realizan de manera democrática lo que permite que el gerente mantenga un control razonable de las actividades que allí se realicen, es muy importante resaltar que a los trabajadores no le gustan ser supervisado constantemente ya que esto puede lograr un descontrol en su jornada o pueden surgir miedo a las sanciones.

Motivación al trabajo.

Para la variable motivación al trabajo se encontraron los siguientes resultados:

Tabla N° 5 Estadísticas Descriptivas Factores Intrínsecos de la Motivación.

		Necesidades Físicas	Necesidades Psicológicas	Factores Intrínsecos
N	Válidos	8	8	8
	Perdidos	0	0	0
Media		2,5000	2,5000	5,0000
Mediana		3,0000	3,0000	6,0000
Desviación Típica.		,75593	,75593	1,51186

En la Tabla N° 5 se observa que las necesidades físicas, presentaron una media de 2,50; mediana igual a 3,00 y una desviación típica (DT) de 0,75593. En cuanto a las necesidades psicológicas se mostró una media de 2,50; la mediana de 3,00 y con una DT igual 0,75593 y para el factor intrínseco la media obtenida fue de 5,00; siendo la mediana igual a 6,00 y una DT de 1,51186.

La motivación es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados. De allí que motivar a los demás se ha convertido en una habilidad esencial para cualquier gerente.

Para destacar el potencial de un empleado, esta organización se ha dado cuenta que deben alejarse de los métodos “comando y control”, y acercarse a “aconsejar y acordar”. Es decir, reconocen que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho.

Tabla N° 6 Distribución Porcentual de las Necesidades Físicas.

Necesidades Físicas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	3	37,5	37,5	37,5
	Alta	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla N° 7 Distribución Porcentual de las Necesidades Psicológicas.

Necesidades Psicológicas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	3	37,5	37,5	37,5
	Alto	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Los datos previamente señalados ponen de manifiesto la tendencia media-alta de las necesidades físicas y psicológicas de los trabajadores, situación que revela que se han cubierto estas necesidades paulatinamente, datos que se corroboran con los que se muestran en la tabla N° 6, y 7.

Para las necesidades físicas y psicológicas un 37,5% de las personas encuestadas se muestran en un nivel medio, el 62,50% se encuentra en el nivel alto.

Con esta realidad se pone de manifiesto, que en la empresa los trabajadores poseen necesidades psicológicas y físicas que son cubiertas a cabalidad, lo cual podría generar cambios de conducta positiva, influyendo directamente en el desempeño de su cargo. Estas necesidades son cubiertas por la empresa, ya que, las mismas son de gran importancia para toda persona, las empresas se preocupen por

brindar a sus empleados las condiciones necesarias para la satisfacción de las mismas, hecho que repercute directamente en el aumento de su motivación (Landy, 2005). Por ello se cuenta con salas sanitarias adecuadas, remuneración acorde a las exigencias del cargo, mismas que ayudan a cubrir las necesidades prioritarias del hogar (alimento, vestido y servicios electricidad y agua). A su vez la empresa cuenta con un comedor, con el que se mejora la calidad de vida de los trabajadores.

Tabla N° 8 Distribución Porcentual de los Factores Intrínsecos.

Factores Intrínsecos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	2	25,0	25,0	25,0
	Alto	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Para el factor intrínseco, un 25% se muestra en el nivel medio, y un 75,0% en el nivel alto.

En la tabla N° 8 se puede evidenciar que los factores intrínsecos de la motivación están cubierto completamente ya que estos están representados en las necesidades físicas y psicológicas, obteniendo de estas una motivación elevada lo que significa que los gerente aplican y realizan una gestión motivadora, incidiendo en factores importantes de la empresa como lo son la producción comunicación ventas entre otras.

Tabla N° 9 Estadísticas Descriptivas Factores Extrínsecos de la Motivación.

		Metas y Objetivos	Reconocimientos , Ascensos y Promociones	Recompensas, Aumentos y Bonificaciones	Formación y Desarrollo	Factores Extrínsecos
N	Válidos	8	8	8	8	8
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2,3750	2,6250	2,6250	2,5000	10,125
Mediana		3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	12,000
Desviación Típica		0,91613	0,74402	0,74402	0,75593	3,1601

Los factores extrínsecos están relacionados con la ejecución de las tareas, es decir, con el contenido del cargo, lo cual produce efecto duradero en el aumento de la motivación, situación que se evidencia en la tabla N° 9. Las metas y objetivos, según los datos estadísticos muestran una media de 2,375; la mediana de 3,00 y una DT de 0,91613. Para los reconocimientos, ascensos y promociones se obtuvo una media de 2,625, una mediana de 3,00 y una DT de 0,74402. En relación a las recompensas, aumentos y bonificaciones, la media fue de 2,625; la mediana de 3,00 y la DT de 0,74402. Mientras que la formación y desarrollo presentó una media de 2.50; la mediana de 3,00 y DT de 0,75593. Finalmente para el factor extrínseco se muestra una media de 10,125; la mediana igual a 12,00 y la DT de 3,1601.

Los datos expresados, hacen notoria la tendencia alta-medio de los diferentes indicadores que conforman el factor extrínseco de la motivación, escenario que revela que se han ido cubriendo a medida que desarrollen como empleados eficientes en la empresa.

Tabla N° 10 Distribución Porcentual de las Metas y Objetivos.

Metas y Objetivos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	25,0	25,0	25,0
	Media	1	12,5	12,5	37,5
	Alta	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Las metas y objetivos se descubren en nivel media de 12,50% de los empleados, mientras que el nivel bajo es de 25%, inclinándose hacia el nivel alto en 62,50%.

En esta tabla se evidencia el logro y el alcance que tiene los gerentes en la organización ya que estos realizan un trabajo que se lleva a cabo con la participación conjunta de diferentes protagonistas (talento humano), cada uno de los cuales con un propósito diferente.

Esta organización cumple a cabalidad con las metas y objetivos, los cuáles consisten en tratar a las personas como recursos organizacionales lo cual implica una planeación, una organización, una dirección y un control de sus actividades.

Tabla N° 11 Distribución Porcentual de los Factores Extrínsecos de la Motivación. Reconocimientos, Ascensos y Promociones.

Reconocimientos, Ascensos y Promociones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	1	12,5	12,5	12,5
	Medio	1	12,5	12,5	25,0
	Alta	6	75,0	75,0	100,0

	Total	8	100,0	100,0	
--	-------	---	-------	-------	--

En la tabla N° 11 se presentan los resultados de los indicadores reconocimientos, ascensos y promociones en el cual se obtuvo que el 75% se ubica en el nivel alto y para los niveles medio y bajo con 12,50% respectivamente de igual porcentaje se obtuvo para la recompensa, aumentos y bonificaciones presentados en la tabla N° 12.

Resulta claro que los gerentes poseen herramientas significativas y que han sido tomadas en la empresa donde su trabajo rendimiento y capacidad de ejecución de las actividades se han valorado trayendo con ellos progreso reconocimiento y promociones.

Tabla N° 12 Distribución Porcentual de los Factores Extrínsecos de la Motivación Recompensas, Aumentos Salariales y Bonificaciones

Recompensas, Aumentos y Bonificaciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	12,5	12,5	12,5
	Media	1	12,5	12,5	25,0
	Alta	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Tabla N° 13 Distribución Porcentual de los Factores Extrínsecos de la Motivación, Formación y Desarrollo.

Formación y Desarrollo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	1	12,5	12,5	12,5
	Medio	2	25,0	25,0	37,5
	Alta	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Para la formación y desarrollo se evidenció un 25% está en el nivel medio, el 62,50% se centró en el nivel alto y el 12,50% en el nivel bajo (ver tabla N° 13).

La formación y desarrollo en esta organización esta basado en una continua mejora de la eficacia colectiva, sin multiplicar para ello los esfuerzos individualmente dedicados, ni sacar de límites la tensión y la fatiga física y psíquica, es decir, con satisfacción de las personas. En principio, todas las organizaciones persiguen su desarrollo, prosperidad, y por supuesto, un aprendizaje permanente de las personas, en todos los niveles.

Tabla N° 14 Distribución Porcentual de los Factores Extrínsecos de la Motivación.

Factores Extrínsecos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	1	12,5	12,5	12,5
	Medio	2	25,0	25,0	37,5
	Alta	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

El factor extrínseco está representado en el nivel medio con un 25%; el alto con 62,50% y 12,50% en el nivel bajo visualizados en la tabla N° 14. Los diferentes factores que se mencionaron, se acercan a la tendencia media – alta, permitiendo afirmar que son los que verdaderamente conducen al logro de los objetivos organizacionales, ya que están orientados hacia el trabajo en sí, el logro, la posibilidad de progreso, el grado de responsabilidad, el reconocimiento de los superiores, compañeros y subordinados (Chiavenato, 1998).

Al consultar a los empleados de la empresa PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A. (PRODUVISA), se observa que el 50% de los encuestados, están motivado, tal como

lo establece Herzberg, debido a que la motivación proviene del ambiente externo (condiciones de trabajo y exigencias en la empresa) y en el trabajo del individuo en sí (Robbins, 1999). Afirmando que la empresa, está aspirando brindar a su personal espacios en los que puedan desarrollarse y alcanzar el excelsior “ser cada día más y mejor”.

Interpretación de la Correlación entre Liderazgo y la Influencia en la motivación de los trabajadores que laboran en la empresa Productos de Vidrios, S.A. (PRODUVISA).

Las variables en estudio (liderazgo y motivación), se han analizado a lo largo del capítulo de manera aislada, en este momento y utilizando el coeficiente de correlación de Pearson (r) con un nivel de significación $p < 0,05$, siendo éste un índice que mide la magnitud de la relación lineal entre dos variables cuantitativas, así como el sentido, positivo o negativo, de dicha relación. Indicando en qué grado las dos variables, liderazgo y la motivación, fluctúan simultáneamente, es decir, cuánto aumenta el liderazgo, aumenta la motivación, dando un resultado de correlación positiva, o cuánto aumenta el liderazgo y disminuye la motivación, da como resultado correlación negativa.

Asimismo, la existencia de correlación lineal entre dos (2) variables no implica necesariamente una relación causal entre ellas, sino que se limita a explicar su covariación, siendo ésta una medida de dispersión conjunta de dos (2) variables, es un estadístico resumen indicar de si las puntuaciones están relacionadas entre sí. Al realizar la interpretación de la covarianza, siendo el producto del liderazgo por la motivación, para que no tenga dimensión y sea un coeficiente, la interpretación de la correlación de Pearson (r) es de una manera descriptiva, siendo de la siguiente forma (ver tabla N° 15):

Tabla N° 15. Interpretación de la Correlación de Pearson (r).

$r = 1$	correlación perfecta
$0,8 < r < 1$	correlación muy alta
$0,6 < r < 0,8$	correlación alta
$0,4 < r < 0,6$	correlación moderada
$0,2 < r < 0,4$	correlación baja
$0 < r < 0,2$	correlación muy baja
$r = 0$	correlación nula

El cálculo del coeficiente de correlación (r) entre el liderazgo y la motivación se muestra a continuación:

En la tabla N° 16 se observan los datos obtenidos para la correlación de la variable de estilos de liderazgo versus la variable motivación con sus respectivas dimensiones (factores intrínsecos y extrínsecos), evidenciándose que la correspondencia es alta para el estilo de liderazgo democrático y la motivación, ya que la prueba arrojó una r de Pearson que oscila entre 0,986 y 0,898, con una prueba de significación bilateral de 0,001; mientras que para el estilo liberal y autocrático no existe correlación ya que es nula.

Tabla N° 16. Correlación de Datos entre Estilos de Liderazgo y Motivación.

		Factores Intrínsecos	Factores Extrínsecos	Motivación
Liderazgo Autocrático	Correlación de Pearson	0,003	0,001	0,002
	Sig. (bilateral)	,990	,993	,991
	N	8	8	8
Liderazgo Liberal	Correlación de Pearson	0,358	0,480	0,455
	Sig. (bilateral)	,580	,356	,382
	N	8	8	8
Liderazgo Democrático	Correlación de Pearson	0,897	0,986	,898
	Sig. (bilateral)	,001	,001	,001
	N	8	8	8

Los datos antes mencionados, permiten expresar que el estilo de liderazgo que predomina en la organización objeto de estudio es el democrático y que tiene una correspondencia positiva con la motivación del personal que labora en la institución, es importante destacar que, la base fundamental de un buen gerente es la medida de eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización, demostrando la capacidad que tiene para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización y la capacidad para determinar los objetivos apropiados, que determinan una gestión exitosa.

Asimismo, en la tabla N° 17 se visualizan los datos obtenidos para el coeficiente de correlación entre Liderazgo Democrático con sus respectivos indicadores y las dimensiones de la motivación de los trabajadores, donde se comprueba una correspondencia que oscila entre alta y muy alta, para los diversos factores, reafirmando la conexión existente entre la participación en la toma de decisiones, motivación a los subordinados, confianza, control, comunicación y supervisión a los subordinados en referencia a los factores intrínseco y extrínsecos de la motivación.

El estilo democrático ejercido por los gerentes y su influencia en la motivación de los trabajadores, hace que la gestión de recursos humanos reoriente la ejecución de las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización y equilibrar las demandas tanto de los trabajadores como de patronos.

CONCLUSIONES.

Después del análisis y discusión de los resultados se llega a las siguientes conclusiones:

- El estilo de liderazgo que predomina es el democrático, con lo que se demuestra una Gerencia abierta al cambio, con amplitud, fuerza en la toma de decisiones, con lo que se ayuda y anima a determinar las políticas de la organización, delega responsabilidades y determina los pasos a seguir para lograr los objetivos o metas.
- Los niveles de motivación se encuentran en un rango medio-alto que permite la satisfacción del personal, al estar cubiertas sus necesidades tanto intrínsecas como extrínsecas, en concordancia con la teoría de la motivación desarrollada por Herzberg. Esta satisfacción repercute positivamente en la obtención de los objetivos organizacionales, compaginados con los objetivos personales de cada uno del personal gerencial.
- Los factores intrínsecos, se manifiestan a través de las necesidades psicológicas y físicas que son cubiertas a cabalidad, lo cual genera cambios de conducta positiva, influyendo directamente en el desempeño del cargo gerencial y por ende en los niveles operarios. Estas necesidades son cubiertas por la empresa, ya que, las mismas son de gran importancia para toda persona, las empresas se preocupen por brindar a sus empleados las condiciones necesarias para la satisfacción de las mismas, hecho que repercute directamente en el aumento de su motivación.
- Los factores extrínsecos, son aquellos que conducen al logro de los objetivos organizacionales, ya que están orientados hacia el trabajo en sí, el logro, la

posibilidad de progreso, el grado de responsabilidad, el reconocimiento de los superiores, compañeros y subordinados.

- En base a la identificación de los niveles de motivación existente en el personal en PRODUVISA, se logró establecer directamente que la influencia del estilo del liderazgo participativo o democrático, eleva considerablemente los niveles de motivación de los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A. poniéndose de manifiesto la realidad existente en la empresa donde los trabajadores poseen necesidades psicológicas y físicas que son cubiertas a cabalidad, lo cual genera cambios de conducta positiva, influyendo directamente en el desempeño de su cargo.

RECOMENDACIONES.

De manera concluyente se puede señalar que dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A.” se ejerce un liderazgo participativo-democrático que permite el flujo de la comunicación y la obtención de resultados satisfactorios tanto para la organización como para la Gerencia; y en concordancia a los resultados obtenidos el autor de la investigación se permite a realizar las siguientes recomendaciones:

El ejercer un liderazgo democrático dentro de toda organización si bien es provechoso y positivo para las comunicaciones, es importante mantener la constancia en los paquetes y políticas que incentiven la satisfacción de las necesidades intrínsecas y extrínsecas del individuo, que maneje altos niveles de profesionalización que coadyuven en el crecimiento del personal y que no se pierda en el tiempo las políticas establecidas, tomando en cuenta que el personal encuestado son personas de alto nivel dentro de la organización, quienes con su experiencia deberán establecer una filosofía de mando y dirección, que perdure en el tiempo.

Finalmente, cabe destacar que los Gerentes deben tener presente que el Capital más valioso que pueden tener en las organizaciones es el Talento Humano, que representa el eje vital de las mismas. También se debe tomar en cuenta que cada persona dedica mas del 50% de su vida diaria a la organización, brindando a la misma sus conocimientos, sus destrezas y sus habilidades; y que en la misma medida en que estas personas se entregan a las organizaciones, desean ser recompensados, sea mediante un incentivo, un beneficio; o simplemente a través de un reconocimiento verbal de su trabajo, una palmada en el hombro. En fin, sentirse motivados, lo cual es la clave principal para crear compromiso entre los trabajadores y sus empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F (2003). El Trabajo de Investigación. Guía para su Elaboración. Caracas. Editorial Episteme.
- Arias y Heredia (1999). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas México.
- Ascanio, L. (1995). El liderazgo del supervisor y la motivación hacia el mejoramiento profesional de los docentes. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta.
- Artega, V. (2006). Grado de Relación entre Liderazgo, las Relaciones Interpersonales y el Clima organizacional percibido por los Trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A". Tesis inédita de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú.
- Ary, Jacobs y Razaviech (1997). Introducción a la investigación pedagógica. México: Interamericana.
- Balestrini M. (2001). Cómo se elabora el proyecto de investigación. 2da. ed. Caracas Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Blanco A, Alvarez Y, (2006) Trabajo Especial de de Grado, Relación entre la Motivación y el Estrés Laboral del Personal Empleado de la Empresa TROPIGAS S.A.CA., sucursal carúpano. Estado sucre. Año 2006. Tesis no Publicada. Universidad de Oriente.
- Castro Solano, A; Lupano Perugini, M, Benatuil, D; Nader, M (2007) Teoría y Evaluación del Liderazgo Editorial Paidos, Argentina.
- Certo, S. (1998). Administración Moderna. Mexico Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial No.36.860.
- Coulter, M. (1996). Administración. 8va. Edición Edit Pearson-Prentice Hall.
- Covey, S. (1990). Los 7 Hábitos de la Gente Efectiva. Paídos, Argentina.
- Curcio, C (2002). Investigación cuantitativa. Colombia, editorial Kinesis.

Chiavenato I (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.

Dávila G. (2000). “Glosario de Términos en Metodología de la investigación”. UPEL. Maracay.

Davis y Newstrom (1998).Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial MC Graw Hill. México.

De la Torre (2000). Relaciones humanas en el ámbito laboral. México. Editorial Trillas.

García, R. (2002). Propuesta orientada a la creación de un programa basado en la liderazgo efectivo del docente para promover conductas operativas referidas a valores en alumnos cursantes del segundo año de electricidad y electrónica de la Escuela Técnica Industrial “Roque Pinto”, en los Teques, Estado Miranda.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Mc Graw Hill. 8va edición.

Hellriegel D., Slocum, J (2004), Administración. 7ª. Edición. Thompson Editores.

Hernández, R., Fernández, C y Baptista, L. (2006) Metodología de la Investigación. 1era. Edición. México. McGraw Hill.

Jiménez, C, Briñol, P. (1999). Liderazgo eficiente. Documento en línea. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/liderazgo.htm>.

Kinicki (1997). Comportamiento de las Organizaciones. Tercera Edición. México Mc Graw Hill.

Koontz y Weihrich, (1994). Administración una Perspectiva Global. México, Gedisa.

Landy, F. (2005) Psicología Industrial. Mc Graw hill. México.

Liendo, P. (1995) Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional (7ª ed). México: Prentice Hall Inc.

Ramírez, P. (1999) Estilo de liderazgo del personal directivo y su influencia en la motivación de logro de los docentes de las escuelas básicas del Municipio escolar nº 1 del sector A-25 de Barinas estado Barinas. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

- Ramírez, T. (1999). "Como Hacer un Proyecto de Investigación". Caracas. Editorial Panapo. Primera Edición.
- Reeve, J. (2003). Motivación y emoción. 3era edición México: McGraw Hill Interamericana.
- Reig, E. (2004). Tipos de Liderazgo. Mc Graw Hill. México
- Robbins S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall hispanoamericana. s.a., México.
- Romero, R. (2002) Teoría y Evaluación del Liderazgo. Cuadernos de Evaluación de Psicología Editorial Paidós.
- Ruiz, L. (2009) Estilos de Liderazgo en la Gerencia de Recursos Humanos de la Alcaldía Bolivariana de Bermúdez. Tesis no publicada. Universidad de Oriente.
- Sabino, C. (2000). Metodología de la Investigación. Episteme. Caracas.
- Silva, L. (2006). Metodología de la Investigación. Caracas.
- Sisk, H. (1999) Recursos Humanos. International Thomson, S.A. México.
- Stoner, Friedman y Gilbert (1996). Administración. Prentice Hall. México.
- Tamayo y Tamayo (2000). El Proceso de Investigación. México. Editorial Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis doctorales. 4TA edición FEDEUPEL.

HOJA DE METADATOS

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

Título	ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PRODUCTOS DE VIDRIO, S.A. Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
GONZALEZ B, ALVARO L,	CVLAC	16.842.567
	e-mail	alvarogonzalez_22@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Estilos de liderazgo
Motivación
Recursos Humanos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Resumen (abstract): El presente estudio se orientó a determinar los estilos de liderazgo y su influencia en la motivación de los trabajadores de la empresa PRODUVI S.A. Este trabajo de investigación esta orientado hacia un diseño de campo, por cuanto el investigador obtuvo la información directamente de la fuente con carácter descriptivo-correlacional, debido a que los datos fueron recolectados por medio de un diagnóstico que describe sistemáticamente los factores que inciden en el problema de forma directa a la realidad por el propio investigador, la población estuvo conformada por la totalidad de las personas que ejercen funciones gerenciales en el área de Recursos Humanos en la empresa. Se diseño dos instrumentos de recolección de datos seleccionando la modalidad de Encuesta para el manejo de la información necesaria, relacionada con la toma de decisiones, la comunicación líder-subordinado y el control gerencial. Se concluyó que el estilo de liderazgo ejercido en la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa PRODUCTOS DE VIDRIO S.A. se evidencia participativo-democrático, coadyuvando en la alta motivación del personal de alto nivel.

Descriptores: Estilos de Liderazgo, Motivación.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
SANCHEZ B, AMELIA I	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	13.593.326
	e-mail	ameliasamb@hotmail.com
	e-mail	
BOTTINO DE R, BETSY DEL V	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.874.586
	e-mail	betsybottino@gmail.com
	e-mail	
MJIMANEZ MORAIMA MATA	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	11.440.226
	e-mail	moraimajimenez@cantv.net
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2010	02	23
------	----	----

Lenguaje: spa _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis_gonzaleza.doc	Aplicattion/word

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

LICENCIATURA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIATURA

Área de Estudio:

RECURSOS HUMANOS

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE (UDO)

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

Derechos:

Yo, Álvaro González titular de la cedula 16.842.567 concedo los derecho a la universidad de oriente para que publique en su totalidad El presente trabajo con fines educativos.

Amelia Sanchez B.

**Álvaro González
AUTOR 1**

Amelia Sánchez

Amelia Sánchez

TUTOR

Moraima Jimenez

Moraima Jimenez

JURADO 1

Betsy Bottino

Betsy Bottino

JURADO 2

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

[Signature]