



Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Administración  
Departamento de Administración

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA GERENCIA DE  
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL CENTRAL AZUCARERO  
SUCRE, C.A CUMANACOA, MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE**

**AUTORAS:**

Miliannys Del V. Pérez L. C.I 24.901.17

Vanny A. Veliz M. C.I 25.099.870

Yineska Del V. Parejo C. C.I 18.775.975

**Trabajo Especial de Grado como Requisito Parcial para Obtener el  
Título de Licenciado en Administración**

Cumaná, agosto de 2017



Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Administración  
Departamento de Administración

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA GERENCIA DE  
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL CENTRAL AZUCARERO  
SUCRE, C.A CUMANACOA, MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE**

**AUTORAS:**

Miliannys Del V. Pérez L. C.I 24.901.17

Vanny A. Veliz M. C.I 25.099.870

Yineska Del V. Parejo C. C.I 18.775.975

**ACTA DE APROBACIÓN**

Trabajo especial de grado aprobado en nombre de la Universidad de  
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los (3) días  
del mes de agosto de 2017.

Profesora:  
Dra. Damaris Zerpa de Márquez  
C.I. 5.706.787

Profesora:  
Dra. Rosmary Veltri Rosal  
C.I. 10.215.340

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	IX
ÍNDICE DE CUADROS .....	XI
RESUMEN.....	XII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	6
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
1.2.1. Objetivo General .....	18
1.2.2. Objetivos Específicos.....	18
1.3. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
CAPÍTULO II .....	21
MARCO TEÓRICO .....	21
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
2.2. BASES TEÓRICAS .....	22
2.2.1. Motivación .....	23
2.2.2. Estrategias .....	36
2.2.3. Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa, Estado Sucre. ....	59
2.3. BASES LEGALES .....	66
2.4. SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES .....	70
2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	71
CAPÍTULO III .....	73
BASES METODOLÓGICAS .....	73
3.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	73
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	74
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	75
3.4 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	76
CAPÍTULO IV .....	78

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL CENTRAL AZUCARERO SUCRE C.A. CUMANACOA, ESTADO SUCRE .....	78
4.1 FACTORES EXTRÍNSECOS QUE INFLUYEN EN EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CENTRAL AZUCARERO SUCRE C.A. CUMANACOA, ESTADO SUCRE.....	78
4.2 FACTORES INTRÍNSECOS PRESENTES EN EL PERSONAL DE GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CENTRAL AZUCARERO SUCRE C.A. UBICADA EN CUMANACOA, ESTADO SUCRE.....	102
4.3 PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CENTRAL AZUCARERO SUCRE C.A. CUMANACOA, ESTADO SUCRE.....	108
4.4 PAUTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES EN LA GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CENTRAL AZUCARERO SUCRE C.A. CUMANACOA, ESTADO SUCRE.	126
4.5 MECANISMOS PARA LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES EN LA GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CENTRAL AZUCARERO SUCRE C.A. CUMANACOA, ESTADO SUCRE.	128
CONCLUSIONES .....	131
RECOMENDACIONES .....	133
BIBLIOGRAFÍA.....	134
ANEXOS.....	138
HOJAS DE METADATOS .....	162

## DEDICATORIA

Dedicado a DIOS por permitirme alcanzar esta meta y darme la vida, la fortaleza para nunca rendirme.

A mi MADRE Milagros, por todos sus esfuerzos y sacrificios que hizo para darme todo lo que necesite a lo largo de la carrera y no solo eso sino a lo largo de mi vida, eres un ejemplo a seguir, este logro es para ti.

A mi ABUELA Ana, por enseñarme todo lo que se, por su apoyo incondicional y por todo lo que me ha dado, por llevarme por el buen camino y estar conmigo siempre, este logro es por y para ti.

A mi PRINCESA Kenia, por ser mi compañera en todas las noches de desvelos mientras estudiaba y por su amor incondicional.

A mi TIA querida Migdalia, este logro también es para ti, por siempre tener tu apoyo.

Lo logramos FAMILIA.

*Milannys Del V. Pérez L*

## DEDICATORIA

A mi **Dios Jehová**, por darme la sabiduría, la confianza y la paciencia, por ser mi fortaleza en cada etapa de mi existencia y mi guía para lograr una de las metas más importantes de mi vida.

A mi Madre **Beatriz**, esto es por ti y para ti mamita, por darme la vida, ser mi apoyo incondicional, por ser una guerrera incansable, por luchar cada día y esforzarte por darme lo mejor, por levantarme cuando sentía que no podía dar más de mí. Has hecho un buen trabajo madre, y por ti he logrado esto. Te Amo con la fuerza de una tormenta y como la inmensidad del mar.

A mis sobrinos **Samuel, Enmanuel y Nazareth**, los mejores regalos, se lo dedico a ustedes mis amores por iluminarme la vida. Los amo.

A mi hermana **Oscarina**, por cuidarme, apoyarme y traer a la vida a los seres más maravillosos del mundo, te amo.

A mi hermano **Oscar**, porque para tranquilizar un poco el alma es necesario pedir perdón de alguna forma, esta es mi forma. Te amo siempre.

*Vanny A. Veliz M.*

## DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Grado a mi madre Carmen, a mi esposo Luís Mendoza, a mis suegros Cruz y Luís Mendoza; los cuales me han apoyado muchísimo para poder llegar a esta instancia de mis estudios, ya que ellos han estado presentes en este largo camino.

También dedico este Trabajo a mis hijos, quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme en mis estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ellos.

*Yinetska Del V. Parejo C.*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a DIOS por haberme dado toda la paciencia y la sabiduría que necesité en toda la carrera, cuando muchas veces pensé en rendirme. A mi MADRE porque siempre tuve su apoyo y sé que siempre lo seguiré teniendo, gracias por todo lo que me has dado, eres un gran ejemplo a seguir y te admiro mucho, eres una GRAN MADRE, te quiero.

A mi ABUELA por ser mi maestra de vida, y estar conmigo siempre, enseñarme todos los valores y guiarme por el camino del bien, jamás me alcanzará la vida y las palabras para agradecerte todo lo que me has dado. También le agradezco a JUAN CARLOS por su apoyo, por ser esa persona que representa a un padre, gracias siempre.

Agradezco a mi GRAN AMOR Yonaifer Tavio, por estar conmigo mucho antes de empezar la carrera, por ser mi compañero de vida, me has enseñado muchas cosas, gracias por todo tu apoyo.

A mi compañera y amiga VANNY VELIZ por elegirme para alcanzar esta meta juntas, eres una hermosa persona, siempre estarás presente en mi vida amiga.

Finalmente a las Profesoras, DAMARIS ZERPA y ROSMARY VELTRI por todos los conocimientos impartidos y por enseñarnos cosas que nos servirán de ayuda más adelante, siempre estaré agradecida con ustedes.

*Milannys Del V. Pérez L*

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a **Jehová Dios** por ser mi guía en todo el largo camino recorrido, por bendecirme y darme la fuerza y la sabiduría para lograr mis metas. A mi **Madre Hermosa**, por apoyarme incondicionalmente a lo largo de toda mi vida y mi carrera, por su total comprensión y su absoluto amor. Eres la mejor madre del mundo, agradezco al cielo por darte a ti tan importante papel. **Gracias mamá**, porque sin ti esto no hubiera sido posible.

A mi mejor amiga **Paola**, por su amistad incondicional y por estar conmigo en cada momento. Gracias por existir en mi vida.

A mi amiga, compañera y colega **Miliannys Pérez**, gracias por asumir junto a mí este enorme reto, sé que no fue fácil pero gracias por soportarme y compartir conmigo esta maravillosa experiencia. Gracias por tu hermosa amistad y por las infinitas sonrisas y risas compartidas. Chica inteligente, se que serán muchos los éxitos que tendrás. A mi tutora **Damaris Zerpa**, agradezco su enorme ayuda que hicieron posible el desarrollo y culminación de este trabajo, por compartir conmigo tan gratos conocimientos y por sus más sinceros consejos.

Gracias a ti hermano, por darme la fortaleza y cuidarme desde donde te encuentres. A mis adoradas mascotas **Scoty y Nevado**, por recibirme cada día de cansancio con la felicidad, el cariño y el amor que solo ustedes saben dar. Los amo. Finalmente, gracias a la Universidad de Oriente y a todos los profesores que compartieron sus conocimientos conmigo y ayudaron a formarme como profesional.

*Vanny A. Veliz M.*

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente le agradezco a Dios por haberme dado vida y salud para llegar a este momento especial de mi vida.

Gracias de corazón a mis tutoras Damaris Zerpa y a Rosmary Veltri por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento por lo cual han hecho fácil lo que se veía difícil. Ha sido un gran privilegio poder contar con su guía y ayuda.

Gracias a todos los profesores, que me extendieron su mano cada vez que necesité de ellos en clase. Mil gracias.

Gracias a mis compañeros de clases por haberme ayudado cuando más los necesité en especial a Ysis, Miliannys y Vanny. De mi parte nunca las olvidaré.

Gracias a la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, por haberme dado la oportunidad de cursar mis estudios.

Gracias a la Señora Licda. Josefina Chópita, quien fue la que me dio el empujón para iniciar mis estudios y llegar hasta este punto de mi vida. Eternamente agradecida con usted.

Gracias a mis grandes amigos Luís Daniel y la Licda. Nathalia quienes me dieron la oportunidad de iniciar mi carrera en la UDO.

Y por encima de todo, y con todo mi amor, le doy gracias a los míos por estar incondicionalmente conmigo durante todos estos años siempre. Gracias a mi madre por haberme dado la vida, a mi segunda madre mi suegra Cuchita, la cual me ha brindado su apoyo sin límites, a mi esposo Luís por estar allí siempre en las buenas y malas conmigo, a mis hijos Jeanpiere y Francoi por comprender los

momentos que no pude compartir con ellos, a mi cuñada quien fue mi apoyo cuando más la necesité, a mis hermanas y hermanos, tíos y tías, a mi compadre José por contar con su apoyo

*Yinestka Del V. Parejo C.*

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Organigrama de la Gerencia de Gestión de Talento Humano .....	65
---------------------------------------------------------------------------	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Conocimiento de la visión. ....	79
Gráfico N° 2. Elementos motivadores de la visión. ....	80
Gráfico N° 3. Grado de motivación para alcanzar la visión. ....	80
Gráfico N° 4. Conocimiento de la misión. ....	81
Gráfico N° 5. Elementos motivadores de la misión. ....	82
Gráfico N° 6. Grado de motivación para alcanzar la misión. ....	82
Gráfico N° 7. Conocimiento de los objetivos. ....	83
Gráfico N° 8. Elementos motivadores de los objetivos. ....	83
Gráfico N° 9. Grado de motivación para alcanzar los objetivos. ....	84
Gráfico N° 10. Supervisión. ....	85
Gráfico N° 11. Registro y control de las actividades. ....	85
Gráfico N° 12. Evaluación de las actividades. ....	86
Gráfico N° 13. Grado en que las normas y reglas regulan el comportamiento de los empleados. ....	87
Gráfico N° 14. Relación con el supervisor. ....	87
Gráfico N° 15. Condiciones laborales. ....	88
Gráfico N° 16. Comunicación de los supervisores. ....	89
Gráfico N° 17. Órdenes de los supervisores. ....	89
Gráfico N° 18. Condiciones de trabajo. ....	90
Gráfico N° 19. Entorno físico. ....	90
Gráfico N° 20. Grado de importancia del salario. ....	91
Gráfico N° 21. El salario como recompensa directa. ....	92
Gráfico N° 22. Satisfacción por el salario. ....	92
Gráfico N° 23. Salario acorde al cargo. ....	93
Gráfico N° 24. El salario suficiente para satisfacer sus necesidades. ....	93
Gráfico N° 25. Relación con los colegas. ....	94
Gráfico N° 26. Existencia de motivación en las relaciones entre colegas. ....	95
Gráfico N° 27. Grado de importancia que tienen las relaciones entre colegas. ....	95
Gráfico N° 28. Grado de incidencia en la realización de trabajos. ....	96

Gráfico N° 29. Interferencia del entorno familiar con las tareas laborales. ....	97
Gráfico N° 30. Influencia del cargo en la vida personal. ....	97
Gráfico N° 31. Relación con los subordinados. ....	98
Gráfico N° 32. Grado de incidencia de las relaciones de trabajo con el jefe. ....	98
Gráfico N° 33. Comunicación con los subordinados. ....	99
Gráfico N° 34. Existencia de la motivación en la comunicación con el jefe. ....	99
Gráfico N° 35. Estatus. ....	100
Gráfico N° 36. Seguridad. ....	101
Gráfico N° 37. Actividades de prevención de accidente laborales. ....	101
Gráfico N° 38. Grado de importancia de la prevención de accidentes laborales. ....	102
Gráfico N° 39. Motivación al realizar cosas interesantes. ....	103
Gráfico N° 40. Reconocimiento. ....	104
Gráfico N° 41. Manera de reconocer el comportamiento y el desempeño. ....	105
Gráfico N° 42. Empleados satisfechos con el trabajo que realizan. ....	105
Gráfico N° 43. Oportunidad de realizar nuevas labores. ....	106
Gráfico N° 44. Nuevas actividades. ....	106
Gráfico N° 45. Tiempo desempeñado el cargo que ocupan. ....	107
Gráfico N° 46. Otorgamiento de ascensos. ....	108

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Factores de Motivación e Higiene de Herzberg .....	34
Cuadro N° 2. Perfil de Oportunidades y Amenazas .....	49
Cuadro N° 3. Diagnóstico externo POAM .....	50
Cuadro N° 4. Perfil de Capacidad Interna .....	52
Cuadro N° 5. Hoja de trabajo (DOFA).....	55
Cuadro N° 6. Matriz de Impacto (DOFA).....	56
Cuadro N° 7. Análisis DOFA .....	56
Cuadro N° 8. Sistematización de variable .....	70
Cuadro N° 9. Población objeto de estudio. ....	76
Cuadro N° 10. Análisis externo.....	109
Cuadro N° 11. Análisis interno. ....	113
Cuadro N° 12. Análisis del impacto de los factores extrínsecos (Oportunidades y Amenazas).....	114
Cuadro N° 13. Análisis del impacto de los factores intrínsecos.....	117
Cuadro N° 14. Hoja de Trabajo .....	118
Cuadro N° 15. Matriz DOFA. ....	119



Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Administración  
Departamento de Administración

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA GERENCIA DE  
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL CENTRAL AZUCARERO  
SUCRE, C.A CUMANACOA, MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE**

**AUTORAS**

Miliannys Del V. Pérez L.  
Vanny A. Veliz M.  
Yineska Del V. Parejo C.

**RESUMEN**

El objetivo general de la investigación consistió en proponer estrategias motivacionales para la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A., con el fin de lograr que el personal que labora en esta institución, trabaje en un clima que estimule un comportamiento favorable para alcanzar con eficiencia y óptima calidad los objetivos propios y los organizacionales. Para ello, se realizó una investigación de campo, a nivel descriptivo y la información se obtuvo a través de un cuestionario diseñado para tal fin. Con esta información se realizó un análisis de los factores extrínsecos e intrínsecos, identificándose, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas asociadas a la motivación del personal de la misma, con el fin de estudiar el impacto de estos aspectos sobre ella, y luego se elaboró la matriz DOFA, la cual originó la formulación de las estrategias requeridas. Se hizo posible definir las estrategias motivacionales, entre ellas, estrategia de consejos y mecanismo para impulsar a los empleados a tener un comportamiento de búsqueda de metas específicas, mejorando el desempeño, la calidad del clima laboral, el trabajo en equipo, entre otros.

Palabras claves: estrategias, motivación y estrategias motivacionales.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy en día necesitan utilizar medios estratégicos que les permitan realizar con eficiencia y eficacia sus actividades para alcanzar los objetivos y posteriormente las metas deseadas. Además, despierta un gran interés porque marca el argumento del drama en el que se decide el destino de las empresas y del que resultan sus mayores aciertos y sus más denigrantes fracasos.

Álvarez (1998:110), define la estrategia como “plan, método o política diseñados para conseguir determinados objetivos que se ordenan racionalmente en razón de la información disponible, en un conjunto de decisiones, alternativas o líneas de acción posibles, todo ello integrado en un proyecto de alcance en el tiempo”.

La estrategia se aplica en todos aquellos aspectos que intervienen dentro de las empresas que buscan mejorar las debilidades que puedan existir en la misma, además “permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la respuesta adecuada a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas” (Porter, 1980).

Dentro del mundo empresarial la administración estratégica es uno de los modelos que ponen en práctica los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control (Robbins y Coulter, 2005).

Es infrecuente en las organizaciones encontrar casos en los que se intenta implantar una estrategia determinada sin tener en cuenta la preparación o actitud de las personas, la cultura de la organización o la disponibilidad de una estructura que permita alcanzar los objetivos propuestos en la estrategia. Así como las

empresas, las instituciones u organizaciones son vitales para las personas, ellas son a su vez vitales para éstas, porque introducen la inteligencia, las destrezas y la creatividad necesaria para racionalizar el uso de los recursos financieros, tecnológicos y materiales.

Por esto, surge la iniciativa de implementar en las empresas estrategias que permitan dar a los empleados razones para que éstos realicen su trabajo eficientemente, principalmente se debe tratar de relacionar al personal con los objetivos y metas que persigue la entidad, así como con la cultura organizacional existente. Entonces, para que una empresa pueda marchar en pro del cumplimiento de los objetivos es importante que cuente con un personal motivado en la realización de sus actividades, teniendo en cuenta que cuando ingresan a la organización tienen la finalidad de obtener estabilidad económica y social mediante la satisfacción de ciertas necesidades, las cuales estimulan un comportamiento de búsqueda de metas específicas y si ellos son motivados, cabe la posibilidad de encaminar dicho comportamiento hacia el logro de los objetivos organizacionales a la vez que se logran los propios. Lo que se pretende con la motivación es mejorar el desempeño, la calidad del clima laboral, el trabajo en equipo, entre otros.

El proceso de administración estratégica sirve como herramienta para formular, implementar y evaluar estrategias de motivación con miras a que los trabajadores sientan que si la organización prospera con su ayuda ellos también progresarán, así se les otorga el valor que les corresponde en la organización.

La motivación es lo que hace que la gente actúe y se comporte de una determinada manera, y surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. De aquí la importancia que los gerentes reconozcan que es lo que motiva a sus empleados para poder influir en su comportamiento, a través de motivadores como recompensas e incentivos. Para que las empresas logren alcanzar un nivel de calidad satisfactorio necesitan fomentar un ambiente laboral

que permita al personal estar motivado, de tal manera que puedan realizar actividades eficiente y productivas. De acuerdo a lo anterior, la motivación se considera un factor determinante en el logro de los objetivos empresariales.

La motivación es muy importante para cualquier área de la actividad humana, pero sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona motivada y que tenga sentido de pertenencia de la labor que realiza en su puesto, lo disfruta y transmite a sus compañeros de trabajo y de esta manera se siente satisfecha consigo misma. Es por eso que se debe valorar y alcanzar el desarrollo personal de los trabajadores para poder disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada que les permita desempeñarse en un ambiente de trabajo adecuado para así poder alcanzar los objetivos y las metas propuestas por la organización y por ende mejorar la productividad en la empresa.

Asimismo, las estrategias de motivación son aquellas que están dirigidas a estimular a las personas a lograr comportamientos favorables para realizar determinadas acciones; dan como resultado empleados altamente satisfechos y dispuestos a participar en el cumplimiento de los logros de la compañía (Fernández y Herrera, 2009).

Las organizaciones necesitan de un personal proactivo y eficiente en sus actividades laborales y es por ello que los gerentes deben conocer las necesidades de su personal y tratar de estimularlos a través de la implementación de estrategias motivacionales que contribuyan al esfuerzo de sus trabajadores para que éstos realicen su trabajo eficientemente, procurando de esta manera cumplir con los objetivos organizacionales.

Entre las organizaciones que aspiran a motivar a su personal para gozar de los beneficios que este proceso genera, se encuentra la empresa Central Azucarero Sucre C.A., ubicada en Cumanacoa, estado Sucre, la cual tiene como actividad

principal la producción, elaboración y comercialización del azúcar y sus derivados y específicamente en la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la mencionada empresa, no se han asumido estrategias que respondan a las necesidades motivacionales de los que allí laboran. De allí que, el objetivo general de esta investigación es proponer estrategias motivacionales para la referida Gerencia, que permitirán al personal realizar las actividades necesarias de manera proactiva y efectiva para lograr los objetivos organizacionales. Además, servirá de base para otros estudios. Estas estrategias están enmarcadas en el estudio de los factores extrínsecos y extrínsecos de esta institución y representan la plataforma para apoyar la consecución de los objetivos para la cual fue creada.

Esta investigación está compuesta por cuatro (4) capítulos, los cuales están estructurados de la manera siguiente:

Capítulo I: Contiene el problema de investigación: planteamiento del problema, el objetivo general y los específicos y la justificación de la investigación.

Capítulo II: Hace referencia al marco teórico: los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales, sistematización de variables y definición de términos básicos.

Capítulo III: Indica los aspectos metodológicos, tales como: nivel de la investigación; tipo de investigación, población y las técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.

Capítulo IV: Estrategias Motivacionales para la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la Empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre: Factores Extrínsecos que Influyen en el Personal de Gerencia de Gestión de Talento Humano, Factores Intrínsecos Presentes en el Personal de Gerencia de Gestión de Talento Humano, Proceso de Formulación de Estrategias

Motivacionales para la Gerencia de Gestión de Talento Humano, Pautas para la Implementación de Estrategias Motivacionales en la Gerencia de Gestión de Talento Humano y los Mecanismos para la Evaluación de Estrategias Motivacionales en la Gerencia de Gestión de Talento Humano.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Arias (2006:37), define el problema como: “todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema”. Por su parte, Méndez (2008:161), señala que el problema de investigación “está definido por lo que es objeto de conocimiento. Se expresa en términos concretos y explícitos a través del planteamiento, la formulación y la sistematización”. Se puede decir que el problema es el origen o interrogantes que servirán de objeto para la investigación.

Es importante fijar el problema con claridad y precisión, estableciendo mediante una observación, cuál es la duda o falla en el conocimiento existente. El investigador debe realizar una revisión de trabajos similares, y recabar la mayor cantidad de conocimientos posibles sobre el tema que desea investigar, es decir, debe transformarse en experto en el mismo o debe ser asesorado por un profesional.

Una vez obtenida toda la información, se procede a plantear el problema. El secreto para plantear correctamente un problema de investigación es primeramente cuestionarse a sí mismo, con un sentido lógico, sobre aquello que se desea saber; pero como el área de conocimiento a investigar puede ser muy amplio se requiere delimitar el tema de investigación en una dimensión de espacio y tiempo, además se hace necesaria la concientización de la importancia que debe tener dicho tema para la sociedad, sus habitantes y la ciencia. Luego, deben estimarse las posibilidades humanas, económicas, materiales y antecedentes teóricos necesarios para llevar a cabo la investigación. Los investigadores deben señalar las causas que generan el proceso investigativo, qué afecta, cómo y por qué y consecuentemente se ofrece una visión alternativa que permita la solución o por lo menos la mejora ante el problema detectado, sin llegar a hacer aseveraciones ni asegurar nada al respecto.

En el planteamiento del problema, se deben citar autores para reforzar todo lo expresado como problema de investigación, del mismo modo se debe señalar cifras estadísticas sobre la variable en estudio, siempre y cuando éstas existan. En este caso, en la presente investigación se procede en este capítulo a explicar lo que se desea estudiar, la problemática encontrada mediante revisiones bibliográficas y observaciones informales para así poder formular las interrogantes que servirán de guía para el desarrollo de la investigación y dar una posible solución, definir el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de la misma.

### **1.1. Planteamiento del Problema de Investigación**

La estrategia, por su papel vital, es uno de los campos más prolíficos y estudiados de la gestión de empresas. Su complejidad e incertidumbre es fruto de la síntesis que realiza de los elementos de la empresa y del entorno. Despierta un gran interés porque marca el argumento del drama en el que se decide el destino de las empresas y del que resultan sus mayores éxitos y sus más denigrantes fracasos.

Koontz y Weihrich (2003:156), expresan que: “la estrategia es la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines”.

Para Morrisey (1993:114):

El término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí. Morrisey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la

planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Dentro del mundo empresarial la administración estratégica es uno de los modelos que ponen en práctica los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control (Robbins y Coulter, 2005).

La administración estratégica es un modelo que permite identificar conceptos estratégicos y elementos necesarios para el desarrollo de una estrategia, permitiendo a la organización alcanzar sus objetivos. Entre los modelos se encuentran el de: Robbins y Coulter (2005), Thompson y Strickland (1994), Serna (1999), David (2003), entre otros.

Para Robbins y Coulter (2005:180), “la administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización”. El proceso de administración estratégica comprende seis etapas, de las cuales las cuatro primeras se refieren a la planeación que debe realizarse y las otras dos abarcan la implantación y evaluación estratégica. Este modelo consiste en las siguientes etapas:

- Etapa 1: Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización: definir la misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos o servicios. Conocer las metas actuales de la compañía le da a los gerentes una base para evaluar si hay que cambiarlas. Por las mismas razones es importante que los gerentes identifiquen las estrategias actuales de la organización.
- Etapa 2: Análisis externo: al analizar el entorno, los gerentes deben examinar ambientes tanto generales como particulares para ver qué tendencias y qué cambios ocurren.

- Etapa 3: Análisis interno: el análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización.
- Etapa 4: Formulación de estrategias: los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y menguan las amenazas.
- Etapa 5: Puesta en marcha de las estrategias: después de formular las estrategias, hay que echarlas a andar.
- Etapa 6: Evaluación de los resultados: la última etapa del proceso de la administración estratégica consiste en evaluar los resultados. Para ello es necesario evaluar los resultados de las estrategias aplicadas anteriormente y decidir qué cambios se requieren.

En la práctica empresarial es infrecuente encontrar casos en los que se intenta implantar una estrategia determinada sin tener en cuenta la preparación o actitud de las personas, la cultura de la organización o la disponibilidad de una estructura que permita alcanzar los objetivos propuestos en la estrategia. Así como las empresas, las instituciones u organizaciones son vitales para las personas, ellas son a su vez vitales para éstas, porque introducen la inteligencia, las destrezas y la creatividad necesaria para racionalizar el uso de los recursos financieros, tecnológicos y materiales.

Al respecto, Amaya (2007:9-10) expresa que: “el recurso humano es el insumo más importante en cualquier organización, incluso más importante que los ingresos”. Pero, en tiempos pasados, no se tomaba en cuenta el factor humano en una empresa, o por lo menos no se le prestaba la necesaria atención, ya que, se denigraba de tal manera que se le obligaba a trabajar interminables horas, sin descanso, y sin ningún tipo de beneficio. Con el pasar de los años los empresarios se percataron que el recurso humano es el motor fundamental de una empresa, que sin éste la organización no podría lograr sus objetivos satisfactoriamente, y que tener a un personal motivado, permite no solo lograr los objetivos y metas

propuestas sino que también da lugar a un ambiente organizacional ameno, proactivo y satisfecho.

De esta manera, se empiezan a implementar en las empresas estrategias que permitan dar a los empleados razones para que éstos realicen su trabajo eficientemente, principalmente se debe tratar de relacionar al personal con los objetivos y metas que persigue la entidad, así como con la cultura organizacional existente. Es importante que los empleados se sientan cómodos en su puesto de trabajo, tratar de que esto ocurra no es tarea fácil porque influyen múltiples factores que intervienen tanto de manera personal como empresarial, por lo que los gerentes enfrentan una difícil batalla. Es por ello que, la motivación como elemento de la función administrativa de dirección, representa para las empresas un medio fundamental para que las actividades sean consistentes y eficientes, pero si un personal no está incentivado difícilmente podría alcanzar un rendimiento adecuado. Las personas necesitan ser reconocidas por su buen trabajo y recompensada para que siga realizando mejor su labor.

Robbins y Coulter (2005:392), expresan que: “la motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

Por su parte, Chiavenato (2004:597), define a la motivación como “el proceso que genera un comportamiento en la persona dirigido a conseguir tanto los objetivos organizacionales como sus propios objetivos individuales”; mientras que David (2003: 131), señala que: “la motivación es el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos y explica por qué algunas trabajan con empeño y otras no”.

Asimismo, Robbins y Coulter (2005), señalan que existen teorías de motivación que tal vez sean los enfoques más ampliamente conocidos hacia la

motivación de los empleados, estas teorías son: teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría X y teoría Y de McGregor, teoría de la motivación e higiene de Herzberg, señalando que también existen teorías contemporáneas como: teoría de las tres necesidades, teoría de la fijación de metas, teoría del reforzamiento, teoría de la equidad y la teoría de las expectativas.

Robbins y Coulter (2005:395), expresan que: “la teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg, propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos”. Los factores intrínsecos o motivacionales, se relacionan con lo que el individuo hace y desempeña y los factores extrínsecos o higiénicos es el ambiente que rodea a las personas y como éstas desempeñan su trabajo.

Entre los factores intrínsecos se encuentran: reconocimiento, logro o realización, el trabajo mismo, la responsabilidad, ascenso, progreso y crecimiento. Estas condiciones están vinculadas con el cargo en sí y las tareas que el empleado realiza y la presencia adecuada de tales factores produce un efecto estable de satisfacción y ayuda a elevar los niveles de productividad en el trabajo. Entre los factores extrínsecos se pueden encontrar: el sueldo, las relaciones interpersonales, el tipo de supervisión que las personas reciben de sus superiores, los beneficios sociales, las condiciones físico-ambientales y las políticas de la organización. Estas condiciones se encuentran en el ambiente externo que circunda al individuo y la presencia óptima de estas, evita la insatisfacción.

En ese sentido, un gerente, no solo debe dominar, planear o mantener ciertas condiciones efectivas de trabajo; también debe conocer y aprovechar el factor humano y la motivación individual de los sujetos que conforman su organización, es decir, un buen gerente debe hacer que las personas que con él trabajan, se den cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades, utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la

empresa. En consecuencia, deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de incentivos de acuerdo a la realidad que conlleven a los subordinados a sentirse motivados en las labores que realizan, ya que, las personas no son un simple factor de producción dentro de la organización, sino que además forman parte de otros sistemas sociales: familiar, educacional, religioso, profesional, político.

En las organizaciones es necesaria la motivación del factor humano y es difícil encontrar el modo apropiado de hacerlo para alcanzar la satisfacción laboral de los empleados, así como el máximo rendimiento laboral. Todos buscan en el trabajo algo más que el salario, como también probarse a sí mismo y a los demás que tan lejos se puede llegar de manera exitosa. Por ello, es necesario que los gerentes formulen estrategias que puedan ser implementadas con el fin de lograr la motivación en los empleados.

En el mundo empresarial se han implementado estrategias motivacionales, ejemplo de ello, es el caso de la empresa AJILON, dedicada al reclutamiento y con sede en Nueva Jersey (Robbins y Coulter, 2005). Esta empresa tenía algunos problemas graves con los empleados, la rotación era frecuente y la moral estaba baja. La gravedad de la situación llegó al máximo, cuando ofreció una fiesta después del trabajo y sólo cinco empleados de cincuenta se tomaron la molestia de asistir. Lebovits, su presidente recién designado, deseaba mejorar la moral de los empleados, pero como muchos gerentes, no contaba con los recursos para proporcionar aumentos de sueldos. Así que probó diferentes cosas que no costaran mucho dinero. Inició programas de capacitación interna sobre varios temas por los cuales los empleados habían expresado interés. También inició reuniones mensuales con cada empleado, con el fin de analizar decisiones gerenciales punto por punto. Estableció una dirección de correo electrónico donde los empleados podían proponer ideas y respondió a cada una de ellas. Además, dio a cada empleado tres días libres al año sin cuestionarlos. Después de implementar estos cambios, la moral de los empleados se elevó en forma impresionante. Los

empleados de la empresa, enviaron notas a Lebovits, mostrándose muy entusiasmados por el hecho de sentirse llenos de energía.

En América Latina, existen empresas como Mc'Donalds que realizan actividades motivacionales, que tienen programas que están orientados a mejorar el desempeño de sus empleados, como: capacitación, programas de incentivos, actividades deportivas, días de la familia, paseos, talleres motivacionales, entre otros. También les brinda a los empleados la libertad, en sus horas de descanso, de consumir la comida del restaurante totalmente gratis. A través de la implementación de estos beneficios la compañía busca día tras día cumplir con sus objetivos (Orjuela, 2017).

En el caso de Venezuela, Procter&Gamble (P&G), es una empresa multinacional de bienes de consumo, sus productos incluyen comida para perros, artículos de limpieza y productos de cuidado personal. Ésta implementó una serie de estrategias orientadas a horarios flexibles que les permitieran a los empleados escoger el horario de entrada y de salida que mejor convenga a su realidad personal, sin que esto afecte su trabajo diario. Éstos horarios reducidos radican en una opción que le facilita al empleado elegir un rol que le admita trabajar un porcentaje determinado de tiempo; ofrecer también permisos especiales, cuidado de niños o familiares y trabajo desde el hogar. Todo con el fin de lograr que los empleados se sientan motivados y orgullosos de trabajar en P&G, brindándole un ambiente de trabajo adecuado y todos los beneficios para que se sienta a gusto, y así poder llegar a tener el mejor recurso humano y los mejores resultados (<http://www.pg.com/es>).

Para Arana (2017), en las organizaciones el reto es conseguir que un trabajador mediante incentivos satisfaga sus necesidades y consecuentemente logre las metas organizacionales, es decir, deben crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento y al mismo tiempo que el sujeto contribuya con sus esfuerzos, para alcanzar los objetivos de la organización, y

consigan satisfacer sus necesidades individuales. Para lo cual, se debe tener en cuenta que:

- Una persona hará algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él.
- Una persona hará más de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él.
- Una persona hará algo más, si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.

Aparte de ofrecerle recompensas a los trabajadores para que satisfagan sus necesidades, se les debe incentivar a que se interesen por su trabajo, a que sientan que son valiosos para la organización, que crecen dentro de ella y que se identifiquen con los objetivos preestablecidos por la misma; deben sentir que trabajan por ellos y para ellos, y que en el transcurso están contribuyendo con algo importante, así se facilitará el proceso (Fernández y Herrera, 2009). A partir de aquí, los gerentes exitosos dedican mucho tiempo a reflexionar respecto a la importancia que tiene la motivación, para aprovechar el gran potencial creativo e intelectual que tienen los trabajadores y usarlo en beneficio de todos, para lo cual deben recurrir a todos los medios disponibles para lograrlo y diseñar estrategias es uno de los medios para conseguir excelentes resultados. Las estrategias motivacionales sirven para estimular a los trabajadores y así, aprovechar todo su talento, sus habilidades y contar con su colaboración total para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El diseño efectivo de las estrategias motivacionales está influenciado por el conocimiento que se debe tener sobre las necesidades del sujeto a estudiar, ya que, éstas generan un comportamiento que puede ser dirigido siempre y cuando se le dé al individuo el medio o incentivo para satisfacer su necesidad; de manera que, una vez que se haya entendido esta realidad, este tipo de estrategias puedan contener un mensaje claro, que sea aceptado y con el cual se identifiquen los

encargados de ponerla en práctica. De lo contrario, empiezan a aparecer síntomas de insatisfacción, descontento, ausentismo, comportamientos negligentes, entre otros; lo que acarrea un problema para la organización y a largo plazo significa el fracaso de la misma. El ámbito de su aplicación, es tan amplio como infinitas pueden ser las estrategias, tal es el caso de las empresas que juegan un papel importante para la sociedad, siendo éstas componentes fundamentales para el constante desarrollo de un país.

En el caso del Central Azucarero Sucre C.A, ubicado en Cumanacoa, Municipio Montes, Estado Sucre, es una empresa de carácter manufacturero, cuya actividad principal es la producción de azúcar refinada mediante la utilización de la tecnología necesaria para la conversión de la materia prima principal, como lo es la llamada caña de azúcar. Esta organización, está constituida por la Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia de Gestión de Talento Humano, Gerencia Agrícola, Gerencia de Desarrollo Comunitario, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Industria y unidades de apoyo estructurado por la Unidad de Oficina de Relaciones Públicas y la Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria. La Gerencia de Gestión de Talento Humano, tiene como objetivo desarrollar procesos que permitan la selección de personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de la Institución, generar ambientes de trabajo saludables y productivos que estimulen el desarrollo y capacitación de los trabajadores del Central, adoptar e implementar los mecanismos necesarios para la evaluación del personal administrativo y obrero, coordinar el proceso de liquidación de salarios, prestaciones sociales, aportes a la seguridad social, de conformidad con la normativa laboral vigente y elaborar y coordinar los programas de salud ocupacional que se establezcan para el cuidado laboral de los empleados. Esta gerencia está conformada por las siguientes unidades: Unidad de bienestar social, Servicio Médico, Unidad de Captación y Capacitación, Unidad de Nómina y Coordinación de Higiene y Seguridad Industrial.

De acuerdo a una observación directa realizada y opiniones obtenidas por algunos miembros de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, se pudo constatar que el ambiente laboral ha impactado en el comportamiento y estado emocional del personal que allí labora, quienes realizan sus actividades de manera desanimada, resaltando que existen factores intrínsecos que no se han tomado en cuenta en la empresa, generando poca satisfacción en el individuo en cuanto a las actividades que desempeña, así como también, es posible que se encuentran presentes factores extrínsecos que generan preocupación en el personal, como por ejemplo: los ingresos, los cuales no son suficientes para cubrir sus necesidades básicas y las de su entorno familiar.

Cuando las personas son reconocidas e incentivadas por sus buenas labores, éstas se sienten inspiradas a realizar mejor su trabajo. Aunado a ello, un buen gerente no solo debe crear, sino también mantener las mas óptimas condiciones de trabajo y hacerle notar a su personal que son un factor importante para el logro de los objetivos organizacionales, por esta razón, es necesario que el gerente conozca las necesidades de su personal y tratar de estimularlos a través de estrategias motivacionales que contribuyan al esfuerzo de sus trabajadores llevando a la empresa al éxito y no al fracaso, pero en la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. ubicada en Cumanacoa Estado Sucre?, en este caso basadas en el modelo de administración estratégica de Robbins y Coulter (2005), en función de generar un clima laboral que estimule un comportamiento favorable para lograr los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Además, se plantean otras interrogantes que precisan respuestas:

- ¿Qué factores extrínsecos influyen en el personal de Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre?
- ¿Qué factores intrínsecos están presentes en el personal de Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. ubicada en Cumanacoa, estado Sucre?
- ¿Cómo es el proceso de formulación de estrategias motivacionales para la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre?
- ¿Cuáles son las pautas para la implementación de estrategias motivacionales en la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre?
- ¿Cuáles son los mecanismos para la evaluación de estrategias motivacionales en la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

Arias (2006:41), plantea que: “el objetivo de investigación es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado”.

En esta sección se encuentran el objetivo general y los objetivos específicos que conforman el presente trabajo de investigación.

### 1.2.1. Objetivo General

Proponer estrategias motivacionales para la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores extrínsecos que influyen en el personal de Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre.
- Determinar los factores intrínsecos presentes en el personal de Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. ubicada en Cumanacoa, estado Sucre.
- Definir el proceso de formulación de estrategias motivacionales para la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre.
- Enunciar las pautas para la implementación de estrategias motivacionales en la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre.
- Identificar los mecanismos para la evaluación de estrategias motivacionales en la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre.

### **1.3. Justificación y Alcance de la Investigación**

La justificación, para Rojas (2006:63), revela que “justificar es sustentar mediante argumentos convincentes tomados de fuentes empíricas, teóricas, históricas, así como las necesidades institucionales y sociales”. Justificar es poner en forma clara y precisa, porqué y para qué se lleva a cabo el estudio. Lerma (2004:35), plantea que “la justificación es la manifestación de la importancia de realizar una investigación sobre el tema específico seleccionado”.

En este caso, uno de los temas que se aborda en esta investigación, es la motivación, considerada como un medio importante a través del cual la empresa puede asegurar su estabilidad y permanencia en el mercado y por ende alcanzar la productividad de la organización y valorar el desempeño de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada y un desempeño eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización. Además es una herramienta fundamental que apoya y refuerza el proceso de mejora continua que se ha estado desarrollando en la empresa y con esto se podrá lograr e incentivar a los empleados para que realicen su trabajo satisfactoriamente y de este modo poder alcanzar los objetivos establecidos por la organización y al mismo tiempo que se logren satisfacer las expectativas y aspiraciones del personal que labora en la institución y se sientan parte de ella.

La motivación del personal se puede lograr haciendo uso de numerosas estrategias, las cuales son cruciales para el mundo de los negocios, porque su aplicación dará como resultado empleados altamente satisfechos, dispuestos a trabajar con más empeño y entusiasmo, lo que representa una ventaja competitiva frente a otras organizaciones. Por ello, se hace necesario proponer estrategias motivacionales en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A, que de ser adoptadas y aplicadas, pueden ayudar a tener un

clima laboral que estimule un comportamiento favorable para lograr los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Esta investigación constituye un paso al aprendizaje y a su vez crecer como persona y lograr alcanzar una formación en el presente y en el futuro, porque con ella se espera responder a las problemáticas que pudiesen servir de referencia para afrontar otras que pudieran existir.

Asimismo, la presente investigación servirá como base a futuras investigaciones que se realicen tanto en la misma empresa como en instituciones universitarias, aportando conocimientos, material de apoyo a futuros investigadores interesados en el estudio de la motivación, para un manejo adecuado de los conocimientos relativos a este tema.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Arias (2006:100), expresa que “el marco teórico o referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. Por lo que, en el presente capítulo se señalan los aspectos que sustentan la investigación los cuales son: antecedentes, bases teóricas, bases legales, sistematización de variables y así como también la definición de términos básicos.

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Esta sección se refiere a los estudios previos. Trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos o informes científicos, relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema de estudio, por lo que no debe confundirse con la historia del objeto en cuestión (Arias, 2006). De allí que, a continuación se presenten algunas investigaciones previas que sirven de apoyo a este estudio.

Fernández y Herrera (2009), en su trabajo de investigación se plantearon como objetivo definir estrategias motivacionales para el personal de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Concluyeron que: el capital humano es uno de los principales elementos que garantiza el éxito de cualquier organización, ya que, ellos racionalizan el uso de los demás recursos, es decir, las personas son el cerebro y el motor de la organización; por lo tanto, la misma debe asumir una gestión en la que se tomen en cuenta las necesidades de su personal y se les motive para asegurar el alcance tanto de sus objetivos personales, como la consecución de los objetivos organizacionales.

Morán (2003), en su trabajo de investigación, tuvo como objetivo general analizar la motivación y satisfacción existente en el personal que labora en la empresa Coca- Cola Fensa, S.A Maturín. Concluyó, que el personal dice tener necesidades de logro, de aumentos salariales, pero la mayor de éstas, es el mejoramiento en el ambiente físico. También se pudo detectar problemas emocionales debido a los esporádicos ascensos y las promociones. En cuanto a las expectativas de los empleados se puede decir que tienen muchos deseos de superación y hacer carrera dentro de la empresa, pero tal vez debido a problemas en la estructura organizacional, alcanzar esas metas se tornará difícil por no decir imposible, ya que, existe una carencia bastante grande de probabilidades de ascenso a promociones, en vista de que la planta es pequeña y no hay apertura de nuevos puestos de trabajo.

Martínez, Prado y Tineo (2010), en su trabajo plantearon como objetivo general: analizar los factores motivacionales presentes en el personal que labora en la gerencia administrativa de la empresa Automotriz Oriental, C.A. “AUTORICA”. En una de sus conclusiones se expresa que no le brinda reconocimientos formales por su buen desempeño, lo cual influye en forma negativa en sus empleados, de igual manera, su supervisor no le hace saber cuándo realizan bien su trabajo, no los felicita por su buen desempeño en la organización, lo que significa que los empleados se sientan insatisfechos afectando su rendimiento en las actividades y no quieren cumplir con sus labores dentro de ella.

## **2.2. Bases Teóricas**

Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado (Arias, 2006). Las bases teóricas definen una serie de conceptos que permiten ampliar los datos e informaciones sobre la problemática abordada y los factores que la constituyen, es decir, se presenta

información textual o documental sobre las variables de estudio, y puntos que tienen estricta relación con éstas.

### 2.2.1. Motivación

Para Uncanga (2017:2):

Una de las primeras personas que plantea un juicio acerca de la motivación fue Aristóteles (384-322 a.C.) en el siglo IV a.C; él afirmaba que los procesos de motivación estaban guiados por dos polos: agrado y desagrado; y que el fin de cualquier motivación es la felicidad, es decir, que alguna acción que se realice debe agradar.

Más tarde en el siglo XIX, el fisiólogo J. Müller; quien es conocido por escribir un libro considerado esencial para los estudiantes de medicina: "Tratado General de Fisiología", afirma que nuestras sensaciones vienen por los sentidos y que los nervios transmiten los estímulos captados por nuestro cuerpo. Ante estímulos iguales, las sensaciones son distintas porque los sentidos lo son.

Aparece también una psicología basada en la comprensión de la mano de Wilhem Dilthey. Este autor estudia la aportación que hace la cultura a la psicología, el comportamiento desde los procesos motivacionales (el motivo más importante es la vida y su valor), los procesos cognitivos (la inteligencia) y los procesos de personalidad (que es la unidad de todas nuestras sensaciones y fenómenos psíquicos).

Otro científico ruso, Vladimir Bechterev (1857-1927) establece el esquema en que se basa la psicología del hombre: hay un estímulo que llega a nuestro organismo y luego se produce la respuesta: Estímulo-Organismo-Respuesta, es como una cadena. Otra figura fue Burrhus Frederic Skinner, nacido en 1904, quien estudió la psicología, y dice que es posible controlar y predecir la conducta si se hace bajo una observación directa y en condiciones experimentales de estímulo-respuesta.

La Rochefoucauld, entre los moralistas franceses aportó algo al concepto de la motivación humana en la psicología del siglo XX. Según La Rochefoucauld, la motivación humana fundamental es el amor propio, entendiendo por tal, el amor por uno mismo y por todas las cosas en función de uno mismo. Ya en el siglo XX,

destacaremos a McDougall (1908); quien postula que los instintos no sólo impulsan la actividad humana sino que fijan las metas hacia las que la actividad se dirige.

Una alternativa al instinto clásico sería el concepto motivacional de pulsión desarrollado por el Modelo psicoanalítico de Freud (1915). Este modelo presupone, que la independencia del concepto de estimulación frente al de instinto será sólo relativa, ya que su origen se sitúa en estrecha vinculación con la satisfacción de necesidades instintivas básicas.

En la segunda década del siglo XX, con la aparición del conductismo de Watson (1924), el instinto deja de ser la pieza clave en la motivación, dejando paso al aprendizaje. Posteriormente, el modelo neoconductista de Hull (1943) explicaba el comportamiento a partir de dos conceptos motivacionales: el impulso y el incentivo, y uno de aprendizaje asociativo: el hábito.

Los estudios llevados a cabo por Morales (1988) demuestran que la estructura de los motivos fundamentales varía de unas culturas a otras y que es muy difícil encuadrarlos como conceptos puramente orgánicos, biológicamente determinados y con localizaciones cerebrales específicas.

Etimológicamente, el término motivación se deriva del latín “*motus*”, que significa movido, y de “*motio*”, que significa movimiento.

#### 2.2.1.1. Definición de Motivación

Robbins y Coulter (2005:392), expresan que: “la motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

Para Stoner y Freeman (1996:484), la motivación: “es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluyen factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”. Por su parte, Koontz y Weihrich, (2003:34):

plantean que es “un término general que se aplica a toda clase de impulsos, anhelos, necesidades, deseos y fuerzas similares”.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede decir que la motivación, es un proceso mediante el cual una persona encuentra un impulso o estímulo, que dirige y mantiene su conducta a alcanzar los incentivos que le permitirán satisfacer sus necesidades. En cuanto al ámbito laboral, además de implicar lo anterior, también incluye el intento simultáneo del individuo de alcanzar las metas de la organización.

#### 2.2.1.2. Teorías de Motivación

Psicólogos del mundo han propuesto sus teorías de motivación, basadas en investigaciones que describen el desarrollo humano. De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), son las que se mencionan a continuación:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow: Maslow fue un psicólogo que propuso que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:
  - Necesidades fisiológicas: Alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.
  - Necesidades de seguridad: Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
  - Necesidades sociales: Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
  - Necesidades de estima: Factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención.
  - Necesidades de autorrealización: Crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

En cuanto a la motivación, Maslow argumentó que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente, y una vez que una necesidad es satisfecha en forma importante, ya no motiva al comportamiento. En otras palabras, conforme se satisface cada necesidad, la siguiente necesidad se vuelve dominante. Además, Maslow separó las cinco necesidades en niveles superiores e inferiores. Consideró a las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de nivel inferior y a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de nivel superior. La diferencia radicaba en que las necesidades de nivel superior son satisfechas internamente, en tanto que las necesidades de nivel inferior son satisfechas sobre todo en forma externa.

- Teoría X y teoría Y de McGregor: Douglas McGregor es mejor conocido por proponer dos series de supuestos sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y. Dicho en forma simple, la teoría X presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia. La teoría Y ofrece un punto de vista positivo. Supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad, y consideran el trabajo como una actividad natural. McGregor creyó que los supuestos de la teoría Y captaban mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y debían guiar la práctica gerencial.
- Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg. Básicamente dice que los factores intrínsecos, como responsabilidad, crecimiento, entre otros; cuando están presentes motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona satisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos, salario, supervisión, entre otros; están ausentes. En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo le causan insatisfacción;

pero contar con todas las comodidades y el clima emocional adecuado no le provoca satisfacción. Ésta teoría se ampliará en el punto 2.2.1.3, por cuanto es el referente que guía la presente investigación.

Asimismo, señala Robbins y Coulter (2005), que existen teorías contemporáneas de la motivación, las cuales son las siguientes:

- Teoría de las tres necesidades: David McClelland y otros han propuesto la teoría de las tres necesidades, que afirma que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo. Estas tres necesidades incluyen la necesidad de logro (nLog), que es el estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchar para tener éxito; la necesidad de poder (nPod), que es la necesidad de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo, y la necesidad de pertenencia (nPer), que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Las personas que tienen gran necesidad de logros, luchan por obtener logros personales más que por los símbolos y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente que como se ha hecho antes. Prefieren trabajos que ofrecen responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas, en los que puedan recibir una retroalimentación rápida e inequívoca sobre su desempeño con el propósito de saber si están mejorando y en los que puedan establecer objetivos moderadamente desafiantes. Las personas que tienen una gran necesidad de logros no son jugadores; no les gusta lograr el éxito por casualidad. Se sienten motivados y prefieren el reto de trabajar con un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o el fracaso. Un punto importante es que los que tienen gran necesidad de logros evitan las tareas que perciben como muy fáciles o muy difíciles. Además, una gran necesidad de logros no necesariamente hace que una persona sea un buen gerente, sobre todo en grandes organizaciones. La razón por la cual los empleados que tienen una gran necesidad de logros no son necesariamente buenos gerentes es quizá

porque se centran en sus propios logros, en tanto que los buenos gerentes dan énfasis en ayudar a otros a lograr sus objetivos. Sin embargo, los empleados pueden ser capacitados para estimular su necesidad de logro. Las otras dos necesidades en esta teoría no se han investigado tanto como la necesidad de logro. Las necesidades de pertenencia y poder se relacionan de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen gran necesidad de poder y poca necesidad de pertenencia

- Teoría de la fijación de metas: existe un apoyo importante para la proposición de que las metas específicas aumentan el desempeño y que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. Esta proposición se conoce como la teoría de la fijación de metas. La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre fijación de metas han demostrado que metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores. Las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de “haz tu mejor esfuerzo”. La especificidad del objetivo mismo actúa como un estímulo interno. En primer lugar, la teoría de la fijación de metas se aplica a las personas en general, en tanto que las conclusiones sobre la motivación hacia el logro se basan en personas que tienen un nivel alto de necesidad de logros. Dado que no más de 10 a 20% de los norteamericanos tienen por naturaleza una gran necesidad de logros y que esa proporción es mucho menor en países subdesarrollados, las metas difíciles son todavía recomendables para la mayoría de los empleados. En segundo lugar, las conclusiones de la teoría de la fijación de metas se aplican a los que aceptan y están comprometidos con las metas. Las metas difíciles darán como resultado un desempeño más alto sólo si se aceptan. ¿Se esforzarán más los empleados si tienen la oportunidad de participar en la fijación de las metas? Aunque no se puede decir que la participación de los empleados en la fijación de metas es siempre deseable, es quizá preferible cuando uno espera resistencia a aceptar retos difíciles. En algunos casos, las metas establecidas de manera participativa

estimularon un desempeño superior; en otros casos, los individuos se desempeñaron mejor cuando sus gerentes fijaron las metas. Por último, las personas se desempeñan mejor cuando obtienen retroalimentación sobre su progreso hacia sus metas porque ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que desean hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda la retroalimentación tiene la misma eficacia. La retroalimentación generada por uno mismo (cuando el empleado tiene la capacidad de supervisar su propio progreso) ha probado ser un motivador más poderoso que la retroalimentación generada externamente. Además de la retroalimentación, otros tres factores han influido en la relación entre las metas y el desempeño. Éstos son el compromiso con las metas, la autoeficacia adecuada y la cultura nacional. La teoría de la fijación de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta, es decir, ocurre con mayor probabilidad cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un centro de control interno y cuando el individuo fija las metas en vez de que éstas le sean asignadas. La autoeficacia se refiere a la creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor sea su autoeficacia, mayor será su confianza en su habilidad para lograr el éxito en una tarea. Así que, en situaciones difíciles, descubrimos que las personas con autoeficacia baja tienen más posibilidades de reducir su esfuerzo o renunciar por completo, en tanto que aquéllas con una autoeficacia elevada se esforzarán más para superar el reto. Además, los individuos que tienen una autoeficacia elevada parecen responder a la retroalimentación negativa con un aumento del esfuerzo y la motivación, en tanto los que tienen una autoeficacia baja reducen su esfuerzo cuando se les proporciona retroalimentación negativa. Por último, la teoría de la fijación de metas se relaciona con la cultura. Esta teoría supone que los subordinados son muy independientes (no tienen un puntaje demasiado alto en la distancia del poder), que los gerentes y empleados buscarán metas desafiantes (tienen un puntaje bajo en la evasión de la incertidumbre) y que tanto gerentes como empleados consideran que el desempeño es importante (puntaje alto en cantidad de vida). Nuestra conclusión general sobre la teoría de

la fijación de metas es que las intenciones (formuladas en cuanto a metas difíciles y específicas) son una fuerza motivadora poderosa, ya que, pueden dar como resultado un desempeño alto cuando existen las condiciones adecuadas. Sin embargo, no existe evidencia de que esas metas se relacionen con un aumento de la satisfacción en el trabajo.

- Teoría del reforzamiento: En contraste con la teoría de la fijación de metas, la teoría del reforzamiento dice que el comportamiento depende de sus consecuencias. En tanto que la teoría de la fijación de metas propone que el objetivo de un individuo es dirigir su comportamiento, la teoría del reforzamiento argumenta que el comportamiento tiene una causa externa. Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, consecuencias que, cuando se presentan inmediatamente después de un comportamiento, aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita. La clave de la teoría del reforzamiento es que ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades. En vez de eso se centra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción. Según B. F. Skinner, la teoría del reforzamiento se puede explicar de la manera siguiente: es más probable que las personas participen en los comportamientos deseados si reciben una recompensa por hacerlo; estas recompensas son más eficaces si se proporcionan inmediatamente después de un comportamiento deseado y el comportamiento que no es recompensado o castigado tiene menos probabilidades de que se repita. Por medio de la teoría del reforzamiento, los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados al reforzar las acciones que consideren deseables. Sin embargo, como el énfasis es en el reforzamiento positivo, no en el castigo, los gerentes deben ignorar, no castigar, el comportamiento desfavorable. Aunque el castigo elimina el comportamiento indeseable más rápido que la ausencia de reforzamiento, su efecto es sólo temporal y puede producir después más efectos secundarios desagradables, incluyendo un comportamiento disfuncional, como conflictos en el lugar de trabajo, ausentismo y rotación.

- Teoría de la equidad: Esta teoría desarrollada por J. Stacey Adams, propone que los empleados perciben lo que obtienen de una situación laboral (salidas) con relación a lo que aportan a ésta (entradas) y después comparan su relación de entradas y salidas con las relaciones de entradas y salidas de otros empleados importantes. Si una empleada percibe que su relación es igual a la de otros empleados importantes, existe un estado de equidad. En otras palabras, ella percibe que su situación es justa, que la justicia prevalece. Sin embargo, si la relación es desigual, existe inequidad y se ve a sí misma como compensada en forma insuficiente o excesiva. Cuando ocurren inequidades, los empleados intentan remediar la situación. ¿Qué hacen los empleados cuando perciben una inequidad? La teoría de la equidad propone que los empleados podrían: distorsionar las entradas o salidas de otros, comportarse de alguna manera que indujera a otros a cambiar sus entradas o salidas, comportarse de alguna manera que cambiara sus propias entradas o salidas, elegir una persona diferente como punto de comparación o renunciar a su empleo. Por lo general, estos tipos de reacciones de los empleados han probado ser correctas. El referente (las demás personas, sistemas o los individuos mismos con los que éstos se comparan para evaluar la equidad) es una variable importante en la teoría de la equidad. Las tres categorías de referentes se han definido como: los demás, el sistema y uno mismo. La categoría de los “otros” incluye a individuos con empleos similares en la misma organización, pero también incluye amigos, vecinos o profesionales asociados. La categoría del “sistema” incluye las políticas y procedimientos organizacionales de remuneración y la administración del sistema. Cualquier precedente que haya establecido la organización con respecto a la asignación de pagos es un elemento importante en esta categoría. La categoría de “uno mismo” se refiere a las relaciones de entradas y salidas que son particulares para el individuo. Refleja las experiencias personales y los contactos pasados y recibe la influencia de criterios como los trabajos anteriores o los compromisos familiares. En conclusión, la teoría de la equidad muestra que, para la mayoría de los empleados, la motivación recibe una influencia importante de las recompensas

relativas, así como de las recompensas absolutas, aunque algunos aspectos clave todavía son poco claros.

- Teoría de las expectativas: La explicación más completa y ampliamente aceptada de la motivación de los empleados hasta la fecha es la teoría de las expectativas, de Victor Vroom. Aunque la teoría tiene sus críticos, es apoyada por gran parte de las evidencias de investigación. La teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo. Esta teoría incluye tres variables o relaciones:
  - Expectativa o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.
  - Medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa es el grado al que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.
  - Valencia o atractivo de la recompensa es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo. La valencia considera tanto los objetivos como las necesidades del individuo.

La clave de la teoría de las expectativas es comprender el objetivo de un individuo y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, por último, entre las recompensas y la satisfacción de objetivos individuales. Destacan los pagos o recompensas. La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal para explicar lo que motiva a los individuos y enfatiza así que los gerentes entienden por qué los empleados ven ciertos resultados como atractivos o poco atractivos. Además, la teoría de las

expectativas destaca los comportamientos esperados. Por último, la teoría tiene que ver con las percepciones. La realidad es irrelevante. Las propias percepciones de un individuo sobre el desempeño, las recompensas y los resultados de los objetivos, no los resultados mismos, determinarán su motivación (nivel de esfuerzo).

### 2.2.1.3. Teoría de Motivación de Frederick Herzberg

La teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos. Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso, por lo que investigó la pregunta: “¿Qué desean las personas de sus trabajos?”. Pidió a las personas que proporcionaran descripciones detalladas de situaciones en las que se sintieron excepcionalmente bien o mal en sus trabajos. El cuadro N°1 muestra estos hallazgos. Herzberg concluyó en su análisis que las respuestas que dieron las personas cuando se sintieron bien en sus trabajos difirieron en forma significativa de las respuestas que proporcionaron cuando se sintieron mal. Algunas características se relacionaron de manera sistemática con la satisfacción en el trabajo (factores a la izquierda del cuadro) y otras con la insatisfacción en el trabajo (factores a la derecha del cuadro). Los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo fueron intrínsecos e incluyeron características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Cuando las personas se sintieron bien en sus trabajos, mostraron la tendencia a atribuir estas características a ellas mismas. Por otro lado, cuando se sintieron insatisfechas, mostraron la tendencia a citar factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.

Cuadro N° 1. Factores de Motivación e Higiene de Herzberg

<b>MOTIVADORES</b>	<b>FACTORES DE HIGIENE</b>
Logros	Supervisión
Reconocimiento	Políticas de la empresa
El trabajo mismo	Relación con el supervisor
Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Progreso	Salario
Crecimiento	Relación con los colegas
	Vida personal
	Relación con los subordinados
	Estatus
	Seguridad
<b>EXTREMADAMENTE SATISFECHO</b>	<b>EXTREMADAMENTE INSATISFECHO</b>

Fuente: Robbins y Coulter. 2005. Administración. Pág. 395.

Los factores higiénicos, son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, comprende todas las condiciones físicas y ambientales del trabajo, estos factores externos a la tarea, cuando están satisfecho eliminan la insatisfacción, dentro de ellos se tienen: las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes. Por su parte, los factores motivadores, son todos aquellos que tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; delegación de las responsabilidades, ascensos, libertad de decidir cómo realizar su trabajo, utilización plenas de las habilidades y destrezas.

Herzberg creía que lo opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción, como se ha creído según la tradición, ya que, la eliminación de las características insatisfactorias de un trabajo no haría necesariamente que ese trabajo fuera más satisfactorio (o motivador). Herzberg propuso que sus hallazgos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de la “satisfacción” es la “no

satisfacción” y lo opuesto de la “insatisfacción” es la “no insatisfacción”. Según Herzberg, los factores que generaban satisfacción en el trabajo eran independientes y distintos de los que generaban insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto, los gerentes que trataban de eliminar los factores que generaban insatisfacción en el trabajo podían crear armonía en el sitio de trabajo, pero no necesariamente motivación. Los factores extrínsecos que generan insatisfacción en el trabajo se denominaron factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas (o motivadas). Para motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg sugirió destacar los motivadores, es decir, los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo. La teoría de Herzberg disfrutó de mucha popularidad a mediados de la década de 1970 y hasta principios de la década de 1980, pero surgieron críticas en relación a sus procedimientos y metodología. Aunque hoy en día se opina que la teoría era demasiado simplista, ha tenido una fuerte influencia en la manera de diseñar los trabajos en la actualidad.

#### 2.2.1.4. Estrategias Motivacionales

Dada la naturaleza de las estrategias, su alcance puede ser muy diverso, como por ejemplo, el área de la motivación humana. Las estrategias motivacionales sirven para estimular a los trabajadores y así, aprovechar todo su talento, sus habilidades y contar con su colaboración total para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las estrategias de motivación son aquellas que están dirigidas a estimular a las personas a lograr comportamientos favorables para realizar determinadas acciones; dan como resultado empleados altamente satisfechos y dispuestos a participar en el cumplimiento de los logros de la compañía (Fernández y Herrera, 2009).

### 2.2.2. Estrategias

La definición de estrategia no es un concepto reciente, Chiavenato (2004) indica que el término estrategia proviene de dos palabras griegas: *stratos* (ejército) y *ago* (en griego antiguo liderar, guiar o cambiar de dirección). Desde tiempos antiguos se ha hablado de estrategias, haciendo referencias a estrategias militares, arte militar, guerras y batallas y que el primer autor conocido acerca de la estrategia fue Sun Tzu, general y filósofo chino que hace más de 2500 años escribió el libro *El Arte de la Guerra*.

Para Venegas (2009:1):

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategias a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “la teoría del juego”; que implica una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Al principio, el significado del concepto no era claro y los diccionarios no servían de ayuda, ya que, debido al uso militar del concepto, todavía definían la palabra estrategia como “la ciencia y el arte de desplegar las fuerzas para la batalla” (Ansoff, 1998:46).

Para Venegas (2009), Peter Drucker (1954), mencionó el término estrategia en la administración, como la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser? Explicaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener.

Chandler (Venegas, 2009:1), en 1962 mostró cómo depende de la estrategia el propósito de una organización; la definió como “el elemento que determina las

metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”.

#### 2.2.2.1. Definición de Estrategias

Koontz y Weihrich (2003:156), expresan que: “la estrategia es la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines”.

Para David (2003:5), la estrategia: “es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” y en términos organizacionales, David (2003:11) indica que las estrategias son: “los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”. Por su parte, Serna (2008:19), indica que ésta es: “la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”. Por lo que, se puede definir la estrategia como conjunto integral de acciones que se deben llevar a cabo en la empresa en un determinado tiempo y espacio para el logro de objetivos organizacionales.

#### 2.2.2.2. Niveles Estratégicos

Las estrategias organizacionales son de nivel corporativo, empresarial y funcional (Robbins y Coulter, 2005):

- Estrategia de nivel corporativo: se pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar una compañía. Refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el empeño en tal dirección. Hay tres principales estrategias corporativas: crecimiento, estabilidad y renovación.

- Estrategia corporativa de crecimiento: tratan de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atienden. Al seguir una meta de crecimiento la organización aumenta sus ingresos por ventas, números de empleados, participación en el mercado y otras medidas cuantitativas.
- Estrategia corporativa de estabilidad: se caracteriza por la falta de un cambio significativo. Entre los ejemplos se encuentran atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio, mantener la participación en el mercado y sostener los resultados de rendimiento sobre la inversión de la empresa. Este tipo de estrategia es aplicado cuando: las empresas han estirado hasta sus límites sus recursos, capacidades y competencias, y la expansión de sus operaciones pondrían en peligro su éxito futuro; la industria está en período de agitaciones en el que las fuerzas externas cambian radicalmente y el futuro es incierto; la industria tiene pocas posibilidades de crecer o ninguna; y en ocasiones los gerentes o dueños de empresas pequeñas optan por adaptar deliberadamente este tipo de estrategias porque les parece que su empresa marcha bien como está, que satisface sus metas personales y que no quieren meterse en líos de hacer crecer una empresa.
- Estrategia corporativa de renovación: están destinadas a resolver debilidades de la organización que merman el desempeño. Se clasifica en: estrategia de atrincheramiento y estrategia de ajuste:
  1. Estrategia de atrincheramiento: es una estrategia de renovación a corto plazo que se sigue en situaciones en las que los problemas de desempeño no son graves.
  2. Estrategia de ajuste: es una estrategia de renovación para épocas en las que los problemas de desempeño son más graves.
- Estrategia de nivel empresarial: trata de determinar cómo debe competir la organización en sus negocios. Para la organización pequeña con sólo una línea de negocios o la grande que no está diversificada en varios productos o

servicios, esta estrategia se superpone con la estrategia de nivel corporativo. En cambio, en las organizaciones de varios negocios cada división tendrá su propia estrategia que define los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar, entre otros. Cuando una organización participa en varios negocios, las empresas que son independientes y formulan sus propias estrategias se llaman unidades estratégicas de negocios o UEN. Establecer una buena estrategia empresarial competitiva requiere comprender la ventaja competitiva, que es la superioridad que distingue a la organización, es decir, su valor distintivo. Esta ventaja procede de las capacidades centrales de la organización, las cuales, pueden adoptar la forma de actitudes de la organización: ésta hace algo que las otras no pueden hacer o lo hacen mejor que las demás. También aquellas capacidades centrales a una ventaja competitiva viene de los activos o recursos de la organización, eso que tiene y que a la competencia le falta. Las estrategias empresariales pueden ser de liderazgo de costos, de diferenciación y enfoque:

- Estrategia empresarial de liderazgo de costos: son aplicadas cuando la organización se dispone a ser el productor con menores costos de la industria. El líder de costos busca insistentemente eficiencias en la producción, marketing y otras áreas de operación. Los gastos generales se mantienen al mínimo y la empresa hace todo lo que puede por recortar costos.
- Estrategia empresarial de diferenciación: las organizaciones ofrecen productos exclusivos que aprecien los clientes. La diferenciación ofrece una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva.
- Estrategia empresarial de enfoque: consiste en una ventaja de costos (enfoco de los costos) o de diferenciación (enfoco en la diferenciación) en un segmento industrial estrecho. Es decir, los gerentes eligen un segmento de mercado en una industria y tratan de explotarlo, en vez de atender todo el mercado. Los segmentos se basan en variedad de productos, tipo de comprador final, canal de distribución o ubicación de los compradores.

- Estrategia de nivel funcional: respaldan las estrategias empresariales. Para las organizaciones que tienen departamentos funcionales tradicionales como manufactura, *marketing*, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias tienen que apoyar la estrategia empresarial.

Los tres tipos de estrategias sirven de guía; en el caso de las estrategias de nivel corporativo a la dirección general de una organización con más de un ramo de actividad; las de nivel empresarial a las operaciones de una empresa en lo que respecta a competitividad; y las de nivel funcional a la administración de las áreas funcionales de una empresa, tales como manufactura, finanzas, recursos humanos, entre otros. Las estrategias de nivel corporativo son las de nivel más alto y con ellas se deciden los negocios a desarrollar y a eliminar. Las estrategias de nivel empresarial sirven para indicar cómo manejar el negocio, que productos se van a desarrollar y cómo se manejarán los costos con el fin de obtener una ventaja competitiva en cuanto a diferenciación y costos. Las estrategias de nivel funcional corresponden a las áreas funcionales como se ha mencionado anteriormente y son implementadas por esas mismas áreas aunque son decididas por el gerente general; además, se hallan dirigidas al logro una mejor utilización estratégica de los recursos y competencias dentro de cada área funcional, para apoyar a través de la integración y coordinación de políticas la estrategia corporativa.

#### 2.2.2.3. Tipos de Estrategias

En las organizaciones se presentan innumerables situaciones y ante éstas se aplicarán estrategias; es por ello que, existen diversos tipos de estrategias que, para Mintzberg y Quinn (1993), son las siguientes:

- Estrategia planeada: las intenciones son formuladas y articuladas por el organismo central y se afianza en controles formales para garantizar su implantación de manera certera. Estas estrategias son muy deliberadas.

- Estrategia empresarial: las intenciones son dictadas por un líder que es el encargado de todo el proceso con respecto a la estrategia, éstas son relativamente deliberadas y en algún momento pueden ser espontáneas.
- Estrategia ideológica: las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general, la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son con mucho deliberadas.
- Estrategia sombrilla: se considera deliberadamente emergente, ya que, el liderazgo permite a otros, de modo intencional, flexibilidad para manejar y desarrollar patrones dentro las normativas establecidas.
- El proceso de la estrategia: un director controla todo el proceso administrativo, mientras que el contenido real de las estrategias es delegado a otros. En ese sentido, las estrategias son en parte deliberadas y en parte emergentes.
- Estrategia desarticulada: los integrantes de la organización están totalmente desarticulados donde no existe cohesión. Las estrategias pueden ser deliberadas para aquellos que la hacen.
- Estrategia de consejos: se necesitan diversos ajustes entre varios integrantes de la organización, las estrategias son, en gran parte, emergentes o de surgimiento.
- Estrategia impuesta: el entorno externo es el causante de este tipo de estrategia, siendo emergentes en términos organizacionales.

Por su parte, David (2003), señala que las estrategias están clasificadas de la siguiente manera:

- Estrategias de integración. Las cuales permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores. Están clasificadas en: integración directa, integración hacia atrás y la integración horizontal; las cuales se les conoce en conjunto como estrategias de integración vertical.
- Integración directa. Consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas.

- Integración hacia atrás. En este caso, tanto los fabricantes como los minoristas compran los materiales necesarios a los proveedores.
  - Integración horizontal. Se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos.
- Estrategias intensivas. Se clasifican en penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos, porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee, se definen en:
    - Penetración de mercado. Busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de *marketing*.
    - Desarrollo de mercado. Esta estrategia, consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
    - Desarrollo de productos. Es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales.
  - Estrategias de diversificación. David (2008), señala que, existen dos tipos de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. En este sentido, la mayoría de las empresas favorecen las estrategias de diversificación relacionada para poder capitalizar las sinergias del siguiente modo: transferir competitivamente experiencia, conocimientos tecnológicos y otras capacidades de valor de una empresa a otra; combinar las actividades relacionadas de diferentes empresas en una única operación para conseguir costos más bajos; explotar el uso común de un nombre de marca conocido; y estimular la colaboración interempresarial para crear fortalezas y capacidades de recursos competitivamente valiosas.

Asimismo, una estrategia de diversificación no relacionada permite capitalizar con base en una cartera de empresas que son capaces de ofrecer un

excelente desempeño financiero en sus industrias respectivas, en vez de esforzarse por capitalizar las características estratégicas de las cadenas de valor entre los negocios. De ahí que, seguir la diversificación no relacionada supone estar al acecho para adquirir empresas cuyos activos están subvaluados, que se encuentran en problemas financieros o que tienen altas posibilidades de crecimiento pero que no cuentan con capital de inversión. Un inconveniente obvio de la diversificación no relacionada es que una empresa matriz debe contar con un excelente equipo de administración capaz de planear, organizar, dirigir, delegar y controlar, todo de la manera más eficaz.

- Estrategias defensivas. Se refieren a estrategias como la reducción, desinversión y liquidación, que se definen a continuación:
  - Reducción. Esta estrategia ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias. Durante la reducción, los estrategas trabaja con recursos limitados y enfrentan la presión de accionistas, empleados y medios de comunicación masiva.
  - Desinversión. En lo referente a esta estrategia, a la venta de una división o parte de una organización se le llama desinversión. La misma, con frecuencia se emplea para reunir capital con el objetivo de realizar otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de reducción para deshacerse de los negocios de una organización que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan con las otras actividades de la empresa.
  - Liquidación. Plantea que vender todos los activos de la empresa, en partes y por su valor tangible, se llama liquidación. La misma implica tener que reconocer la derrota y, por consiguiente, es una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, se propone que, es mejor dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.

#### 2.2.2.4. Proceso Estratégico

Toda organización posee una estrategia, así sea informal, esporádica, o sin estructurar, pues en su totalidad va hacia algún rumbo; sin embargo, algunas no saben hacia dónde; por lo que, surge una necesidad intrínseca en las mismas de utilizar conceptos y técnicas de administración estratégica. Este proceso, se aplica tanto a pequeñas como grandes empresas, a instituciones con o sin ánimo de lucro, a organizaciones gubernamentales, conglomerados multinacionales, entre otros. Es decir, representa un enfoque lógico para establecer la dirección futura de una empresa.

La gran mayoría de las empresas consideran el proceso estratégico importante, porque ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de más tiempo para desarrollar los distintos planes de acción. Otra razón por la cual las empresas no deben prescindir de dicho proceso, es que les ayuda a definir su misión, visión, objetivos y metas (Romero, 2017). Este proceso, es mejor definido por Betancourt (2002:28) como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”.

Los autores Robbins y Coulter (2005:180) tratan el proceso estratégico como de administración estratégica, definido como “el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización” y “comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégicas”. Aunque las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que debe realizarse, la implementación y la evaluación no son menos importantes. Indican, estos autores, que hasta las mejores estrategias pueden fallar si la gerencia no las realiza o evalúa de manera debida.

El proceso de administración estratégica permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa y la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Al recorrer las etapas del proceso de la administración estratégica, los gerentes examinan las variables pertinentes para decidir qué hacer y cómo hacerlo. Si los gerentes realizan el proceso de la administración estratégica enfrentan mejor las incertidumbres del ambiente. Además permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

Para Robbins y Coulter (2005:182), las seis etapas del proceso de administración estratégica comprenden:

- Etapa 1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización: todas las organizaciones necesitan una misión, una declaración de su finalidad. La misión responde una pregunta ¿cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio? Definir la misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos o servicios. También, es importante que los gerentes identifiquen las metas actuales y las estrategias que se aplican. Las metas son el fundamento de la planeación; son objetivos

medibles del desempeño que los empleados se esfuerzan por conseguir. Conocer las metas actuales de la compañía le da a los gerentes una base para evaluar si hay que cambiarlas. Por las mismas razones es importante, que los gerentes identifiquen las estrategias actuales de la organización.

La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. Para Serna (2008), este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿Dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿Dónde debemos ir?, ¿Adónde iremos? Y ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Los objetivos, son la base de la planificación. Los objetivos de una compañía proporcionan las metas de desempeño medibles que los trabajadores buscan alcanzar.

- Etapa 2. Análisis externo: el ambiente externo es una restricción importante para las acciones de los gerentes. Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico y los gerentes de todas las organizaciones tienen que realizar un análisis externo, en el cual deben examinar ambientes tanto generales como particulares para ver qué tendencias y qué cambios ocurren con el fin de estar a la vanguardia de los mismos, de modo que puedan establecer las estrategias adecuadas. Después de analizar el entorno, los gerentes tienen que evaluar lo que aprendieron acerca de oportunidades que puedan explotar la organización y las amenazas que haya que contrarrestar. Las oportunidades son tendencias positivas en los factores del ambiente externo; las amenazas son tendencias negativas. Lo último que hay que saber del análisis externo es que el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y

amenazas para otra del mismo sector, debido a sus diferencias de recursos y aptitudes.

En esta investigación, los elementos externos que se tratarán son los llamados factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, entre otros, de acuerdo a la teoría de motivación de Herzberg (Robbins y Coulter, 2005). Los cuales influyen significativamente en el comportamiento emocional y por ende, laboral de los empleados. Estos elementos son los siguientes:

- Supervisión: Es la observación regular y el registro de las actividades laborales de los trabajadores.
- Políticas de la empresa: Son un conjunto de directrices documentadas que establecen normas en áreas como procedimientos apropiados y comportamiento de los empleados.
- Relación con el supervisor: Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización.
- Condiciones de trabajo: Se refiere a las condiciones físicas en las que los trabajadores laboran, como por ejemplo; la iluminación, temperaturas adecuadas, el entorno físico seguro, entre otros.
- Salario: Constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y la organización. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, el cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. Debido a ello, se dice que el dinero es el incentivo crucial para la motivación en el trabajo.

- Relación con los colegas: Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones entre ellos se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y éstos, a su vez, comprenden más a sus empleados.
- Vida personal: Hace referencia a la vida social que tiene el trabajador fuera del ámbito laboral, es decir, con familiares, amigos, entre otros.
- Relación con los subordinados: Los jefes de la empresa deben asumir la siguiente conducta: escuchar y comprender el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias.
- Estatus: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.
- Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.

Serna (2008), llama esta etapa diagnóstico externo, y dice que “es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o el departamento en el entorno. El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma (Cuadro N° 2).

Para elaborar el POAM es necesario seguir una metodología indicada por Serna (2008):

- Obtención de información primaria y secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.

Cuadro N° 2. Perfil de Oportunidades y Amenazas

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos									
Económicos									
Política									
Geográficos									
Sociales									

Fuente: Serna.2008. Gerencia Estratégica. Pág. 140.

- Identificación de las oportunidades y amenazas. La compañía, mediante la conformación de grupos estratégicos realiza esta parte del análisis. Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta qué nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de grupos estratégicos.
- El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza una tormenta de ideas.
- Priorización y calificación de los factores externos. El grupo califica según su leal saber y entender las oportunidades (A M B) y las amenazas (AMB); donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.
- Calificación del impacto. Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en alto, medio y bajo.

- Elaboración del POAM. El POAM así elaborado permitirá realizar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.
- Análisis competitivo de la industria: El análisis de competencia es una parte importante del diagnóstico del entorno. Una empresa puede desarrollar una “estrategia competitiva” que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado. Una estrategia competitiva efectiva requiere: Análisis estructural de la industria, análisis del competidor y análisis de la evolución de la industria (Cuadro N° 3).

Cuadro N° 3. Diagnóstico externo POAM

Calificación Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
Políticos									
Sociales									
Tecnológicos									
Geográficos									

Fuente: Serna. 2008. Gerencia Estratégica. Pág. 143.

- Etapa 3. Análisis interno: se debe realizar una evaluación clara de los recursos de la organización (capital financiero, empleados capaces, gerentes experimentados, entre otros) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales (*marketing*, manufactura, sistemas de información, manejo de recursos humanos, entre otros). las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son sus fuerzas. Las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o los recursos que no tiene. Esta etapa obliga a los gerentes a aceptar que todas las organizaciones, por grandes y exitosas que sean, están limitadas por sus recursos y aptitudes. El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la

organización. Si estos recursos y aptitudes son excepcionales o únicos, se consideran las capacidades centrales de la organización, que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas. En esta investigación, los elementos internos que se tratarán son los llamados factores intrínsecos, como: Logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, progreso y crecimiento, de acuerdo a la teoría de motivación de Herzberg (Robbins y Coulter, 2005).

- Logros: La oportunidad de realizar cosas interesantes.
- Reconocimiento: Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo costo. La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar.
- El trabajo mismo: las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación.
- Responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.
- Progreso: Es un valor agregado que todos los aspirantes a un trabajo toman en cuenta, la posibilidad de hacer carrera es una de los mayores beneficios que pueden otorgar las empresas, sobre todo después de desempeñar un cargo por un tiempo considerable.
- Crecimiento: Desarrollar las habilidades individuales de los empleados para asegurarse de que cumplan con el mínimo nivel de habilidad requerido.

Para Serna (2008), ésta etapa es llamada diagnóstico interno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy. Sugiere determinar las debilidades y fortalezas mediante el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) y lo define como un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la

compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa (Cuadro N° 4).

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (AMB), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M) y bajo (B).

Cuadro N° 4. Perfil de Capacidad Interna

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Serna.2008.Gerencia Estratégica. Pág. 85.

Para realizar el perfil de capacidad interna (PCI) es necesario seguir una metodología indicada por Serna (2008):

- Preparación de la información preliminar: obtener y procesar información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI.
- Conformación de grupos estratégicos: los grupos estratégicos pueden conformarse de diferentes maneras:
  - De acuerdo con la estructura organizacional: se hace el diagnóstico por cada área o sub-área funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo.

- Por grupos estratégicos: por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales. Esto puede llevarse a cabo, igualmente, a nivel de áreas funcionales. De cualquier manera será necesario integrar un diagnóstico corporativo.
- Participación total: el PCI también es posible elaborarlo con una encuesta general que involucre a todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo. Si éste es muy grande hay que apelar a las técnicas de muestreo. El cuestionario deberá ser elaborado por un equipo técnico asesor, integrado específicamente para el proyecto. Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que cuanto más amplia es la participación, mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa.
- Identificación de fortalezas y debilidades: en primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas. Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los grupos estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización. Lo que busca este ejercicio es lograr la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, tal como las perciben los miembros de la organización. Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.
- Priorización de los factores: cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos, después de realizada la tormenta de ideas, seleccionarán aquellos factores clave que identifiquen las fortalezas y debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es muy importante hacer un análisis de Pareto que permita aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los

factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía. Cuando el análisis se hace por encuesta general, la priorización puede resultar de un análisis ponderado de los resultados.

- Calificación de los factores: realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala alta, media y baja. Cuando se efectúe en grupo, sus miembros calificarán el valor de cada uno de los factores individualmente; luego; en consenso, acordarán la calificación definitiva.
- Calificación del impacto: al igual que se califica la fortaleza o debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación alto, medio y bajo. Estos resultados se transfieren a las hojas de trabajo que señalaremos más adelante.
- Análisis del diagnóstico: los perfiles deben ser analizados en profundidad por los grupos estratégicos, de manera que pueda integrarse un documento de diagnóstico con la información objetiva que genere la ronda estratégica. Los análisis de las encuestas deberán seguir el mismo proceso, con lo cual se completará esta primera parte del diagnóstico estratégico. Todo este trabajo y la integración final del diagnóstico deben incluir la información actual de la empresa preparada sobre cada una de las capacidades, en la primera etapa de la elaboración del PCI.

En este proceso, se realiza el análisis DOFA, que es definido por Serna (2008) como un método complementario del perfil de capacidad (PCI), perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. El análisis DOFA está diseñado para ayudar a los estrategas para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el

efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Para realizar el análisis DOFA, en primer lugar, se debe diseñar una hoja de trabajo (Cuadro N° 5), con base en el análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC) y debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis.

Cuadro N° 5. Hoja de trabajo (DOFA)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar oportunidades clave	Enumerar amenazas clave
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar fortalezas clave	Enumerar debilidades clave

Fuente: Serna. 2008. Gerencia Estratégica. Pág. 186.

En segundo lugar, está la selección de factores clave (PCE), en la que se debe hacer una selección de los factores claves de éxito, que servirán de base para el análisis DOFA. Hay que escoger aquellos que solo sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía.

Por ello, debe utilizarse un análisis de impacto. Éste consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, y por tanto, convertirla en un factor clave de éxito.

Para ello debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio.

Esta información se obtiene del PCI y del POAM. Para ello se utilizará la matriz modelo que se presenta a continuación, en el cuadro N° 6.

Cuadro N° 6. Matriz de Impacto (DOFA)

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente: Serna. 2008. Gerencia Estratégica. Pág. 188.

En tercer lugar, se encuentra la ponderación de factores y son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su numeración debe ser de alto a bajo impacto en forma descendente.

Por último, tenemos la realización del análisis DOFA, el cual se elabora basándose en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidades. Éste análisis originará un primer acercamiento para la formulación de estrategias de la compañía. Para elaborar el análisis DOFA, puede utilizarse la matriz mostrada en el cuadro N° 7.

Cuadro N° 7. Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Fuente: Serna. 2008. Gerencia Estratégica. Pág. 185.

- Etapa 4. Formulación de estrategias: los gerentes deben evaluar y determinar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y menguan las amenazas. Esta etapa termina cuando los gerentes elaboran estrategias que darán a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales.

Para Thompson y Strickland (2004), esta etapa es llamada creación de una estrategia: la creación de una estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y de los prospectos de la compañía. Los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para alcanzarlos. En realidad, la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos. La tarea de formular una estrategia, empieza con estricto análisis de la situación interna y externa de la organización. Cuando los gerentes han comprendido cuál es la situación total, entonces podrán idear una estrategia que logre los resultados financieros y estratégicos planeados.

- Etapa 5. Puesta en marcha de las estrategias: después de formular las estrategias hay que echarlas a andar. Una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo. Sin importar con cuanta eficacia haya planeado la organización sus estrategias, no tendrán éxito sino las implementan de manera apropiada.

Para Thompson y Strickland (2004), esta etapa es llamada puesta en práctica y ejecución de la estrategia: la tarea administrativa de poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitará para desarrollar las habilidades de la organización y así lograr en el momento oportuno los objetivos programados; aquí la habilidad administrativa consiste en idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y producir nuevos resultados. La administración del proceso de puesta en práctica y la

ejecución de la estrategia es básicamente una tarea administrativa práctica, cerca de la escena, que incluye los siguientes aspectos principales:

- Construir una organización capaz de llevar con éxito la estrategia.
  - Distribuir los recursos de la compañía de manera que las unidades de la organización encargadas de las actividades críticas de la estrategia y de la puesta en práctica de las iniciativas estratégicas nuevas cuenten con suficiente personal y fondos para hacer su trabajo de manera exitosa.
  - Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.
  - Llevar a cabo una estrategia recién escogida.
  - Motivar a las personas de manera que persigan con energía los objetivos que se han fijado.
  - Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados que se han fijado como objetivos.
  - Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosa de la estrategia.
  - Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la compañía desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana.
  - Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo
  - Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.
- Etapa 6. Evaluación de los resultados: la última etapa del proceso estratégico consiste en evaluar los resultados. ¿Han sido eficaces las estrategias?, ¿se requieren ajustes?

Para Thompson y Strickland (2004), esta etapa es llamada evaluación de desempeño, supervisión de nuevos desarrollos y comienzo de ajustes correctivos: la evaluación del desempeño y del progreso de la organización siempre le

incumbe a la administración. La obligación de ésta es mantenerse en la parte superior de la jerarquía, decidir si las cosas se están haciendo bien al interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos. Un desempeño inferior o un escaso progreso, así como las nuevas circunstancias externas relevantes, requieren acciones y ajustes correctivos en la dirección, objetivos y modelos de negocio a largo plazo de una empresa y/o su estrategia.

### 2.2.3. Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa, Estado Sucre.

En esta sección se tratarán aspectos de la empresa tales como: la reseña histórica del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa, Estado Sucre, misión, visión, funciones, la estructura organizativa y finalmente lo relacionado con el área objeto de estudio la Gerencia de Gestión de Talento Humano.

- Reseña histórica del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa, estado Sucre. La empresa Azucarera Cumanacoa fue inaugurada en el año 1953. Para ese entonces la primera zafra del Central Azucarero Cumanacoa, se hizo el 15 de Enero de 1954. En esa zafra se molieron 62 mil toneladas de caña y se produjeron 4 mil 800 toneladas de azúcar refinada. Cuando se inició el referido emporio industrial en esa época no se quemaba caña hasta el año 1961.

Es gracias al inicio de la zafra de 1954 que la producción en el campo comenzó a levantarse vertiginosamente y en el año 1972 y se tenían 6 mil 500 hectáreas de terreno en producción de caña. En ese mismo año se logró moler en el Central Cumanacoa 338 mil 500 toneladas de caña y producir alrededor de 32 mil toneladas de azúcar con un rendimiento de 9,5%.

A partir de esa fecha empezó a operar una pequeña degeneración en la empresa, debido a una cantidad de situaciones sindicales y políticas. Esto trajo como consecuencia un desmejoramiento total de la empresa, y a última hora, la

industria fue privatizada, lo que trajo como resultado 13 años de mala gestión técnica administrativa que repercutió en un total deterioró del campo de 75% y la industria se deterioró en más del 72%.

El 19 de octubre de 1996, cuando el actual Presidencia de la Republica se encontraba realizando su campaña electoral en Arenas, un pueblo del municipio Montes, se le planteo en esa oportunidad la necesidad de reactivar el Central y el entonces candidato a la Presidencia de Venezuela con voz firme y convincente, dijo: tengan por seguro que si yo soy Presidente de la República esa empresa la vamos a reactivar. Efectivamente la empresa hoy día está marchando bien siempre con paso firme hacia delante.

- Misión del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa, estado Sucre. Producir azúcar y sus derivados en el estado Sucre, promoviendo y coordinando el desarrollo de la cadena agroproductiva, a través de un personal altamente capacitado, tecnología de avanzada, inversión social, uso racional de los recursos naturales, logrando así contribuir con la soberanía agroalimentaria del país.
- Visión del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa, estado Sucre. Ser una empresa líder en el desarrollo agroindustrial del país logrando el incremento del bienestar social y altos niveles de eficiencia y calidad enmarcados en las políticas incluyentes de equidad y justicia.
- Objetivos del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa, estado Sucre. La empresa Central Azucarera Sucre C.A., tiene como objetivo principal la producción, elaboración y comercialización del azúcar y sus derivados. Entre los objetivos específicos se encuentran:
  - Identificar el periodo de zafra para la producción de azúcar.

- Comercializar y distribuir productos derivados de la caña de azúcar para el mercado nacional.
  - Satisfacer las necesidades del consumo humano e industrial a través de los productos elaborados por la empresa.
- Funciones Generales del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa, estado Sucre. Su función principal es la comercialización, distribución y producción de la caña de azúcar para su transformación en azúcar refinada y otras actividades tales como:
    - Envasado y sellado de azúcar.
    - Cosecha de la caña de azúcar.
    - Corte de la caña de azúcar.
    - Alza de la caña de azúcar.
    - Traslado de la caña de azúcar, entre otros.
- Estructura Organizativa del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa, estado Sucre. Esta organización, está constituida por la Presidencia, Vicepresidencia, Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria, Gerencia Agrícola, Gerencia de Desarrollo Comunitario, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Industria y la Gerencia de Gestión de Talento Humano.
    - Oficina de Planificación y Gestión Presupuestaria: Tiene como objetivo garantizar la asignación y distribución presupuestaria mediante la elaboración del presupuesto anual del Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa y asesorar a las diferentes dependencias.
    - Gerencia de Administración y Finanzas: Tiene como objetivo dirigir, coordinar y velar por el buen funcionamiento de todas las unidades y coordinaciones bajo su dependencia; y de forma específica, tiene como funciones velar por el fondo de avance, entregar toda información pertinente que soporte cada uno de los gastos que se efectúen en el Central, realizar el reporte de gastos de la empresa,

- llevar un control detallado de la producción de azúcar, llevar las relaciones de compras y respectivos pagos a los proveedores, entre otras.
- Gerencia Agrícola: Tiene como función asumir responsablemente el éxito material y social que estimule a las nuevas generaciones a permanecer en el campo, recordando en todo momento que como empresario agrícola es un ciudadano útil a su comunidad y al país, sirviéndolos en la producción de bienes y servicios necesarios para cubrir sus necesidades y satisfacer las aspiraciones para alcanzar un mejor nivel de vida. Además está conformada por las siguientes unidades: Unidad de Servicios Mecanizados, Unidad de Financiamiento y Recuperación Agraria, Unidad de Extensión Agrícola, Unidad de Cosecha y la Unidad de Fomento y Desarrollo Agrícola.
  - Gerencia de Desarrollo Comunitario: Tiene como función regirse por los criterios de equidad, eficacia, eficiencia y la sostenibilidad, que permita orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados. Esta Gerencia está integrada por las siguientes unidades: Unidad de Organización y Educación Popular, Unidad de Solidaridad Institucional y la Unidad de Fomento y Desarrollo Comunitario.
  - Gerencia de Industria: Se caracteriza por ejercitar el manejo de las herramientas actuales de la Industria para el desarrollo de las destrezas que faciliten el crecimiento competitivo de la organización, formar y entrenar a los trabajadores con la Visión que exige hoy la apertura de los mercados y desarrollar el liderazgo, la actitud y la mentalidad enfocada hacia la creatividad, la innovación, la flexibilidad, la agilidad al cambio, la ética y la alta motivación. Además está conformada por las siguientes unidades: coordinación de mantenimiento mecánico, coordinación de instrumentación, coordinación generación de vapor, coordinación de electrificación y la coordinación de fábrica.
  - Gerencia de Gestión de Talento Humano: Que tiene como objetivo desarrollar procesos que permitan la selección de personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de la Institución, generar ambientes de trabajo saludables y productivos que estimulen el desarrollo y capacitación de los trabajadores del

Central, adoptar e implementar los mecanismos necesarios para la evaluación del personal administrativo y obrero, coordinar el proceso de liquidación de salarios, prestaciones sociales, aportes a la seguridad social , de conformidad con la normatividad laboral vigente y elaborar y coordinar los programas de salud ocupacional que se establezcan para el cuidado laboral de los empleados. Esta gerencia está conformada por las siguientes unidades: unidad de bienestar social, servicios médicos, unidad de captación y capacitación, unidad de nómina, coordinación de higiene y seguridad industrial.

Una vez definidos los aspectos relacionados con el Central Azucarero Sucre C.A., a continuación se indicarán lo referente a la Gerencia de Gestión de Talento Humano Central Azucarero Sucre C.A, Cumanacoa, Estado Sucre, cuya función general consiste en: Conducir la Gerencia a la oportuna prestación de servicios de gestión administrativa de personal del Central Azucarero Sucre C.A. Interpretando, aplicando normas, procedimientos, la provisión y desarrollo de recursos humanos de la institución mediante su incorporación, Capacitación y desarrollo para garantizar una eficaz misión. Planifica, organiza, dirige, controla y monitorea las actividades para manejo de seguro social obligatorio, administrar la póliza de hospitalización, cirugía y maternidad (HCM), accidentes personales y política habitacional para garantizar asistencia integral de todo el personal con miras a alcanzar metas y objetivos institucionales, además facilita el archivo, la localización y la clasificación de los expedientes de todo el personal y documentaciones varias.

Las funciones específicas de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, consisten en:

- Coordinar la gestión administrativa de personal de Central Azucarero Sucre C.A y jefaturas adscritas a la gerencia.
- Coordinar la gestión de incorporación de recursos humanos al Central Azucarero Sucre C.A y la red institucional.

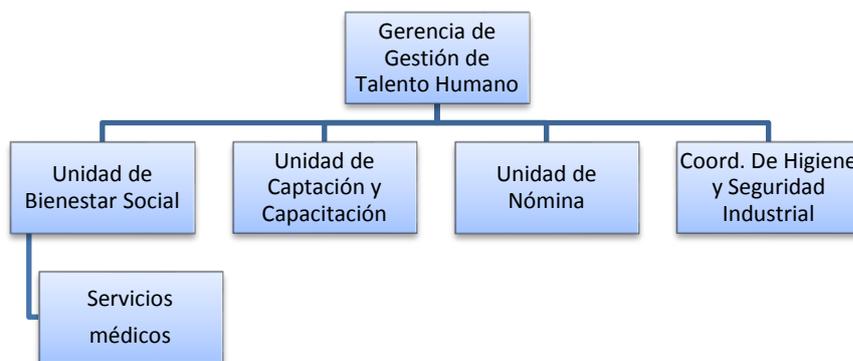
- Coordinar, administrar y prestar apoyo a la capacitación y desarrollo de personal de la administración del Central Azucarero Sucre C.A.
- Dirigir y supervisar los procesos para la evaluación de desempeño del personal del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa.
- Coordina el reclutamiento, selección y promoción del personal de acuerdo a las normas vigentes para los procesos de selección.
- Formular propuestas tendientes a optimizar la gestión de los recursos humanos.
- Asesorar a las autoridades superiores y otros funcionarios en la gestión de recursos humanos.
- Coordinar las relaciones laborales con gremios y organismos rectores.
- Formulación de presupuestos de recursos humanos.
- Establece objetivos y orienta la acción hacia la obtención de resultado.
- Trabajo en equipo.
- Coordina equipos de trabajo en función de metas y resultados.
- Verifica documentos para trámites de jubilaciones e incapacidades.
- Participa en planes vacacionales para hijos de los trabajadores, conjuntamente con Corporación Venezolana Agrícola.
- Planifica la realización de eventos especiales.
- Elaboración de informes técnicos.
- Elaboración plan de bienestar social.
- Efectúan los cálculos de asignaciones y deducciones por concepto de seguro social.
- Presenta informe de las actividades realizadas.

La responsabilidad de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Además tiene como responsabilidad velar por la

seguridad del trabajador y sus familiares, mediante el manejo de los seguros de hospitalización, maternidad y cirugía (HCM), seguros sociales y otros beneficios que satisfaga y garantice la seguridad integral de cada uno de los integrantes de la fuerza laboral y familiares que hacen vida dentro de la empresa.

El Organigrama de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, se muestra en la figura N° 1 y de manera siguiente se mencionan las unidades organizacionales que la conforman:

Figura N° 1 Organigrama de la Gerencia de Gestión de Talento Humano



Fuente: Martínez, E. 2010. Manual de descripción de cargos, Central Azucarero Sucre, C.A. Pág. 352.

- Unidad de Bienestar Social: Se encarga de brindar la atención directa de primeros auxilios, programada por el servicio de enfermería, en forma oportuna, segura, amable, resguardando siempre la integridad de cada paciente. Tiene la responsabilidad de mantener la unidad de transporte en buen estado y velar porque los insumos necesarios estén siempre dentro de ella para prestar el servicio adecuado y así trasladar al paciente de una manera más efectiva. También se encarga de velar por el adecuado funcionamiento del centro de salud, teniendo en cuenta una adecuada planeación, programación, supervisión y control de las actividades, a fin de lograr una adecuada prestación de servicios. De la Unidad de Bienestar Social, depende Servicios Médicos, que se

encarga de brindar la atención directa de enfermería, programada por la enfermera, en forma oportuna, segura, amable, resguardando siempre la integridad de cada paciente y sus familiares.

- Unidad de captación y capacitación: Coordina, organiza y analiza conjuntamente con el jefe de la unidad los procedimientos para elaboración de los programas de capacitación, captación, selección e ingreso de personal, de igual forma mantener organizado los expedientes del personal y ejecutar las tareas inherentes a la unidad. Es responsable de mantener en orden y al día todas las labores de la unidad y mantener en constante supervisión al personal que recibe la capacitación y resguardar toda la documentación perteneciente al departamento.
- Unidad de Nómina: Se encarga de Planificar las actividades que se ejecutan en el departamento, distribuyendo, coordinando y supervisando el trabajo realizado por el personal responsable, a fin de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los resultados, además ejecuta la liquidación de la nómina del personal que elabora en la Institución, calculando y verificando los datos correspondientes para su elaboración, a fin de asegurar el oportuno y correcto pago al personal.
- Coordinación de Higiene y Seguridad Industrial: Se encarga de Sugerir, recomendar, planificar, desarrollar e implementar controles en todo lo concerniente a la Seguridad e Higiene Industrial y es Responsable de las actividades relacionadas con la prevención de accidentes laborales y seguridad personal de los empleados y de las instalaciones.

### **2.3. Bases Legales**

Según Villafranca (1996:142), “Las bases legales no son mas que las leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto”, explica que las bases legales “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite”.

En las bases legales, tal como la denominación de la sección lo indica, se incluyen todas las referencias legales que soportan el tema o problema de investigación. Para ello, se pueden consultar: (a) la constitución nacional; (b) las leyes orgánicas; (c) las gacetas gubernamentales; entre otros dispositivos apropiados (Córdova, 2017). En este caso, entre las referencias legales que soportan esta investigación se encuentran:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)
  - artículo 91. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La ley establecerá la forma y el procedimiento.

Tomando en cuenta que para algunas personas el principal elemento motivador en una organización es el salario, se toma el anterior artículo de la constitución, ya que, enuncia el derecho que se tiene a este incentivo y garantiza que será digno y suficiente para que un trabajador satisfaga sus necesidades y las de su familia.

- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadora (2013)
  - Artículo 104. Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda

evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

– Artículo 105. Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo:

- 1) Los servicios de comedores, provisión de comidas y alimentos y de guarderías infantiles.
- 2) Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.
- 3) Las provisiones de ropa de trabajo.
- 4) Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.
- 5) El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación o de especialización.
- 6) El pago de gastos funerarios.

Se citan los artículos ya mencionados, ya que, define lo que es salario y además se enumeran otros beneficios que son de carácter no material, que por lo general sirven para motivar y brindarle satisfacción a los empleados.

- Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2001): El Decreto Ley de Tierras y Desarrollo Agrario viene a presentar ese nuevo marco legal, en el cual se busca profundizar y dar operatividad concreta a los valores constitucionales de desarrollo social a través del sector agrario. Para ello, se procura una justa distribución de la riqueza y una planificación estratégica, democrática y participativa en cuanto a la tenencia de tierras y desarrollo de toda la actividad agraria. En este sentido, y en consonancia con lo establecido por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se presentan los artículos 151, 152, 155 y 156, que hacen referencia a la creación, objetivos de la Corporación Venezolana Agraria (CVA).

- Artículo 151. Se crea la Corporación Venezolana Agraria, como instituto autónomo con personalidad jurídica propia y patrimonio distinto e independiente de la República, adscrito al Ministerio del ramo, la cual gozará de las prerrogativas y privilegios que le otorga la ley a ésta.
- Artículo 152. La Corporación Venezolana Agraria tiene por objeto desarrollar, coordinar y supervisar las actividades empresariales del Estado para el desarrollo del sector agrario. A tales fines, podrá crear las empresas y demás entes de carácter privado que sean necesarios para el eficaz cumplimiento de su objeto.
- Artículo 155: Para la creación, por parte de la Corporación Venezolana Agraria, de las empresas que fueren necesarias para fomentar el desarrollo agrario, será necesaria la autorización previa del Presidente de la República. Dichas empresas se crearán con control accionario de la Corporación.
- Artículo 156: El ejercicio del control accionario y estatutario de la Corporación venezolana agraria sobre los entes que le están adscrito comprenden:
  1. Coordinar y controlar la gestión de las empresas mediante el requerimiento de cuentas periódicas.
  2. Aprobar o improbar su gestión anual.
  3. Todas las demás facultades que sean inherentes al control accionario y estatutario.

Se citan los artículos ya mencionados, ya que, hace mención a las actividades que se desarrollan en la empresa y es importante que el personal conozca de éstas para que se relacione con la misión y visión, y los objetivos que la organización pretende alcanzar.

## 2.4. Sistematización de Variables

El manejo de las variables es uno de los aspectos más controvertidos en el manejo de la investigación, ya que, aquí se expone la percepción del atributo que se investiga. Se deja al descubierto cómo se entiende y desde qué perspectiva se logra segmentar. Arias (2006:103), define que un sistema de variables “es un conjunto de características cambiantes que se relacionan según su dependencia o función en una investigación”.

En el caso de esta investigación la sistematización de variables se muestra en el Cuadro N° 8.

Cuadro N° 8. Sistematización de variable

Variable dependiente	Variables independientes	Dimensiones	Indicadores
Estrategias de Motivación	Factores Intrínsecos	Logros	Oportunidades
		Reconocimientos	Desempeño
		Responsabilidad	Nuevas labores
		Progreso	Ascenso laboral
		Crecimiento	Nuevas habilidades
		El trabajo mismo	Satisfacción
	Factores Extrínsecos	Condiciones de Trabajo	Adecuado entorno físico
		Salario	Buena remuneración
		Vida personal	Entorno familiar
		Seguridad	Protección laboral
		Políticas de la Empresa	Normas y reglas que rijan el comportamiento
		Supervisión	Revisión, control y evaluación de las tareas
		Relación con los colegas	Buena comunicación
		Relación con los subordinados	Capacidad de escuchar a los empleados
		Estatus	Privilegios
		Relación con el supervisor	Retroalimentación

Fuente: Autoras. 2017.

## 2.5. Definición de Términos Básicos

Para Arias (2006:102), la definición de términos básicos “consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados”.

- **Administración estratégica:** Conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización (Robbins y Coulter, 2005).
- **Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 2008).
- **Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 2008).
- **Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos (Serna, 2008).
- **Estrategias motivacionales:** son aquellas que están dirigidas a estimular a las personas a lograr comportamientos favorables para realizar determinadas acciones; dan como resultado empleados altamente satisfechos y dispuestos a participar en el cumplimiento de los logros de la compañía (Fernández y Herrera, 2009).
- **Factores Higiénicos:** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, comprende todas las condiciones físicas y ambientales del trabajo, estos factores externos a la tarea, cuando están satisfecho eliminan la insatisfacción, dentro de ellos tenemos: las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes (Chiavenato, 2004).
- **Factores motivadores:** son todo aquellos que tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; delegación

de las responsabilidades, ascensos, libertad de decidir cómo realizar su trabajo, utilización plenas de las habilidades y destrezas (Chiavenato, 2004).

- **Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 2008).
- **Gerencia:** Es un proceso que sigue una serie de pasos bien definidos, los cuales permiten un perfecto engranaje entre los recursos (físicos y humanos), logrando consumir los objetivos planteados (Silvana, 2017).
- **Misión:** Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participante en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio (Serna, 2008).
- **Motivación:** Impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación (Arana, 2017).
- **Oportunidades:** Evento, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Serna, 2008).
- **Plan de acción:** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación (Serna, 2008).
- **Recurso Humano:** Conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector (Arana, 2017).
- **Visión:** Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área este dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización (Serna, 2008).

## **CAPÍTULO III**

### **BASES METODOLÓGICAS**

Con el fin de establecer la manera en que se va a realizar la investigación, se debe determinar el nivel de profundidad que se busca mediante el conocimiento propuesto, así como la forma de acceder a la información referente al estudio; para esto, se tiene que realizar el marco metodológico, del cual Arias (2006:110) señala que “es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. Entre los aspectos a definir, se tienen: el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra y las técnicas e instrumentos, para la recolección, análisis, interpretación de la información, así como la redacción del informe final.

#### **3.1. Nivel de investigación**

El nivel de investigación viene dado por el grado de profundidad y alcance que se pretende de la misma. Así se tiene que una investigación puede ser exploratoria, descriptiva o explicativa (Arias, 2006).

- La investigación exploratoria, es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.
- La investigación descriptiva, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.
- La investigación explicativa, se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones, causas-efectos.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación corresponde a un nivel de investigación descriptiva, debido a que se estudian los factores extrínsecos e

intrínsecos del Central Azucarero Sucre C.A, específicamente en la Gerencia de Gestión de Talento Humano, en la que se pretende proponer estrategias motivacionales.

### **3.2. Tipo de Investigación**

Con el fin de recolectar la información necesaria para responder a las interrogantes del estudio, el investigador debe seleccionar un diseño de investigación, definido por Arias (2006:26) como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problemas planteado”. En este caso, los tipos de investigación son:

- La investigación documental, es el estudio del problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo de trabajos previos, información y datos reseñados en fuentes documentales.
- La investigación de campo, es cuando los datos de interés se recogen de forma directa de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipulación alguna por parte del investigador.
- La investigación experimental, es cuando se somete el objeto de estudio a determinadas condiciones o estímulos para observar los efectos o reacciones que se producen.

De acuerdo con las afirmaciones anteriores y en concordancia con el problema planteado y los objetivos preestablecidos, este estudio es de campo, pues los datos no sólo se recolectaron de libros, tesis, documentos, leyes, revistas e información en línea, sino que se obtuvieron de manera directa en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A, a través de un cuestionario aplicado al personal.

### **3.3. Población y Muestra**

La población es un conjunto finito e infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones en la investigación.

Para Tamayo y Tamayo (2005:176):

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluyen la totalidad de unidades de análisis entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un estudio un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina poblaciones por constituir la totalidad del fenómeno adscritos a un estudio o investigación.

La población representa el universo de individuos, grupos, objetos o medidas que se toman en consideración, para su posterior análisis al respecto. Por su parte, Sabino (2002:41) señala que:

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las condiciones que se obtengan de los elementos o unidades (personas, instrumentos o cosas), a las cuales se refiere la investigación de la población, es conveniente por razones prácticas extraer muestras o partes representativas del universo.

La población objeto de estudio, en este caso está conformada por doce (12) empleados que trabajan en la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A (ver cuadro N° 9).

La población es el conjunto total representado por personas, instrumentos o cosas objetos de estudio en la investigación, cuando ésta, es muy representativa se recomienda el uso de unidades muestrales para su fácil abordaje, en este caso no se determinó muestra, por cuanto la población es finita y se consideró manejable.

Cuadro N° 9. Población objeto de estudio.

Unidad Organizacional	Cargos	N°
Gerencia de Gestión de Talento Humano	Coordinador de Recursos Humanos	1
	Asistente de recursos Humanos	1
Unidad de Bienestar Social	Jefe de Bienestar Social (Reclutamiento, Captación y selección de Personal)	1
Unidad de Capacitación y Captación	Asistente (Capacitación y Adiestramiento del Personal)	1
Unidad de Nómina	Jefe de Nómina	1
	Asistente de Nómina	1
	Analista 1	1
Coordinación de Higiene y Seguridad Industrial	Jefe de Higiene y Seguridad Industrial	1
	Supervisor de Higiene y Seguridad Industrial	4
<b>Total</b>		<b>12</b>

Fuente: Autoras. 2017.

### 3.4 Técnicas y Procedimientos para la Recolección, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información

Para obtener los datos o información necesarios para dar respuesta a las interrogantes de la investigación, se emplean una serie de procedimientos, los cuales “representan las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan, a saber: clasificación, registro, codificación y tabulación” (Instructivo para la elaboración de Proyecto de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre, 2006:13).

Las técnicas: “se refieren a los métodos que se emplearán para la interpretación de los datos recogidos” (Instructivo para la elaboración de Proyecto de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre, 2006:15).

Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la entrevista, la encuesta en sus dos modalidades: oral y escrita (cuestionario), análisis documental, entre otros” (Arias, 2006:69-73).

- La observación directa: es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.
- La entrevista: es una técnica basada en un diálogo o una conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.
- La encuesta: es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema particular.

En tal sentido, la técnica empleada es la encuesta escrita, en modalidad cuestionario, contenido de una serie de preguntas cerradas que permitieron el análisis interno y externo de la referida Gerencia para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas asociadas, en relación a la motivación del personal de la misma.

El análisis de la información de las respuestas suministradas son reflejadas mediante gráficos y tablas, que proyectan los resultados con los datos que guardan relación con los objetivos específicos de la investigación, además se digitalizan, interpretan y plasman en el informe final, el cual se divulga mediante una presentación oral. Así mismo, este trabajo de investigación tiene cualidades publicables.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL CENTRAL AZUCARERO SUCRE C.A. CUMANACOA, ESTADO SUCRE**

Para proponer estrategias motivacionales para la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la Empresa Central Azucarero Sucre C.A y analizar los elementos que la constituyen, fue necesario diseñar y aplicar una encuesta, modalidad cuestionario, con la finalidad de obtener la información requerida. Este cuestionario se aplicó a una población de doce (12) empleados que laboran en la gerencia, los cuales se constituyeron en informantes claves de esta investigación, por cuanto el 100% respondió dicho cuestionario.

#### **4.1 Factores Extrínsecos que Influyen en el Personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la Empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, Estado Sucre.**

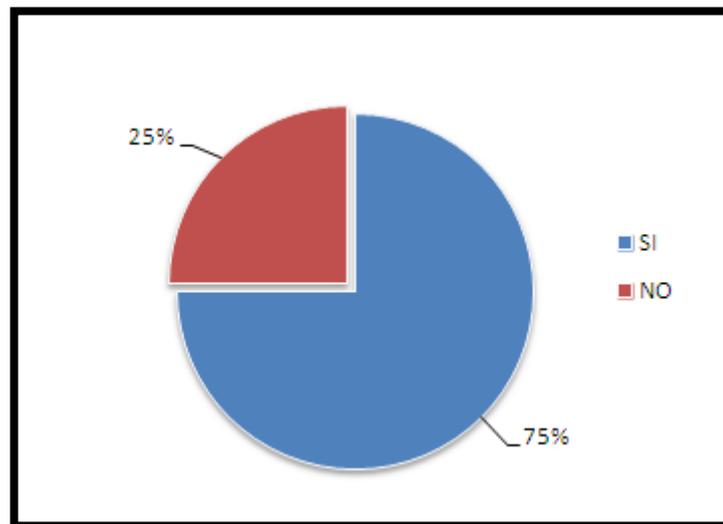
Los factores extrínsecos están relacionados con la insatisfacción, se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, estos factores están fuera del control de las personas. De allí que, a continuación se presentan los análisis de los aspectos generales y cada factor extrínseco que influye en el personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano.

- Aspectos generales. Existen aspectos que forman parte de los valores organizacionales que van en conjunto con las creencias que una organización tiene sobre su quehacer diario, además inspiran y dan marco a la visión, misión, objetivos de la organización y las estrategias de motivación que

impulsan a que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia por los trabajadores de la organización.

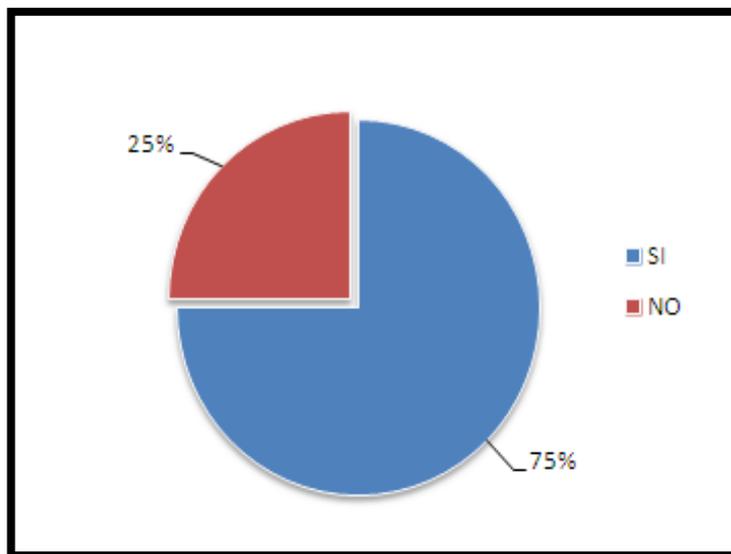
- **Visión.** Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área este dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización, además debe conocerse por dichos miembros. Por lo que, se le consultó a los empleados de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, sobre la existencia de una visión en la organización, el 100% respondió que sí. Seguidamente a los empleados, que afirmaron tener una visión de la organización, se les preguntó si la conocían, el 75% respondió que sí y el 25% manifestó que no (ver gráfico N° 1). De igual manera, el 75% afirmó que la visión de la organización contiene elementos motivadores para el talento humano que labora en la misma y el 25% manifestó que no (ver gráfico N° 2).

Gráfico N° 1. Conocimiento de la visión.



Fuente: Autoras. 2017

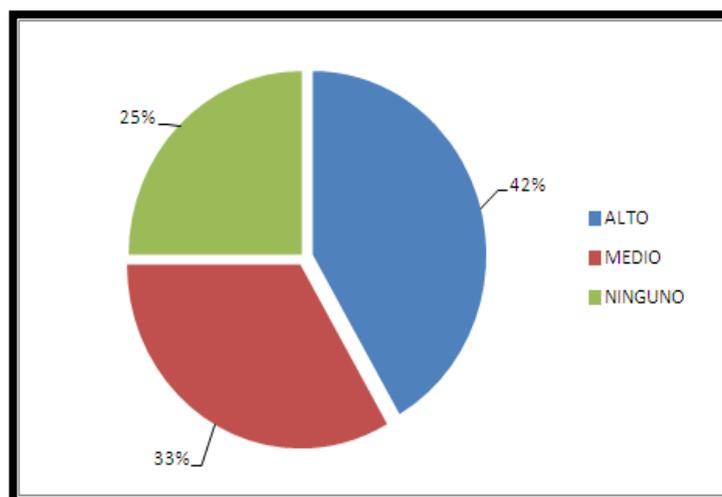
Gráfico N° 2. Elementos motivadores de la visión.



Fuente: Autoras. 2017

Asimismo, se les preguntó en qué grado la visión de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, lo motiva a alcanzarla, el 41,67% afirmó un grado alto, el 33,33% manifestó un grado medio y el 25% respondió que no tiene ningún grado de motivación para alcanzar dicha visión (ver gráfico 3).

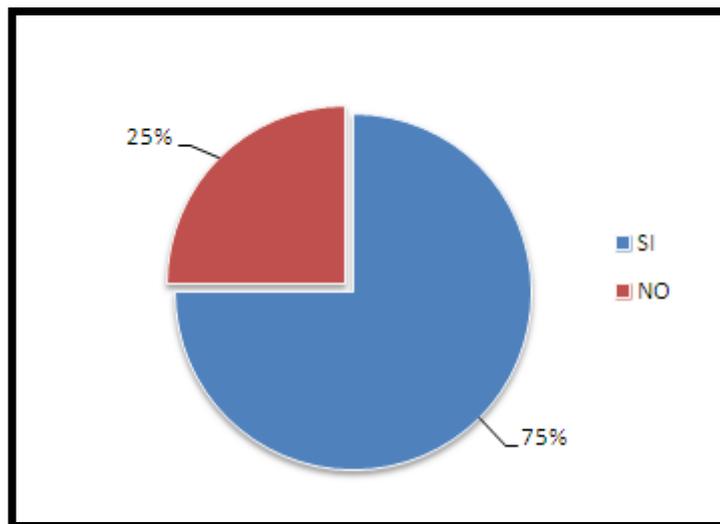
Gráfico N° 3. Grado de motivación para alcanzar la visión.



Fuente: Autoras. 2017

- Misión. Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización, debe conocerse por todos los miembros de la misma. Por lo que, se le consultó a los empleados de la Gerencia, sobre la existencia de una misión en la organización, el 100% respondió que sí. Seguidamente a los empleados, que afirmaron tener una visión, se les preguntó si la conocían, el 75% respondió que sí y el 25% manifestó que no (ver gráfico N° 4). De igual manera, el 75% afirmó que la misión de la organización contiene elementos motivadores para el talento humano que labora en la misma y el 25% manifestó que no (ver gráfico N° 5).

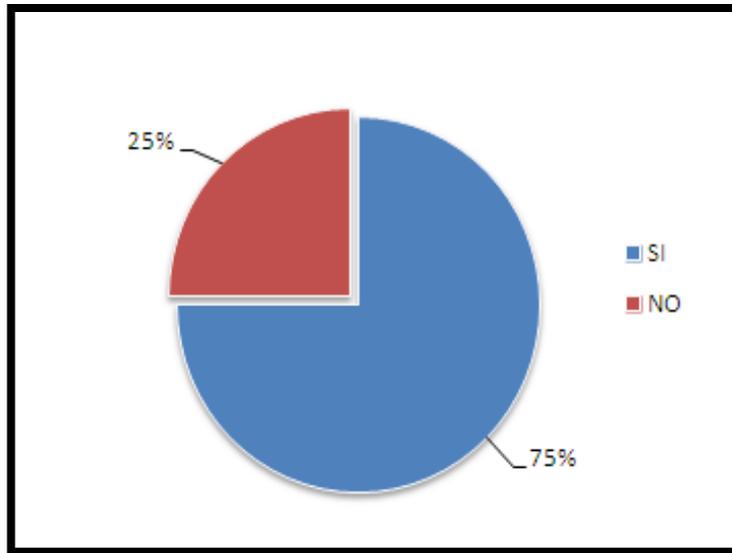
Gráfico N° 4. Conocimiento de la misión.



Fuente: Autoras. 2017

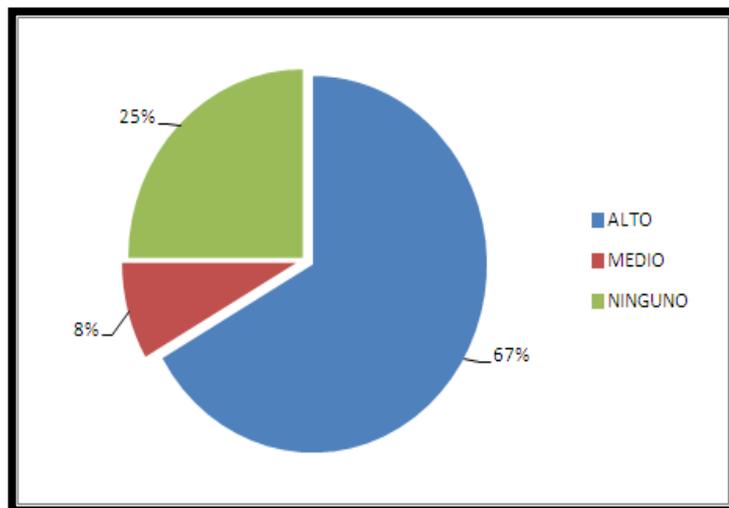
Asimismo, se les preguntó en qué grado la misión de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, lo motiva a alcanzarla, el 66,66% afirmó un grado alto, el 8,33% manifestó un grado medio y el 25% respondió que no tiene ningún grado de motivación para alcanzar dicha visión (ver gráfico 6).

Gráfico N° 5. Elementos motivadores de la misión.



Fuente: Autoras. 2017

Gráfico N° 6. Grado de motivación para alcanzar la misión.

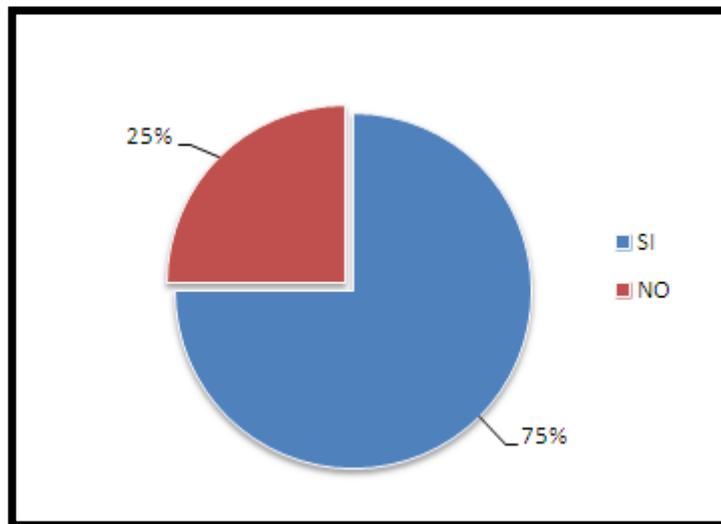


Fuente: Autoras. 2017

- Objetivos. Son la base de la planificación. Los objetivos de una compañía proporcionan las metas de desempeño medibles que los trabajadores buscan alcanzar, por ello es necesario que dichos objetivos sean conocidos por los miembros de la organización. Por lo que, se le consultó a los empleados de la

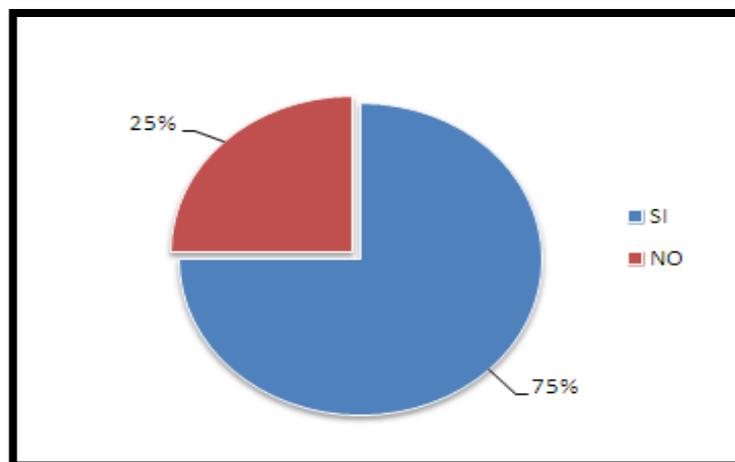
Gerencia, sobre la existencia de objetivos en la organización, el 100% respondió que sí. Seguidamente a los empleados, que afirmaron tener objetivos en la organización, se les preguntó si los conocían, el 75% respondió que sí y el 25% manifestó que no (ver gráfico N° 7). De igual manera, el 75% afirmó que los objetivos de la organización contiene elementos motivadores para el talento humano que labora en la misma y el 25% manifestó que no (ver gráfico N° 8).

Gráfico N° 7. Conocimiento de los objetivos.



Fuente: Autoras. 2017

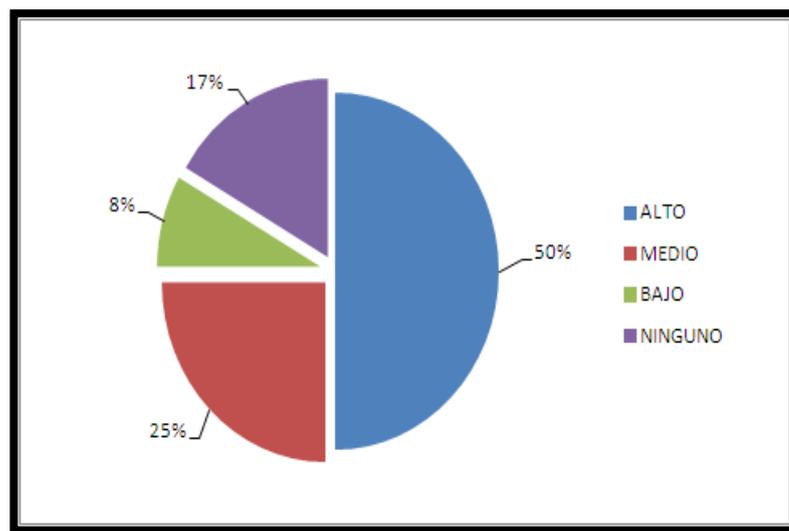
Gráfico N° 8. Elementos motivadores de los objetivos.



Fuente: Autoras. 2017

Asimismo, se les preguntó en qué grado los objetivos de la Gerencia de Gestión de Talento Humano, lo motivan a alcanzarlos, el 50% afirmó un grado alto, el 25% manifestó un grado medio, el 8,33% afirmó un grado bajo y el 16,67% respondió que no tiene ningún grado de motivación para alcanzar dichos objetivos (ver gráfico 9).

Gráfico N° 9. Grado de motivación para alcanzar los objetivos.

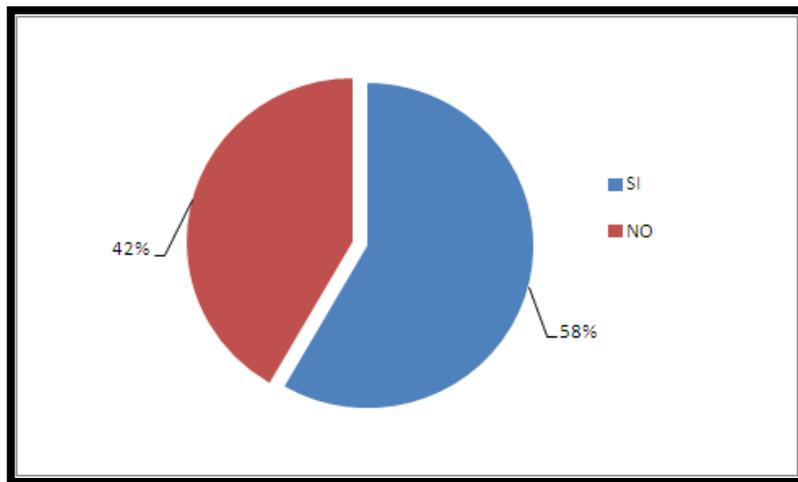


Fuente: Autoras. 2017

- Estrategias motivacionales. Son aquellas que están dirigidas a estimular a las personas a lograr comportamientos favorables para realizar determinadas acciones; dan como resultado empleados altamente satisfechos y dispuestos a participar en el cumplimiento de los logros de la compañía. Por lo que, se le preguntó a los empleados, si la gerencia debe contar con estrategias motivacionales que permitan el logro de sus objetivos, el 100% respondió que sí.
- Supervisión. Es la observación regular y el registro de las actividades laborales de los trabajadores. Se les consultó a los empleados si la Gerencia de Gestión de Talento Humano, hace una revisión de las actividades que realiza el

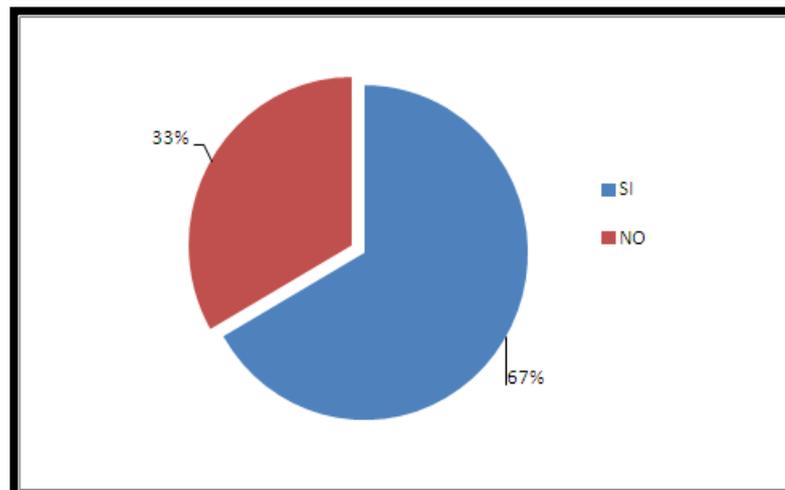
personal que allí labora, el 58,33% afirmó que sí y el 41,67% respondió que no (ver gráfico N° 10). Seguidamente se les preguntó si se lleva un registro y control de dichas actividades, el 66,67% afirmó que sí, mientras que el 33,33% respondió que no (ver gráfico N° 11).

Gráfico N° 10. Supervisión.



Fuente: Autoras. 2017

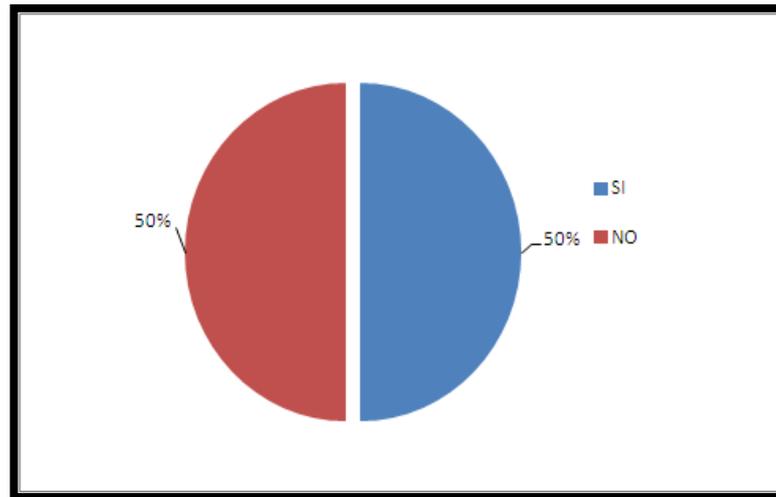
Gráfico N° 11. Registro y control de las actividades.



Fuente: Autoras. 2017

Asimismo, se les preguntó si la Gerencia hace una evaluación de las actividades que realiza el personal que allí labora, el 50% afirmó que sí y el otro 50% respondieron que no hacen dichas evaluaciones (ver gráfico N° 12).

Gráfico N° 12. Evaluación de las actividades.

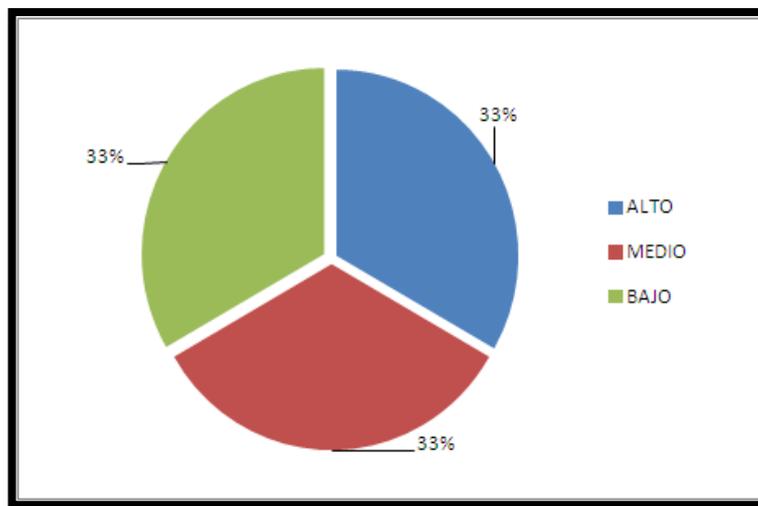


Fuente: Autoras. 2017

- Políticas de la empresa. Son un conjunto de directrices documentadas que establecen normas en áreas como procedimientos apropiados y comportamiento de los empleados. Por lo que, se le consultó a los empleados si existen normas y reglas establecidas en la Gerencia de Gestión de Talento Humano, el 100% afirmó que si existen. Seguidamente se les preguntó en qué grado las normas y reglas establecidas por la Gerencia, regulan el comportamiento de los empleados que laboran en la misma, el 33,33% afirmó un grado alto, 33,33% respondieron un grado medio y otro 33,33% respondió un grado bajo (ver gráfico N° 13).
- Relación con el supervisor. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la

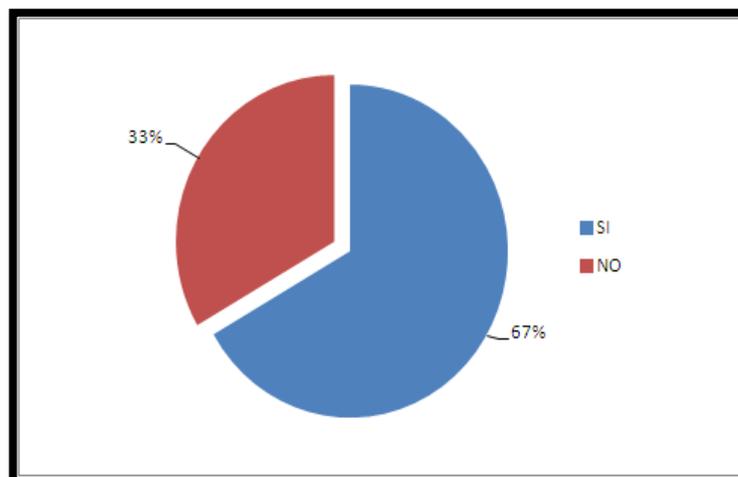
actuación del empleado. De igual forma, se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Por esta razón se le consultó a los empleados, si el trato que brindan los supervisores de la Gerencia era apropiado, el 66,67% afirmó que sí, mientras que el 33,33% respondió que no (ver gráfico N° 14).

Gráfico N° 13. Grado en que las normas y reglas regulan el comportamiento de los empleados.



Fuente: Autoras. 2017

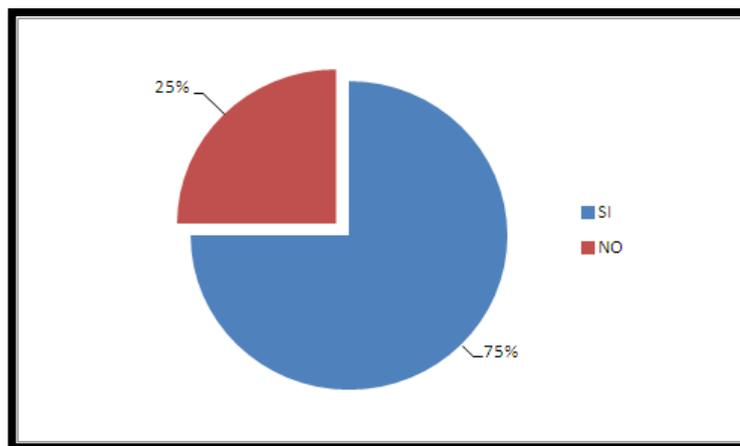
Gráfico N° 14. Relación con el supervisor.



Fuente: Autoras. 2017

Además, se les preguntó si las condiciones laborales ofrecidas por los supervisores propician un ambiente agradable y el 75% afirmó que sí, pero el 25% respondió que no eran agradables dichas condiciones laborales (ver gráfico N° 15).

Gráfico N° 15. Condiciones laborales.



Fuente: Autoras. 2017

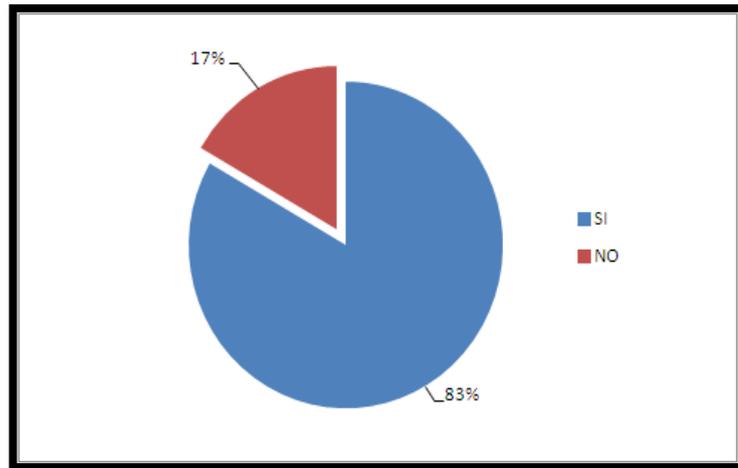
Asimismo, se les consultó si los supervisores de la Gerencia les comunican con claridad el trabajo diario a sus subordinados y el 83,33% contestó que sí, mientras que el 16,67% respondió que no existe una comunicación entre el supervisor y sus subordinados (ver gráfico N° 16).

También se les preguntó a los empleados si reciben y obedecen órdenes de sus supervisores, el 75% de éstos respondieron que sí y el 25% contestaron que no reciben ni obedecen dichas órdenes (ver gráfico N° 17).

- Condiciones de trabajo. Se refiere a las condiciones físicas en las que los trabajadores laboran, como por ejemplo; la iluminación, temperaturas adecuadas, el entorno físico seguro, entre otros. Es por esto que se les preguntó a los empleados si las condiciones físicas en las que laboran en la Gerencia de Gestión de Talento Humano son las apropiadas y el 58,33% respondió que sí,

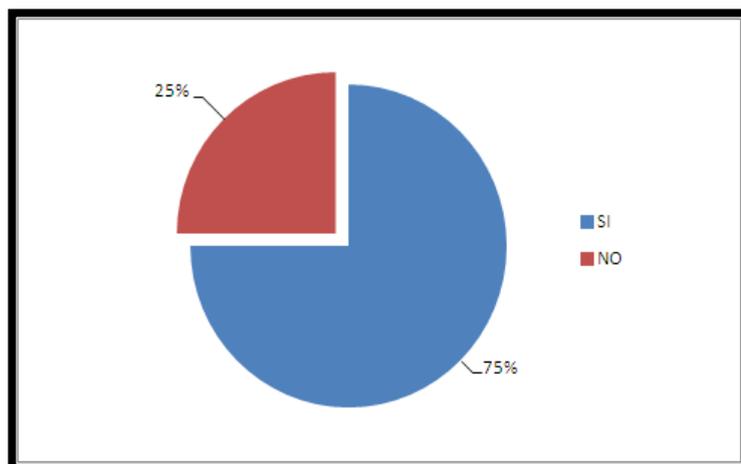
mientras que el 41,67% contestó que no (ver gráfico N° 18). Seguidamente se les preguntó si el entorno físico del área donde laboran es seguro, el 66,67% respondió que sí y el 33,33% contestaron que no (ver gráfico N° 19).

Gráfico N° 16. Comunicación de los supervisores.



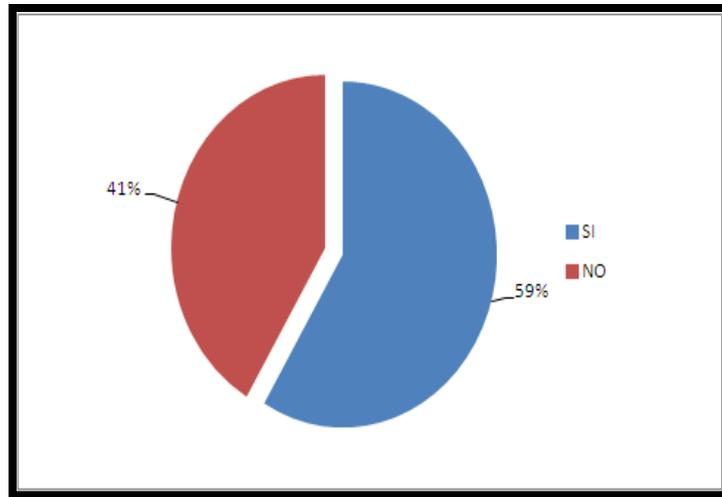
Fuente: Autoras. 2017

Gráfico N° 17. Órdenes de los supervisores.



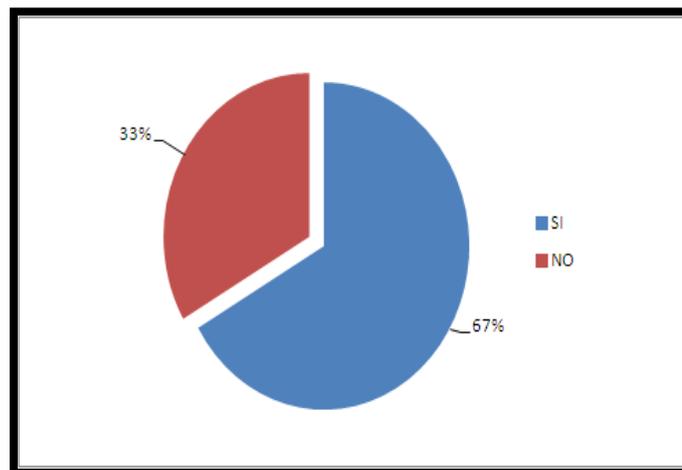
Fuente: Autoras. 2017

Gráfico N° 18. Condiciones de trabajo.



Fuente: Autoras. 2017

Gráfico N° 19. Entorno físico.

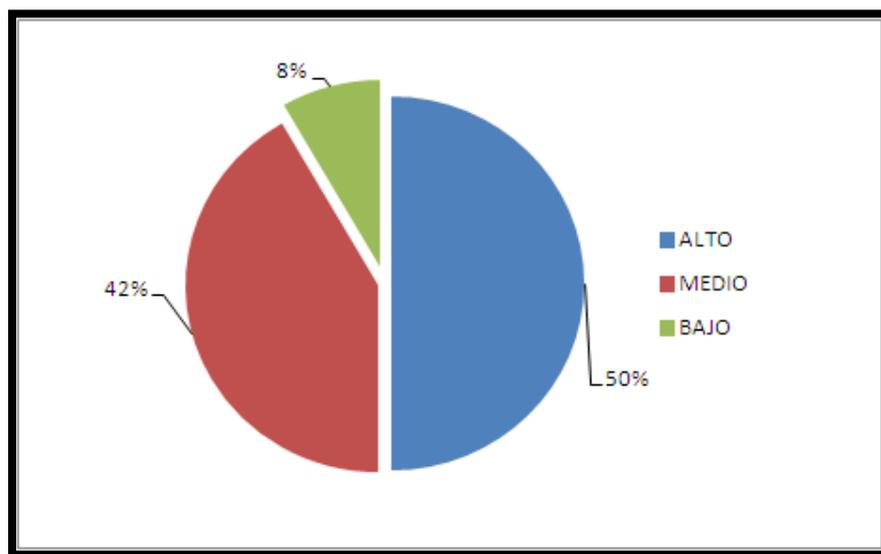


Fuente: Autoras. 2017

- Salario. Constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y la organización. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, el cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. Debido a ello, se dice que el dinero es el incentivo crucial para la motivación en el trabajo. Por tal motivo, se les

preguntó a los empleados si consideran importante el salario que perciben por prestar sus servicios en la Gerencia de Gestión de Talento Humano, el 100% de los empleados afirmó que sí es importante el salario que perciben por los servicios prestados. Asimismo, se les pidió que indicaran el grado de importancia que tiene el salario que perciben por la prestación de sus servicios, el 50% respondió que tiene un alto grado de importancia, mientras que el 41,67% lo consideran un grado medio y el 8,33% un grado bajo (ver gráfico N° 20). De igual manera, se les preguntó si el salario que perciben representa una recompensa directa por su desempeño, el 66,67% dijo que sí y el 33,33% respondieron que no (ver gráfico N° 21).

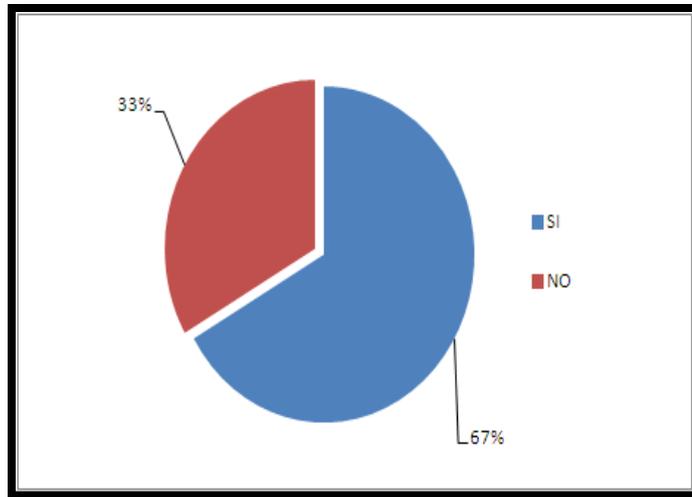
Gráfico N° 20. Grado de importancia del salario.



Fuente: Autoras. 2017

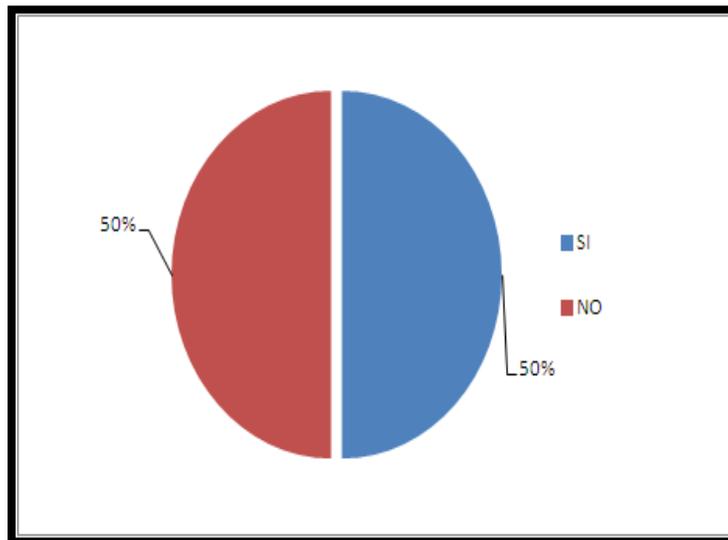
También se les preguntó si se sienten satisfechos con el salario que perciben, un 50% dijo que sí y el otro 50% contestaron que no (ver gráfico N° 22).

Gráfico N° 21. El salario como recompensa directa.



Fuente: Autoras. 2017

Gráfico N° 22. Satisfacción por el salario.

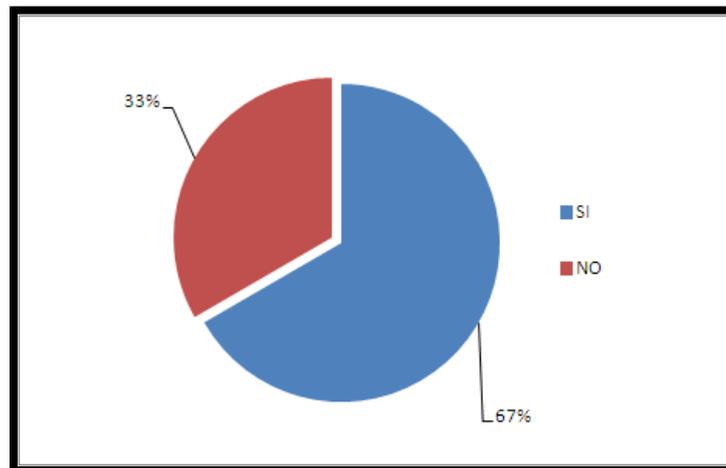


Fuente: Autoras. 2017

Además, se les consultó si el salario que perciben está acorde al cargo que desempeñan en la Gerencia de Gestión de Talento Humano, el 66,67% respondió que sí, mientras que el 33,33% dijo que el salario no (ver gráfico N° 23). Igualmente, se les preguntó si el salario que reciben por realizar su trabajo en la mencionada Gerencia es suficiente para satisfacer sus necesidades, el 41,67%

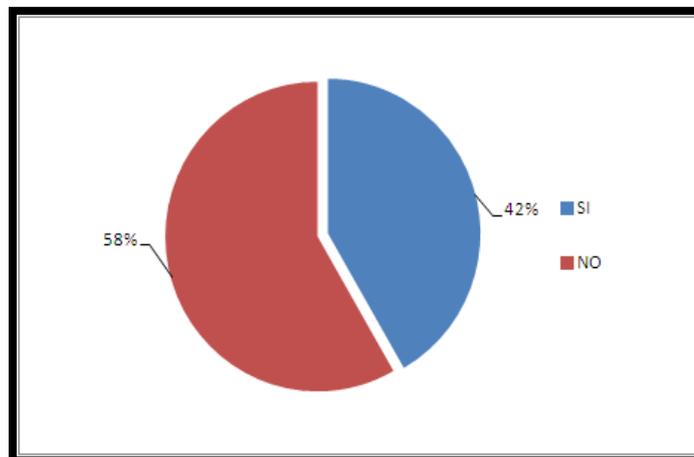
contestó que sí mientras el restante 58,33% dijo que no es suficiente el salario que perciben (ver gráfico N° 24).

Gráfico N° 23. Salario acorde al cargo.



Fuente: Autoras. 2017

Gráfico N° 24. El salario suficiente para satisfacer sus necesidades.

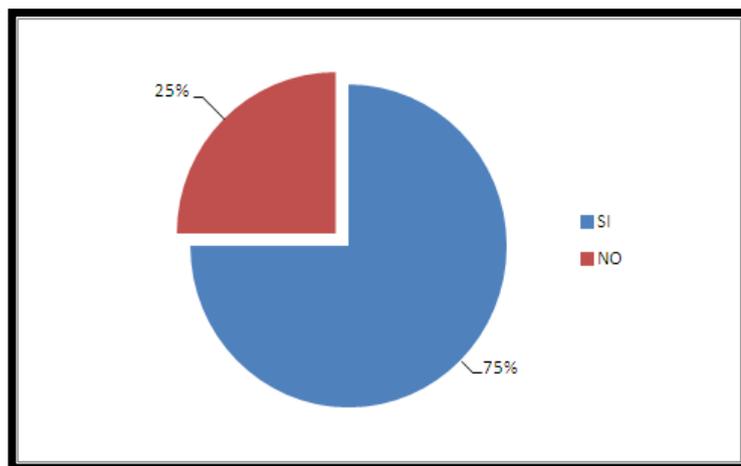


Fuente: Autoras. 2017

- Relación con los colegas. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones entre ellos se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la

comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y éstos, a su vez, comprenden más a sus empleados. Por esta razón, se les preguntó a los empleados si las relaciones con sus compañeros de trabajo son importantes para el desempeño de sus funciones en la Gerencia de Gestión de Talento Humano, el 75% dijo que sí y el 25% respondió que no (ver gráfico N° 25).

Gráfico N° 25. Relación con los colegas.



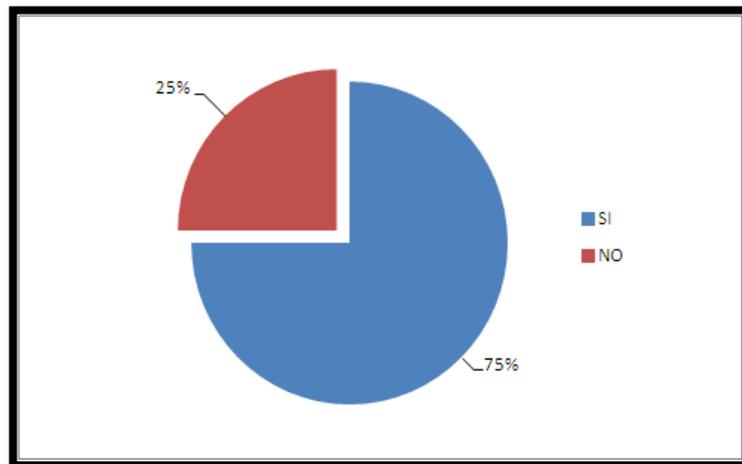
Fuente: Autoras. 2017

También se les preguntó si las relaciones con sus compañeros de trabajo lo motivan a tener un mejor desempeño en la labor que realiza, el 75% respondió que sí y el restante 25% dijo que sus compañeros no los motivan a tener un mejor desempeño (ver gráfico N° 26).

Asimismo, se les preguntó acerca del grado de importancia que tienen las relaciones personales con sus compañeros de trabajo, el 88,89% dijo que tienen un alto grado de importancia, mientras que el 11,11% dijo que tienen un grado de importancia medio (ver gráfico N° 27). Seguidamente, se les preguntó si en la

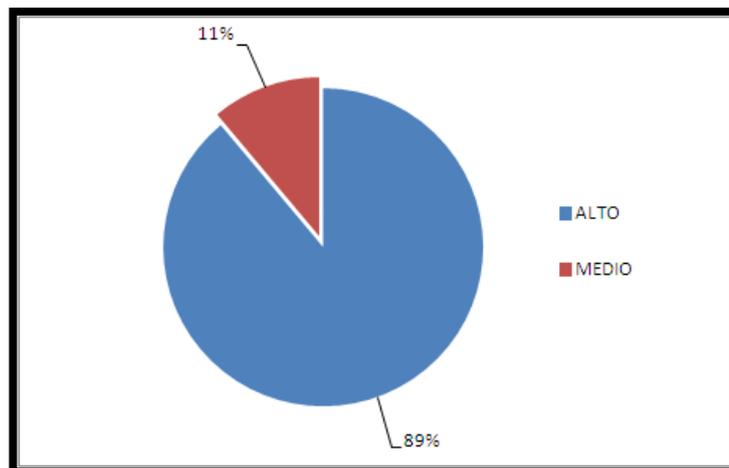
Gerencia, el trabajo en equipo y todos los empleados, es decir, el 100% dijo que si se realiza trabajo en equipo.

Gráfico N° 26. Existencia de motivación en las relaciones entre colegas.



Fuente: Autoras. 2017

Gráfico N° 27. Grado de importancia que tienen las relaciones entre colegas.

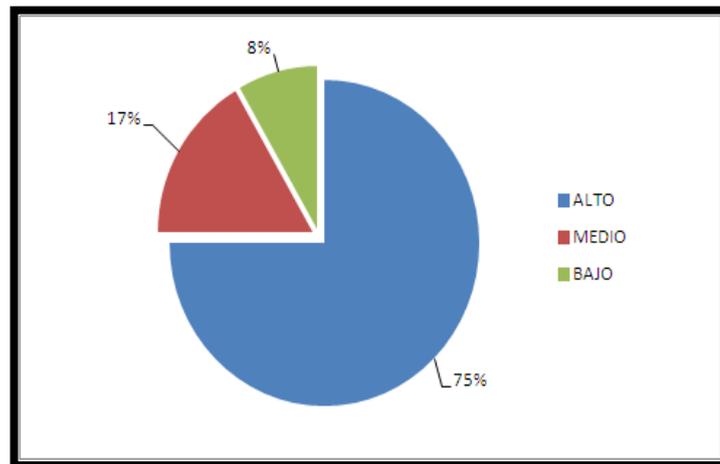


Fuente: Autoras. 2017

De la misma manera, se les preguntó el grado de incidencia de la realización del trabajo en equipo en la mencionada Gerencia, el 75% afirmó tener un alto grado de incidencia, el 16,67% respondió que tiene un grado medio y finalmente

el 8,33% dijo tener un bajo grado de incidencia la realización del trabajo en equipo (ver gráfico N° 28).

Gráfico N° 28. Grado de incidencia en la realización de trabajos.

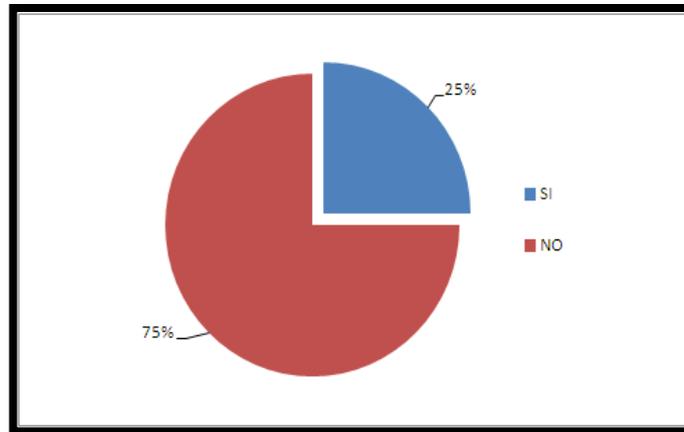


Fuente: Autoras. 2017

- Vida personal. Hace referencia a la vida social que tiene el trabajador fuera del ámbito laboral, es decir, con familiares, amigos, entre otros. Por esta razón, se les preguntó a los empleados si interfiere su entorno familiar con las tareas laborales que realiza en la Gerencia de Gestión de Talento Humano, el 25% afirmó que sí y el 75% negaron la interferencia del entorno familiar con las tareas laborales (ver gráfico N° 29). De la misma manera, se les consultó si los problemas personales influyen en el desempeño de las tareas que realizan y el 100% dijo que no.

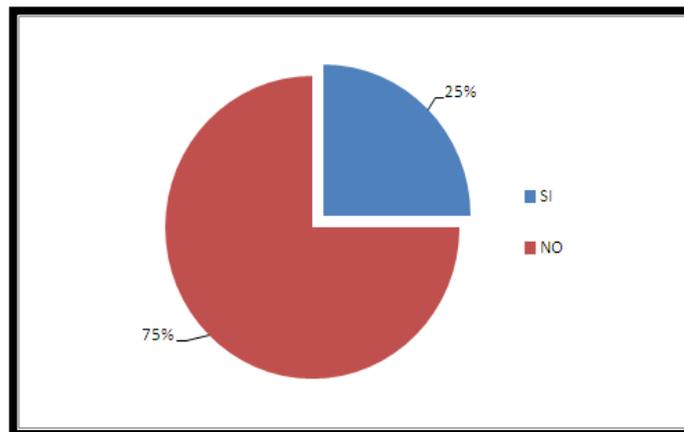
Con la intención de profundizar más en este aspecto, se les preguntó si el cargo que desempeñan en la Gerencia, afecta su vida personal, el 25% respondió que sí y el 75% dijeron que el cargo que desempeñan no afecta en nada su vida personal (ver gráfico N° 30).

Gráfico N° 29. Interferencia del entorno familiar con las tareas laborales.



Fuente: Autoras. 2017

Gráfico N° 30. Influencia del cargo en la vida personal.

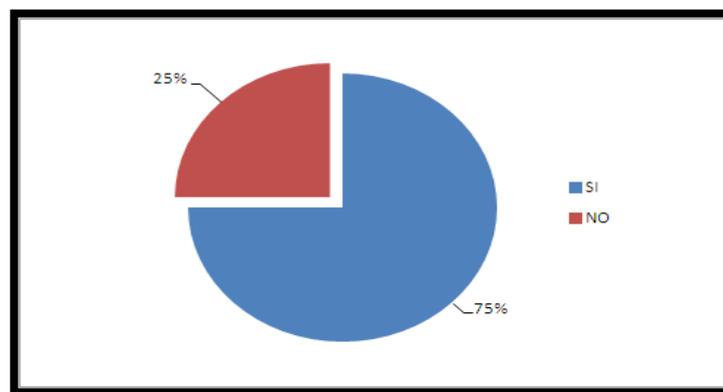


Fuente: Autoras. 2017

- Relación con los subordinados. Los jefes de la empresa deben asumir la siguiente conducta: escuchar y comprender el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias. Es por esto, que se les consultó a los empleados de la Gerencia, si se encuentran satisfechos con las relaciones de trabajo que

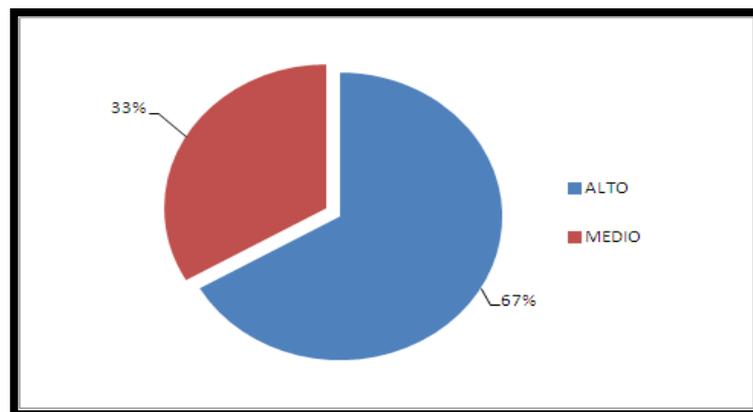
sostienen con su jefe inmediato y la mayoría, específicamente el 75% contestaron que sí, mientras que el restante 25% dijeron que no se encontraban satisfechos (ver gráfico N° 31). Seguidamente, se les preguntó cuál es el grado de incidencia que tienen las relaciones de trabajo que sostienen con su jefe inmediato, el 66,67% afirmó tener un grado alto y el 33,33% respondió tener un grado de incidencia medio (ver gráfico N° 32).

Gráfico N° 31. Relación con los subordinados.



Fuente: Autoras. 2017

Gráfico N° 32. Grado de incidencia de las relaciones de trabajo con el jefe.

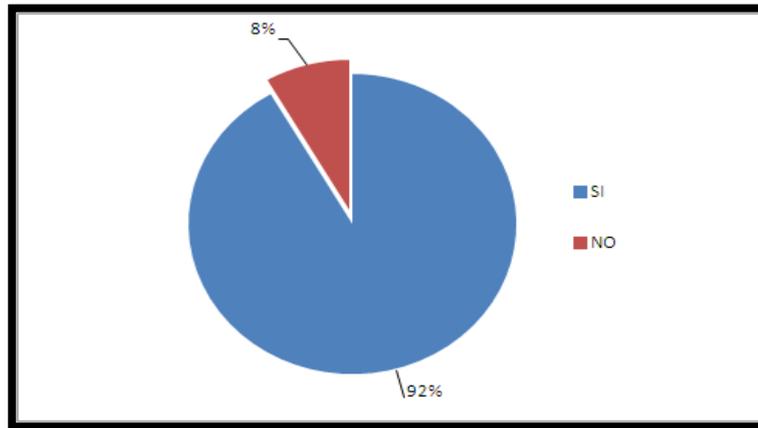


Fuente: Autoras. 2017

Asimismo, se les preguntó si cuando se equivocan al realizar su trabajo en la Gerencia, su jefe inmediato le comunica la manera en que puedan mejorar, el

91,67% afirmó que sí y el 8,33% contestaron que no hay esa comunicación entre ellos (ver gráfico N° 33).

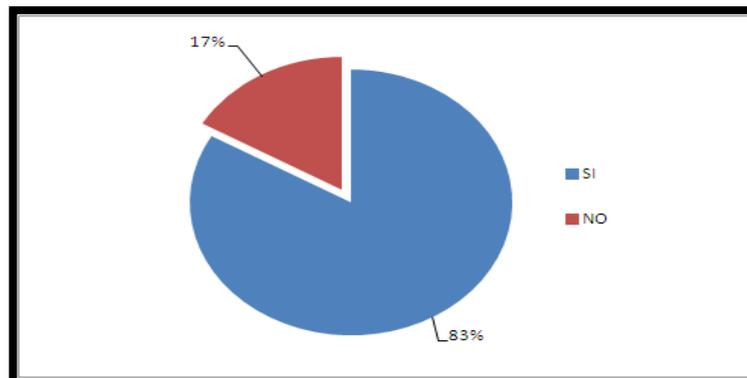
Gráfico N° 33. Comunicación con los subordinados.



Fuente: Autoras. 2017

De igual manera, se les consultó si la comunicación que mantiene con su jefe inmediato lo motiva a realizar su trabajo con más esfuerzo y compromiso, el 83,33% afirmó que sí, mientras que 16,67% respondió que no los motiva (ver gráfico N° 34).

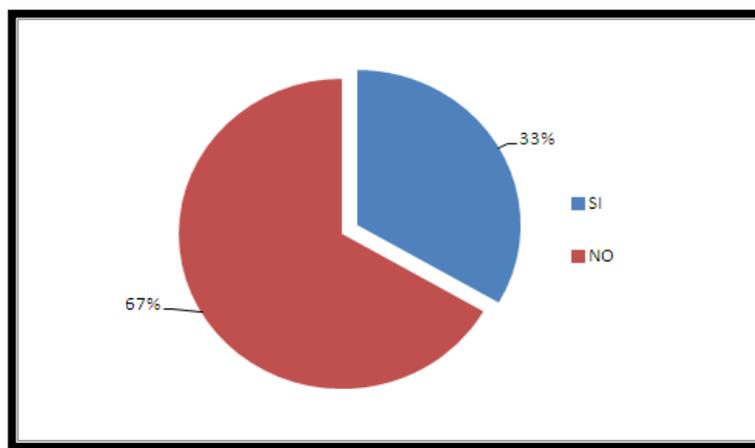
Gráfico N° 34. Existencia de la motivación en la comunicación con el jefe.



Fuente: Autoras. 2017

- Estatus. Son los títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. De acuerdo a esto se les consultó a los empleados de la Gerencia, si reciben privilegios por el cargo que desempeñan, el 33,33% respondieron que sí, mientras que el 66,67% contestaron que no reciben ningún tipo de privilegios (ver gráfico N° 35).

Gráfico N° 35. Estatus.

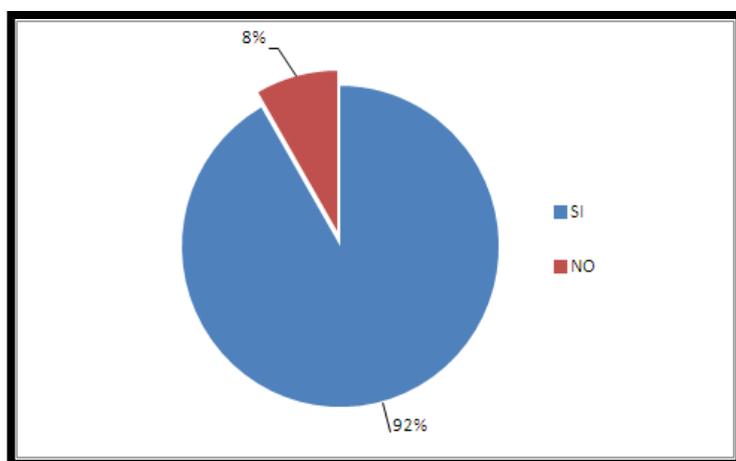


Fuente: Autoras. 2017

- Seguridad. Son privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. Por lo que, se le consultó a los empleados si conocen sobre los diferentes riesgos físicos y condiciones inseguras a los que se exponen en la Gerencia, el 91,67% afirmó que sí, mientras que el 8,33% respondió que no conocen dichos riesgos y condiciones inseguras (ver gráfico N° 36).

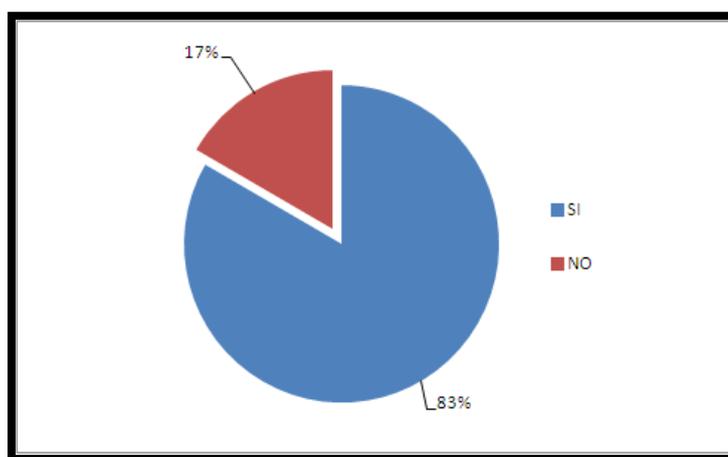
Asimismo, se les preguntó si en la Gerencia se realizan actividades que permitan tener un conocimiento general sobre prevención de accidentes laborales, el 83,33% afirmó que si y el 16,67% respondió que no realizan ninguna de estas actividades (ver gráfico N° 37).

Gráfico N° 36. Seguridad.



Fuente: Autoras. 2017

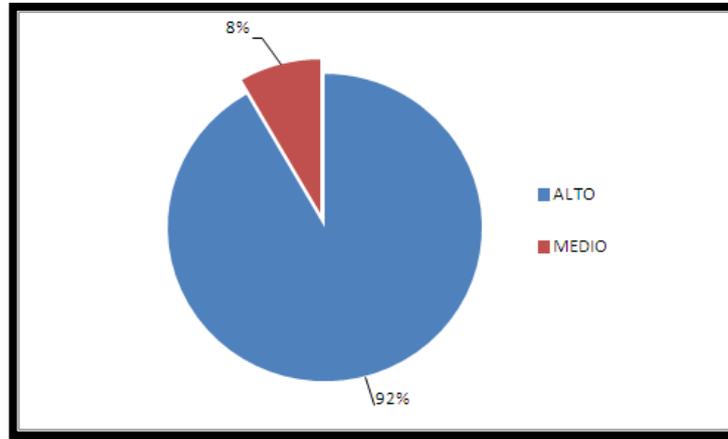
Gráfico N° 37. Actividades de prevención de accidente laborales.



Fuente: Autoras. 2017

De igual manera, se les consultó el grado de importancia que tiene conocer sobre prevención de accidentes laborales, el 91,67% respondió que hay un alto grado de importancia y el 8,33% contestó que hay un grado medio de importancia (ver gráfico N° 38).

Gráfico N° 38. Grado de importancia de la prevención de accidentes laborales.



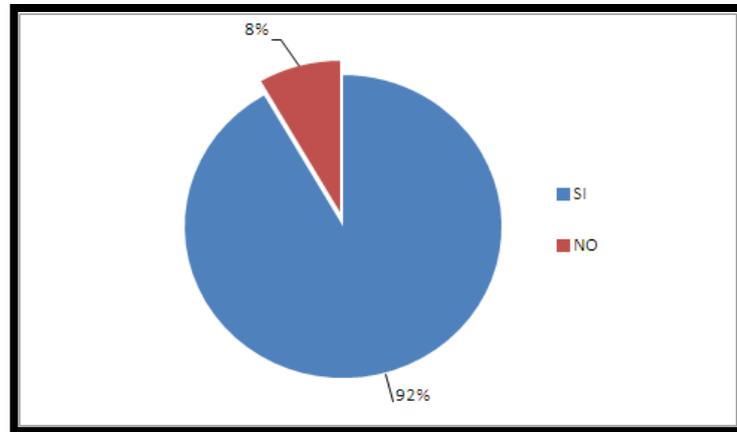
Fuente: Autoras. 2017

#### **4.2 Factores Intrínsecos Presentes en el Personal de Gerencia de Gestión de Talento Humano de la Empresa Central Azucarero Sucre C.A. Ubicada en Cumanacoa, Estado Sucre.**

Los factores intrínsecos son todos aquellos que tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; delegación de las responsabilidades, ascensos, libertad de decidir cómo realizar su trabajo, utilización plena de las habilidades y destrezas. De allí que, a continuación se presenta el análisis de cada factor intrínseco que influye en el personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano.

- **Logros.** Es la oportunidad de realizar cosas interesantes. Por esta razón, se les preguntó a los empleados de la Gerencia, si se les brindaba la oportunidad de realizar cosas nuevas e interesantes y el 100% dijo que sí se les brindaban dichas oportunidades. Seguidamente, se les consultó si realizar cosas nuevas e interesantes los motivan a lograr los objetivos, el 91,67% de la población contestó que sí, mientras el 8,33% dijeron no los motivan en lo absoluto a lograr los objetivos (ver gráfico N° 39).

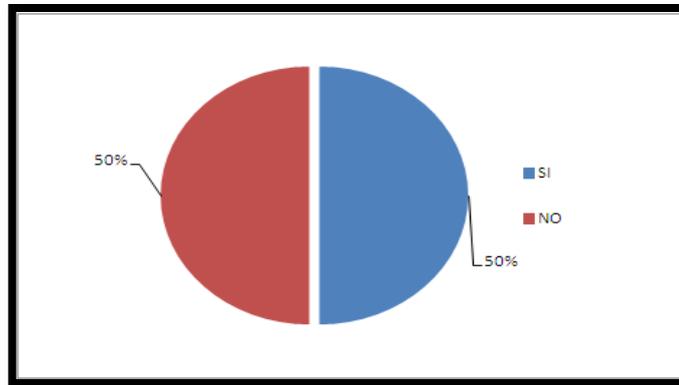
Gráfico N° 39. Motivación al realizar cosas interesantes.



Fuente: Autoras. 2017

- Reconocimiento. Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo costo. La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar. Es por esto, que se les preguntó a los empleados si se les reconoce su comportamiento y desempeño en la Gerencia, el 50% de los empleados respondieron que sí y el otro 50% dijeron que no (ver gráfico N° 40).

Gráfico N° 40. Reconocimiento.

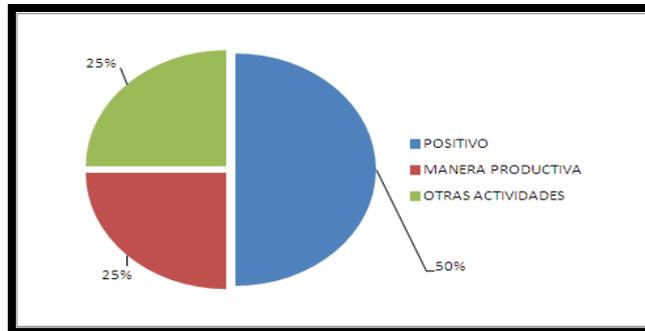


Fuente: Autoras. 2017

Igualmente, se les consultó si de alguna manera se les reconoce su comportamiento y desempeño en la Gerencia, el 50% de los empleados respondieron que se les reconoce de una manera positiva, el 25% dijo que se les reconoce de una manera productiva mientras que el otro 25% dijo que se les reconocía tomándolos en cuenta para realizar otras actividades (ver gráfico N° 41).

Seguidamente, se les preguntó a los empleados si reconocerlos ha aumentado la satisfacción de los mismos y el 100% respondió que sí ha aumentado la satisfacción en ellos. De la misma manera, se les consultó si reconocer su labor ha mejorado la productividad de la organización y el 100% dijo que sí ha mejorado la productividad a través del reconocimiento que se les brinda a los empleados.

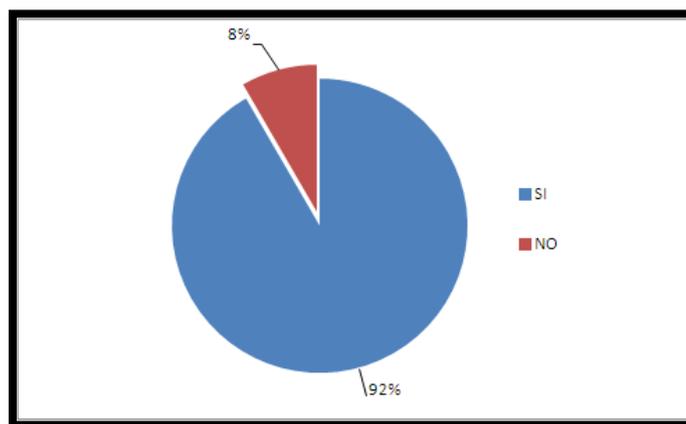
Gráfico N° 41. Manera de reconocer el comportamiento y el desempeño.



Fuente: Autoras. 2017

- El trabajo. Son las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Por tal motivo, fue necesario preguntarles a los empleados si se sienten satisfechos con el trabajo que realizan en la Gerencia, los resultados indicaron que el 91,67% se sienten satisfechos, mientras que el 8,33% no se sienten satisfechos con el trabajo que realizan (ver gráfico N° 42). Seguidamente, se les preguntó sobre el grado de satisfacción que le proporciona su trabajo en la Gerencia y el 100% lo califica con un alto grado de satisfacción.

Gráfico N° 42. Empleados satisfechos con el trabajo que realizan.

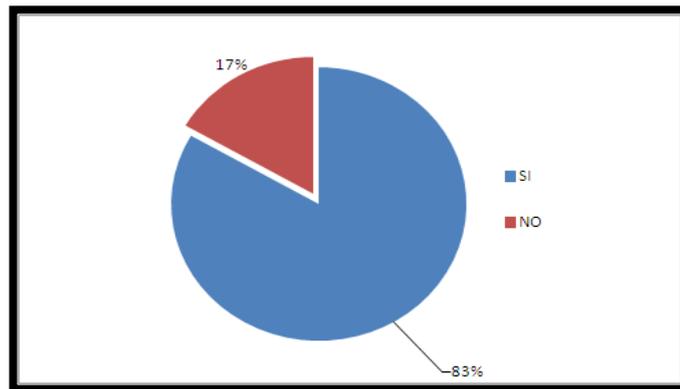


Fuente: Autoras. 2017

- Responsabilidad. Es el logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo. Por lo que, se les consultó a los

empleados si se les ofrecía la oportunidad de realizar nuevas labores, el 83,33% dijo que sí, mientras que el 16,67% respondieron que no se les ofrecía oportunidad para realizar dichas actividades (ver gráfico N° 43).

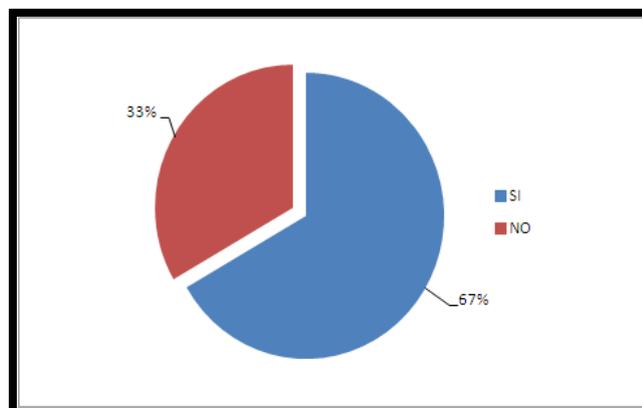
Gráfico N° 43. Oportunidad de realizar nuevas labores.



Fuente: Autoras. 2017

Asimismo, se les consultó acerca de la incorporación de reciente actividades en la Gerencia, el 66,67% contestó que sí, mientras el otro 33,33% dijo que no le han incorporado últimamente nuevas actividades (ver gráfico N° 44). Seguidamente se les preguntó si las nuevas actividades que se le han incorporado últimamente permiten que se lleve un mayor control, todos los empleados, es decir, el 100% dijo que sí.

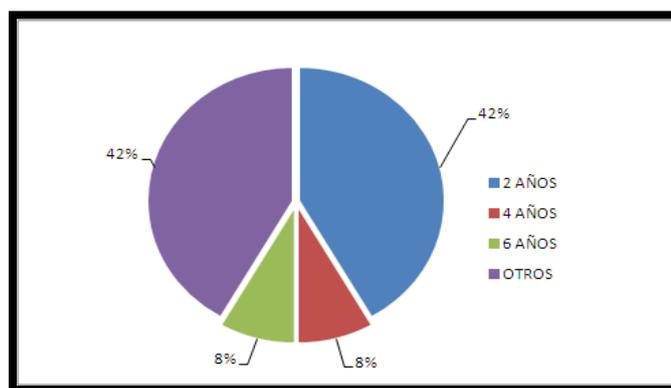
Gráfico N° 44. Nuevas actividades.



Fuente: Autoras. 2017

- Progreso. Es un valor agregado que todos los aspirantes a un trabajo toman en cuenta, la posibilidad de hacer carrera es una de los mayores beneficios que pueden otorgar las empresas, sobre todo después de desempeñar un cargo por un tiempo considerable. Por lo que, se les preguntó a los empleados por cuánto tiempo han desempeñado el cargo que actualmente ocupan en la Gerencia, el 41,67% respondió que tienen dos años, el 8,33% dijo que tenían cuatro años, el 8,33% indicaron que tienen seis años, mientras que el 41,67% contestó que otros; expresando que es el tiempo que tienen ocupando el cargo que actualmente desempeñan (ver gráfico N°45).

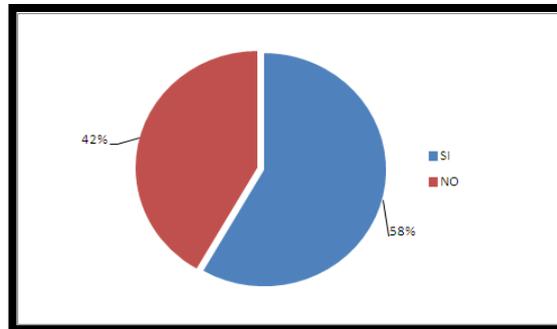
Gráfico N° 45. Tiempo desempeñado el cargo que ocupan.



Fuente: Autoras. 2017

De la misma manera, se les preguntó si les han otorgado ascensos durante su labor en la mencionada Gerencia, el 58,33% dijo que sí, mientras el 41,67% contestó que no han tenido ascenso (ver gráfico N° 46).

Gráfico N° 46. Otorgamiento de ascensos.



Fuente: Autoras. 2017

- Crecimiento. Es desarrollar las habilidades individuales de los empleados para asegurarse de que cumplan con el mínimo nivel de habilidad requerido. De acuerdo a esto, se les preguntó a los empleados si han desarrollado nuevas habilidades durante su labor en la Gerencia y el 100% respondieron que sí. Seguidamente se les preguntó si las nuevas habilidades adquiridas los motivaban a ser más eficientes en su trabajo y el 100% dijo que sí.

#### **4.3 Proceso de Formulación de Estrategias Motivacionales para la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la Empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, Estado Sucre.**

De acuerdo al análisis realizado sobre los factores extrínsecos e intrínsecos asociados a la motivación del personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la Empresa Central Azucarero Sucre C.A., se identifican una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que muestran las posibilidades y capacidades motivacionales que posee la organización, así como los puntos débiles a enmendar y/o riesgos a atenuar, los cuales permitirán la realización del análisis DOFA ( Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), el cual se muestra a continuación y es la base para la formulación de las estrategias motivacionales.

En la realización del análisis DOFA, son muchas las variables que pueden intervenir, por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolo en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización; así mismo, la matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipo de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A, representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO, se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias DO, tienen como objeto superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA, utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Las estrategias DA, son técnicas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

- Oportunidades y amenazas asociadas a la motivación del personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. Para identificar las principales oportunidades y amenazas presentes en la Gerencia de Gestión de Talento Humano, fue necesario analizar los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al personal que labora en dicha organización y luego determinar qué elementos externos representaban oportunidades y/o amenazas, tal como se evidencia mediante el cuadro N° 10.

Cuadro N° 10. Análisis externo.

<b>Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A.</b>		
<b>Factores extrínsecos</b>	<b>Tendencia y sus síntomas</b>	<b>Oportunidades y/o Amenazas (Razones)</b>
<b>Aspectos generales</b>		

... Continuación cuadro N° 10

Visión	La visión de la Gerencia se encuentra claramente establecida y es conocida por la mayoría, además contiene elementos motivadores.	<b>Oportunidad:</b> La mayoría de los empleados conocen la visión, de esta manera se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia lo que se persigue como organización.
Misión	La misión de la Gerencia se encuentra claramente establecida y es conocida por la mayoría, además contiene elementos motivadores.	<b>Oportunidad:</b> La mayoría de los empleados conocen la misión, de esta manera se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia lo que se persigue como organización.
Objetivos	Los objetivos de la organización se encuentran claramente establecidos y son conocidos por la mayoría y contienen elementos motivadores.	<b>Oportunidad:</b> A través de los objetivos organizacionales se puede cumplir con la visión y la misión de la organización.
Estrategias motivacionales	La Gerencia debe contar con estrategias motivacionales	<b>Oportunidad:</b> Las estrategias motivacionales van dirigidas a estimular a las personas a lograr comportamientos favorables para realizar determinadas acciones; dan como resultado empleados altamente satisfechos y dispuestos a participar en el cumplimiento de los logros de la Gerencia.
Supervisión	Existe una revisión de las actividades que los empleados realizan en la Gerencia, además se lleva un registro, control y evaluación de dichas actividades.	<b>Oportunidad:</b> La revisión regular y el registro de las actividades laborales ayudan a que los empleados mejoren las fallas que puedan existir en la ejecución de sus tareas.

... Continuación cuadro N° 10

Políticas de la empresa	Las políticas de la empresa se encuentran claramente establecidas, regulando así el comportamiento de los empleados.	<b>Oportunidad:</b> A través de las normas y reglas establecidas se regula el comportamiento de los empleados, llevándolos a ser trabajadores(a) eficaces.
Relación con el supervisor	Los supervisores tratan a sus empleados de manera justa, y ofrecen condiciones laborales que propician un ambiente de trabajo agradable.	<b>Oportunidad:</b> Una buena relación entre los empleados y los supervisores permite que exista la comunicación con claridad del trabajo diario y proporciona retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado.
Condiciones de trabajo	Las condiciones físicas en las que laboran los empleados son apropiadas y el entorno físico es seguro.	<b>Oportunidad:</b> El empleado puede realizar sus actividades con más entusiasmo si las condiciones de trabajo son apropiadas.
Salario	Es importante, es percibido como una recompensa directa por los servicios prestados, aunque para unos empleados es acorde a los cargos desempeñados para otros no, ni es suficiente para satisfacer las necesidades del personal.	<b>Oportunidad:</b> Mientras el salario sea importante y sea una recompensa directa el empleado se encontrará motivado. <b>Amenaza:</b> Tomando en cuenta las premisas anteriores, y considerando que aunque en este caso el salario es percibido como importante, no cumple con las demás condiciones; por lo tanto, el mismo no representa un factor motivacional para que los trabajadores se esfuercen más e intenten mejorar su desempeño y/o calidad en el trabajo.
Relación con los colegas	Son excelentes, pues hay disposición para la colaboración y se da el trabajo en equipo.	<b>Oportunidad:</b> hace satisfactorio el trabajo y estimula a las personas a ser más productivas.

... Continuación cuadro N° 10

Vida personal	No interfiere su entorno familiar con las tareas laborales y los problemas personales no influyen en el desempeño de las tareas.	<b>Oportunidad:</b> Hace que el trabajador se concentre en sus labores, llevándolos a ser más productivo.
Relación con los subordinados	Son buenas y estimulan a los trabajadores, porque se da la comunicación con el jefe inmediato.	<b>Oportunidad:</b> Al haber confianza con el jefe inmediato, él tiene el poder de influir en sus subordinados para cambiar su comportamiento y alentarlos a mejorar, a que se interesen más por su trabajo, colaboren y se desenvuelvan mejor.
Estatus	La mayoría de los empleados no reciben privilegios por el cargo que desempeñan.	<b>Amenaza:</b> No recibir algún tipo de privilegios hace que el trabajador no se encuentre motivado en la realización de las tareas.
Seguridad	Conocen sobre los diferentes riesgos físicos y condiciones inseguras a los que está expuesto en la Gerencia y realizan actividades que permitan tener un conocimiento general sobre prevención de accidentes laborales.	<b>Oportunidad:</b> Tener conocimientos acerca de los riesgos físicos y condiciones inseguras a los que se expone el trabajador los ayuda a realizar las actividades con precaución.

Fuente: Autoras. 2017

- Fortalezas y Debilidades asociadas a la motivación del personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. Del mismo modo que se identificaron las oportunidades y amenazas de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A., una vez

analizados los factores intrínsecos que influyen en la motivación del personal de la empresa, se detectaron las fortalezas y debilidades para la misma, producto del análisis de los resultados del cuestionario aplicado al personal. Las fortalezas y debilidades detectadas, se plasman en el cuadro N° 11.

Cuadro N° 11. Análisis interno.

<b>Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A.</b>		
<b>Factores intrínsecos</b>	<b>Tendencia y sus síntomas</b>	<b>Debilidades y/o Fortalezas (Razones)</b>
Logro	Se les brinda la oportunidad de realizar cosas nuevas e interesantes, lo cual motiva a la mayoría del personal en la consecución de los objetivos.	<b>Fortaleza:</b> al brindarle la oportunidad a un empleado de realizar cosas nuevas, éste se siente motivado lo cual lo impulsa a ser más eficiente y a alcanzar los objetivos propuestos.
Reconocimiento	Solo a la mitad de los trabajadores se les reconoce su trabajo.	<b>Debilidad:</b> no reconocer el comportamiento y el desempeño a los empleados, éstos no tendrán estímulo para ser eficiente en su trabajo.
El trabajo	La mayoría de los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan en la Gerencia, y muestran un alto grado de satisfacción.	<b>Fortaleza:</b> amar las actividades laborales impulsa a los empleados de gran manera, lo cual es determinante en la motivación de cada individuo.
Responsabilidad	Se le ofrece oportunidad de realizar nuevas labores. También, se le han incorporado recientemente nuevas actividades, dichas actividades permiten que haya un mejor control en la Gerencia.	<b>Fortaleza:</b> los empleados al tener más actividades a su cargo, consecuentemente muestran un alto grado de responsabilidad, esto permite que la Gerencia sea más productiva.

... Continuación cuadro N° 11

Progreso	Se le ha otorgado ascenso durante su labor a la mayoría de los empleados.	<b>Fortaleza:</b> la posibilidad de ascender dentro de una organización, motiva a los trabajadores, ya que, para ellos el ascenso laboral está ligado al aumento de sueldo y lleva implícito, además el aumento de la autoestima de la persona, por lo tanto, aumenta también el prestigio de la institución.
Crecimiento	Los empleados han desarrollado nuevas habilidades durante su labor en la Gerencia, estas habilidades lo motivan a ser más eficientes.	<b>Fortaleza:</b> es de suma importancia que el personal de una entidad crezca en diferentes sentidos, sobre todo a nivel individual. Aprender nuevas habilidades cada día los motivaran a ser mejores individuos y mejores trabajadores.

Fuente: Autoras. 2017.

- Análisis de impacto de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, presentes en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. Una vez identificadas las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, las mismas, deben calificarse, evaluarse y valorarse según el impacto que tienen sobre la motivación del personal, con el fin de localizar las variables más importantes, es decir, las de más alto impacto para convertirlas en un factor clave de éxito y así diseñar las estrategias adecuadas.

Los cuadros N° 12 y 13 muestran el impacto de los factores extrínsecos e intrínsecos de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A.

Cuadro N° 12. Análisis del impacto de los factores extrínsecos (Oportunidades y Amenazas).

Factores extrínsecos	Importancia del impacto	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo

... Continuación cuadro N° 12

<b>Aspectos generales</b>				
Visión	<b>Oportunidad:</b> La mayoría de los empleados conocen la visión, de esta manera se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia lo que se persigue como organización.	X		
Misión	<b>Oportunidad:</b> La mayoría de los empleados conocen la misión, de esta manera se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia lo que se persigue como organización.	X		
Objetivos	<b>Oportunidad:</b> A través de los objetivos organizacionales se puede cumplir con la visión y la misión de la organización.		X	
Estrategias motivacionales	<b>Oportunidad:</b> Las estrategias motivacionales van dirigidas a estimular a las personas a lograr comportamientos favorables para realizar determinadas acciones; dan como resultado empleados altamente satisfechos y dispuestos a participar en el cumplimiento de los logros de la Gerencia.	X		
Supervisión	<b>Oportunidad:</b> La revisión regular y el registro de las actividades laborales ayudan a que los empleados mejoren las fallas que puedan existir en la ejecución de sus tareas.	X		
Políticas de la empresa	<b>Oportunidad:</b> A través de las normas y reglas establecidas se regula el comportamiento de los empleados, llevándolos a ser trabajadores(a) eficaces.		X	
Relación con el supervisor	<b>Oportunidad:</b> Una buena relación entre los empleados y los supervisores permite que exista la comunicación con claridad del trabajo diario y proporciona retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado.	X		

... Continuación cuadro N° 12

Condiciones de trabajo	<b>Oportunidad:</b> El empleado puede realizar sus actividades con más entusiasmo si las condiciones de trabajo son apropiadas.	X		
Salario	<b>Oportunidad:</b> Mientras el salario sea importante y sea una recompensa directa el empleado se encontrará motivado. <b>Amenaza:</b> Tomando en cuenta las premisas anteriores, y considerando que aunque en este caso el salario es percibido como importante, no cumple con las demás condiciones; por lo tanto, el mismo no representa un factor motivacional para que los trabajadores se esfuercen más e intenten mejorar su desempeño y/o calidad en el trabajo.		X	
Relación con los colegas	<b>Oportunidad:</b> Hace satisfactorio el trabajo y estimula a las personas a ser más productivas.	X		
Vida personal	<b>Oportunidad:</b> Hace que el trabajador se concentre en sus labores, llevándolos a ser más productivo.	X		
Relación con los subordinados	<b>Oportunidad:</b> Al haber confianza con el jefe inmediato, él tiene el poder de influir en sus subordinados para cambiar su comportamiento y alentarlos a mejorar, a que se interesen más por su trabajo, colaboren y se desenvuelvan mejor.	X		
Estatus	<b>Amenaza:</b> No recibir algún tipo de privilegios hace que el trabajador no se encuentre motivado en la realización de las tareas.	X		
Seguridad	<b>Oportunidad:</b> Tener conocimientos acerca de los riesgos físicos y condiciones inseguras a los que se expone el trabajador los ayuda a realizar las actividades con precaución.	X		

Fuente: Autoras. 2017.

Cuadro N° 13. Análisis del impacto de los factores intrínsecos

(Fortalezas y Debilidades)

Factores intrínsecos	Importancia de impacto	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Logro	<b>Fortaleza:</b> al brindarle la oportunidad a un empleado de realizar cosas nuevas, éste se siente motivado lo cual lo impulsa a ser más eficiente y a alcanzar los objetivos propuestos.	X		
Reconocimiento	<b>Debilidad:</b> no reconocer el comportamiento y el desempeño a los empleados, éstos no tendrán estímulo para ser eficiente en su trabajo.	X		
El trabajo	<b>Fortaleza:</b> amar las actividades laborales impulsa a los empleados de gran manera, lo cual es determinante en la motivación de cada individuo.		X	
Responsabilidad	<b>Fortaleza:</b> los empleados al tener más actividades a su cargo, consecuentemente muestran un alto grado de responsabilidad, esto permite que la Gerencia sea más productiva.	X		
Progreso	<b>Fortaleza:</b> la posibilidad de ascender dentro de una organización, motiva a los trabajadores, ya que, para ellos el ascenso laboral está ligado al aumento de sueldo y lleva implícito, además el aumento de la autoestima de la persona, por lo tanto, aumenta también el prestigio de la institución.	X		
Crecimiento	<b>Fortaleza:</b> es de suma importancia que el personal de una entidad crezca en diferentes sentidos, sobre todo a nivel individual. Aprender nuevas habilidades cada día los motivaran a ser mejores individuos y mejores trabajadores.	X		

Fuente: Autoras. 2017.

- Hoja de trabajo de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. El cuadro N° 14 muestra la hoja de trabajo de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades asociadas a la motivación del personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. (ver cuadro N° 14).

Cuadro N° 14. Hoja de Trabajo

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La visión y la misión de la empresa es conocida y posee elementos motivadores.</li> <li>➤ Las estrategias motivacionales estimulan a las personas a lograr comportamientos favorables.</li> <li>➤ La revisión regular y el registro de las actividades laborales se realizan debidamente.</li> <li>➤ Buena relación entre los empleados y los supervisores.</li> <li>➤ Condiciones de trabajo apropiadas.</li> <li>➤ Buena relación con los colegas.</li> <li>➤ No interfiere la vida personal.</li> <li>➤ Buena relación con los subordinados.</li> <li>➤ Conocimiento de los riesgos físicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de privilegios desmotiva a los empleados en la realización de las tareas.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oportunidad de realizar cosas nuevas e interesantes.</li> <li>➤ Alto grado de responsabilidad.</li> <li>➤ Otorgamiento de ascenso.</li> <li>➤ Desarrollo de nuevas habilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se reconoce el comportamiento y el desempeño a los empleados.</li> </ul>

Fuente: Autoras. 2017.

- Matriz DOFA. Con base en la selección de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de más alto impacto se procederá a realiza el Análisis DOFA, relacionando dichas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. El análisis originará un acercamiento a la formulación de estrategias para la organización a través de la elaboración de la Matriz DOFA donde confrontándose cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA – DO – DA. En el cuadro N° 15 se muestra la matriz DOFA realizada en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. (ver cuadro N° 15).

Cuadro N° 15. Matriz DOFA.

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<p>(O1) La visión y la misión de la empresa son conocidas y posee elementos motivadores.</p> <p>(O2) Las estrategias motivacionales estimulan a las personas a lograr comportamientos favorables.</p> <p>(O3) La revisión regular y el registro de las actividades laborales se realizan debidamente.</p> <p>(O4) Buena relación entre los empleados y los supervisores.</p> <p>(O5) Condiciones de trabajo apropiadas.</p> <p>(O6) Buena relación con los colegas.</p> <p>(O7) No interfiere la vida personal.</p> <p>(O8) Buena relación con los subordinados.</p> <p>(O9) Conocimiento de los riesgos físicos.</p>	<p>(A1) falta de privilegios desmotiva a los empleados en la realización de las tareas.</p>
Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
<p>(F1) Oportunidad de realizar cosas nuevas e interesantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (F1, O2). Utilizar medios motivacionales como mecanismo para impulsar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (F4, A1). Desarrollar nuevas habilidades posibilitará, el otorgamiento de beneficios</li> </ul>

... Continuación cuadro N° 15

(F2) Alto grado de responsabilidad.	a los empleados a asumir nuevas tareas.	y privilegios al trabajador.
(F3) Otorgamiento de ascenso.	• (F2, O4). Estimular la relación empleado-supervisor para aumentar la responsabilidad del trabajador.	
(F4) Desarrollo de nuevas habilidades.	• (F3, O5). Brindar ascensos mejoraría las condiciones de trabajo de los empleados. • (F4, O3). Aprovechar las nuevas habilidades de los empleados para garantizar una mejor supervisión de las actividades laborales.	
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Estrategia (DO)</b>	<b>Estrategia (DA)</b>
(D1) No se reconoce el comportamiento y el desempeño a los empleados.	• (D1, O3). Lograr que la revisión de las actividades se realicen debidamente para observar el comportamiento y el desempeño de los empleados y se reconozca su buena labor.	• (D1, A1). Desarrollar medios que brinden beneficios como reconocimiento al desempeño del trabajador.

Fuente: Autoras. 2017.

A continuación se presentan las estrategias FO, FA, DO y Da extraídas de la matriz DOFA presentadas en el cuadro anterior.

- Estrategias (FO)
  - Utilizar medios motivacionales como mecanismo para impulsar a los empleados a asumir nuevas tareas (F1, O2).
  - Estimular la relación empleado-supervisor para aumentar la responsabilidad del trabajador (F2, O4).
  - Brindar ascensos mejoraría las condiciones de trabajo de los empleados (F3, O5).
  - Aprovechar las nuevas habilidades de los empleados para garantizar una mejor supervisión de las actividades laborales (F4, O3).

- Estrategias (FA)
  - Desarrollar nuevas habilidades posibilitará, el otorgamiento de beneficios y privilegios al trabajador (F4, A1).
- Estrategias (DO)
  - Lograr que la revisión de las actividades se realicen debidamente para observar el comportamiento y el desempeño de los empleados y se reconozca su buena labor (D1, O3).
- Estrategias (DA)
  - Desarrollar medios que brinden beneficios como reconocimiento al desempeño del trabajador (D1, A1).

Con base al análisis interno y externo de los factores que influyen en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. motivación del personal de y a la realización de la Matriz DOFA, ya es posible definir el marco estratégico para la misma, es decir, el conjunto de principios filosóficos o conceptuales de una organización, no necesariamente medibles y con vocación de permanencia. Está constituido por una visión claramente señalada, una misión bien articulada, las estrategias necesarias, objetivos y acciones estratégicas, así como los mecanismos necesarios para evaluar las estrategias formuladas.

- Visión y Misión para la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. La visión es una fuente de inspiración para la organización, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. Se refiere, a la

imagen futura que quiere tener la misma; consiste en responder la pregunta ¿hacia dónde vamos?; en tal sentido, se formuló una visión para la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. contentiva de elementos motivacionales, como sigue:

- Seleccionar personal altamente calificado y ciudadanos de calidad, capaces de alcanzar los objetivos organizacionales, tomando en cuenta la ética, respeto, justicia y libertad de pensamiento.

La misión es la razón de ser de las organizaciones, el motivo por el cual existe. Así mismo, es la determinación de la(s) función(es) básicas que la organización va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. Debe ir de la mano con la visión y los valores. En tal sentido, la misión para la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A contentiva de elementos motivacionales, como sigue:

- Alcanzar las metas y objetivos de la empresa, con la colaboración de un capital humano altamente calificado y que labora en un marco democrático, solidario y participativo.
- Estrategias para la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. Una administración exitosa debería saber cómo motivar a los trabajadores para utilizar todos su talento y habilidades y no sólo esperar que hagan su trabajo; qué estímulo utilizar y cómo, con el fin de evitar que él mismo caiga en la monotonía y el descontento.

Los gerentes deberían conocer y analizar los deseos de los trabajadores, debido a que los motivos de la gente son una categoría dinámica que cambia y se desarrolla, y basados en esta información crear un sistema de motivación adecuado, por ejemplo, un sistema que incluya estrategias motivacionales, con el

fin de satisfacer tantas necesidades y aspiraciones como sea posible, y así asegurar el logro de objetivos en el ámbito personal y también organizacional.

En la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. conviven una serie de trabajadores que como en cualquier organización, deben ser motivados; por lo que, una vez realizado el análisis interno y externo de la institución de los factores asociados a la motivación de su personal, fue posible definir la estrategia que requiere esta institución para incentivar al personal, la cual es:

- Estrategia de consejos: se necesitan diversos ajustes entre varios integrantes de la organización, las estrategias son, en gran parte, emergentes o de surgimiento. De acuerdo a los diversos ajustes entre varios integrantes podemos definir la siguiente estrategia motivacional:
  - o Mecanismo para impulsar a los empleados: lo que quiere decir que es necesario establecer medios para comprometer a los trabajadores en la realización de las nuevas tareas. Debe incluir además, formas de compensación, actitud positiva hacia la institución y sus logros, así como los otorgamientos de ascenso y privilegios, entre otros; lo que, asegurará la responsabilidad de realización de los logros, tanto de la Gerencia como de la organización en todos sus niveles y que el personal se identifique con la organización.
- Objetivos Estratégicos que Contribuyen a la Motivación del personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro de cualquier organización. Ellos, van a constituir el marco de referencia indispensable a partir del cual se va a edificar y evaluar una estrategia.

Son resultados que, a largo plazo, la organización espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplirlos. Suministran dirección y ayudan

en la evaluación de resultados. Deben ser, siempre cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

En este sentido, una vez realizada la matriz DOFA que permitió contrastar los factores claves extrínsecos (oportunidades y amenazas) que influyen en motivación del personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. con sus factores claves intrínsecos (fortalezas y debilidades), se plantean a continuación los siguientes objetivos estratégicos:

- Capacitar al personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A.
  - Fomentar los ascensos entre el personal que labora en la institución.
  - Reducir la presión y desmotivación del trabajador producto de la inseguridad, delincuencia y disturbios.
  - Fomentar sistemas de reconocimientos e incentivos para el personal.
- Acciones Estratégicas Motivacionales requeridas por el personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. Las acciones estratégicas son los elementos necesarios para comunicar los objetivos a un grupo de personas, con características de uso e interpretación. Dichas acciones tienen que ser tan flexibles, ya que, si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas.

Para asegurar el logro de los objetivos estratégicos propuestos para la Gerencia de Gestión de Talento Humano, se listan a continuación una serie de acciones estratégicas:

- Objetivo estratégico 1: Capacitar al personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A.

Acciones estratégicas:

- Elaborar carteleras informativas para el personal sobre los programas de formación laboral a los que tienen opciones para capacitarse.
- Programar cursos de seguridad industrial, inducción, entre otros.
  
- Objetivo estratégico 2: Fomentar los ascensos entre el personal que labora en la institución.

Acciones estratégicas:

- Estimular al personal a mejorar el desempeño laboral.
- Incluir en el Plan Operativo Anual (POA) información acerca del personal que estima ascender al año, indicando la categoría con el fin de garantizar la retribución por tal hecho.
  
- Objetivo estratégico 3: Reducir la presión y desmotivación del trabajador producto de la inseguridad, delincuencia y disturbios.

Acciones estratégicas:

- Solicitar mayor y permanente presencia de vigilancia y seguridad en los predios de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A.
- Crear grupos de seguridad entre los trabajadores para prevenir al resto de ellos en caso de riesgos.
- Elaborar y distribuir entre el personal, trípticos, volantes, entre otros; contentivos de información sobre medidas de seguridad.
- Solicitar la dotación a los vigilantes presentes con radios transmisores, entre otros instrumentos, para prevenir la presencia de personas sospechosas a los alrededores de la institución, robos, entre otros.

- Solicitar al personal mostrar su carnet de identificación para acceder a la organización.
- Objetivo estratégico 4: Fomentar los sistemas de reconocimientos e incentivos para el personal.

Acciones estratégicas:

- Publicar en carteleras y páginas Web fotos e información sobre el personal destacado en sus actividades.
- Aprovechar el aniversario de la institución para reconocer públicamente el trabajo del personal que ha ascendido y/o se ha destacado en el año, mediante la entrega de reconocimientos, entre otros.
- Reconocer y halagar directamente al trabajador por la labor bien realizada.
- Felicitar al personal en su cumpleaños u otras fechas especiales a manera de incentivo.

#### **4.4 Pautas para la Implementación de Estrategias Motivacionales en la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la Empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, Estado Sucre.**

Las pautas para la implementación de las estrategias definidas son las siguientes:

- Objetivo estratégico 1: Capacitar al personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A.
  - Incrementar el nivel de preparación, conocimientos y habilidades del personal.
  - Dictar cursos de capacitación cada 3 meses.

- Objetivo estratégico 2: Fomentar los ascensos entre el personal que labora en la institución.
  - Aumentar la cantidad de ascensos en un lapso de un año.
  
- Objetivo estratégico 3: Reducir la presión y desmotivación del trabajador producto de la inseguridad, delincuencia y disturbios.
  - Solicitar el aumento de la presencia de vigilantes en un lapso de 3 meses.
  - Asistencia inmediata en caso de delitos.
  
- Objetivo estratégico 4: Fomentar sistemas de reconocimientos e incentivos para el personal.
  - Otorgar reconocimientos semestral o anualmente a manera de incentivo para reconocer el trabajo del personal.
  - Emitir cartas para felicitar al personal que asciende en la Gerencia.
  - Elaborar mensualmente carteleras donde se reconozca el trabajo del personal destacado, publicando su fotografía e informando de la labor realizada.
  - Reconocer al personal que obtiene un grado académico superior al que posee.

#### **4.5 Mecanismos para la Evaluación de Estrategias Motivacionales en la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la Empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, Estado Sucre.**

Los indicadores son mecanismos para la evaluación, constituyen instrumentos de control, necesarios para la evaluación de la gestión de las estrategias. En este sentido, se establecen los siguientes indicadores:

- Objetivo estratégico 1: Capacitar al personal.

Metas:

- Incrementar en un 70% el nivel de preparación, conocimientos y habilidades del personal.
- Dictar cursos de capacitación cada 3 meses.

Indicadores:

- Número de personas capacitadas/ Número de personas por capacitar.
- Número de cursos dictados/ Número de cursos programados o solicitados.

- Objetivo estratégico 2: Fomentar los ascensos entre el personal que labora en la institución.

Metas:

- Aumentar la cantidad de ascensos en un lapso de un año.

Indicadores:

- Número de ascensos al año.
- Objetivo estratégico 3: Reducir la presión y desmotivación del trabajador producto de la inseguridad, delincuencia y disturbios.

Metas:

- Solicitar el aumento de la presencia de vigilantes en los predios de la escuela en un lapso de 3 meses.
- Asistencia inmediata en caso de delitos.
- Lograr la creación de vías alternas para salir o entrar a la institución en caso de manifestaciones en un período de un año.

Indicadores:

- Número de vigilantes.
- Número de delitos reportados/ N° de delitos frustrados o prevenidos.
- Avance de la obra en construcción.
- Objetivo estratégico 4: Fomentar sistemas de reconocimientos e incentivos para el personal.

Metas:

- Otorgar anualmente placas, diplomas y medallas anualmente a manera de incentivo para reconocer el trabajo del personal.
- Emitir cartas para felicitar al personal que asciende en la institución.
- Elaborar mensualmente carteleras donde se reconozca el trabajo del personal destacado, publicando su fotografía e informando de la labor realizada.

- Reconocer al personal que obtiene un grado académico superior al que posee.

Indicadores:

- Número de placas, diplomas y medallas otorgadas al año.
- Número de cartas de reconocimiento entregadas.
- Número de publicaciones realizadas.
- Número de reconocimientos.

## CONCLUSIONES

En las organizaciones es necesaria la motivación del factor humano y es difícil encontrar el modo apropiado de hacerlo para alcanzar la satisfacción laboral de los empleados, así como el máximo rendimiento laboral. Todos buscan en el trabajo algo más que el salario, como también probarse a sí mismo y a los demás que tan lejos se puede llegar de manera exitosa. Por ello, es necesario que los gerentes formulen estrategias que puedan ser implementadas con el fin de lograr la motivación en los empleados. En este sentido, mediante la investigación realizada, se analizaron los factores intrínsecos y extrínsecos de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A., que influyen en la motivación de su personal, con el fin de definir estrategias motivacionales, dichos factores basados en la teoría de Frederick Herzberg. El análisis estratégico arrojó las siguientes conclusiones:

- La mayoría del personal que labora en la institución indicó que el salario que percibe es insuficiente, así mismo, manifestó que el mismo no está acorde al cargo que ocupa, ni representa una recompensa por las labores realizadas, por tanto, se puede decir, que el salario no es percibido como un factor motivacional.
- Existe una visión, misión y objetivos definidos para la institución, pero no todo el personal tiene conocimiento de estos; por lo que, se recomienda fomentar la cultura organizacional para que los mismos no sólo las conozcan sino, además, se identifiquen con ellas.
- El personal indicó que la Gerencia debe contar con estrategias motivacionales que permitan el logro de sus objetivos.
- La comunicación y las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y entre el jefe inmediato y trabajadores son óptimos y representan elementos motivacionales para el personal de la institución.

- El sistema de incentivos en la institución, no representa un factor motivacional para el personal; por lo que, se sugiere fomentar esta práctica, ya que, esto los estimularía a mejorar la eficiencia y la calidad de trabajo que realizan.
- Aunque el sistema de ascensos es conocido por la mayoría del personal que labora en la institución, el mismo no representa un factor motivacional para los trabajadores, puesto que, no se les retribuye oportunamente el reconocimiento y pago por el mérito obtenido.
- En cuanto a los reconocimientos, no se presenta esta condición en la institución y el personal asegura que su trabajo no es elogiado; por lo que, se plantea fomentarlos para motivarlos.
- Se determinó que la estrategia requerida para el personal que labora en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A. es: Estrategia de consejos la cual necesita de diversos ajustes entre varios integrantes de la organización y de acuerdo a dichos ajustes, entre varios integrantes se pudo desarrollar la estrategia motivacional, así como los mecanismo para impulsar a los empleados a fin de poder contar con un equipo de trabajadores altamente motivados, mejorar su eficiencia, lograr que trabajen con más empeño y, alcancen la visión, misión y objetivos de la misma.

## RECOMENDACIONES

Después de concluir el trabajo de investigación y tomando como base la realidad observada con respecto a los factores extrínsecos e intrínsecos sobre la motivación del personal que se desempeña en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A, basado en la teoría de Frederick Herzberg, y en atención a la estrategia de consejos sugerida, se formulan algunas recomendaciones en relación a la problemática planteada:

- Utilizar medios motivacionales como mecanismo para impulsar a los empleados a asumir nuevas tareas.
- Estimular la relación empleado-supervisor para aumentar la responsabilidad del trabajador.
- Brindar ascensos para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.
- Aprovechar las nuevas habilidades de los empleados para garantizar una mejor supervisión de las actividades laborales.
- Lograr que la revisión de las actividades se realicen debidamente para observar el comportamiento y el desempeño de los empleados y se reconozca su buena labor.
- Desarrollar medios que brinden beneficios como reconocimiento al desempeño del trabajador.
- Desarrollar nuevas habilidades posibilitará, el otorgamiento de beneficios y privilegios al trabajador.
- Analizar las políticas y procedimientos de la institución de manera tal que tomen en cuenta siempre el bienestar de todo el personal para que los mismos se sientan tratados con equidad y justicia y de esa manera disponer de unos factores higiénicos o extrínsecos óptimos en su totalidad para evitar la insatisfacción de los empleados y asegurar el cumplimiento a cabalidad y eficientemente de los objetivos organizacionales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

Ansoff, Igor. (1998) “La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial”. Editorial, Addison Wesley Iberoamericana S.A. México

Arias, Fidias. (2006). El Proyecto de Investigación 5ta Edición. Editorial Episteme, Caracas, Venezuela.

Arias Fidias. (2012). El proyecto de investigación. 6ta Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

Álvarez, Carlos. (1998) Glosario de términos para la administración y gestión de los servicios sanitarios. Ediciones Díaz de Santos. España.

Amaya, Jairo. (2007). Gerencia: planeación y estrategia. Publiarte. Colombia.

Betancourt, José. (2002). Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Tercera edición. T.G red 2000. Venezuela.

Chiavenato, Idalberto. (2004). Administración de los nuevos tiempos. Mc Graw Hill. México.

David, Fred. (2003). Conceptos de administración estratégica. Novena edición. Pearson.

Fontaines, Tomás. (2012). Metodología de la Investigación Pasos para Realizar el Proyecto de Investigación Editorial Júpiter Editores C, A Venezuela.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2003). Administración. Una perspectiva global. Doceava edición. Mc Graw-Hill. México.

- Lerma, Hector. (2004). Metodología de la investigación. 2da. Ed. Ecoe Ediciones. Colombia
- Mintzberg, Henry y Quinn, James. (1993). El proceso estratégico. 2ª ed. Editorial Prentice Hall, hispanoamericana. México.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (2008). "Metodología. Guía para elaborar diseños de Investigación en ciencias económicas, contables y administrativas", LIMUSA, 4ta edición, México 2008.
- Morrisey, George. (1993). El Pensamiento Estratégico. Construya los Cimientos de su Planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.
- Porter, Michael. (1980) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Free Press, New York.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2005). Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Rojas, Soriano. (2006). Guía para realizar investigaciones sociales. 33era. Ed. México: Plaza y Valdez Editores.
- Sabino, Carlos. (2002). El Proceso de Investigación. Nueva Edición Actualizada. Panapo. Venezuela.
- Serna, Humberto. (2008). Gerencia Estratégica. 10º edición, Bogotá, D.C.3R editores.
- Stoner, James y Freeman, Edward. (1996). Administración. Sexta edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2005). El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición. Editorial Limusa, México.

Thompson Arthur. y Strickland Alonzo. (2004) Dirección y Administración estratégicas. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

Villafranca, Diego (1996). Metodología de la Investigación. Edit. McGraw Hill. Interamericana. Colombia.

### **Leyes**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras. (2013). Gaceta Oficial N° 6.024. Venezuela.

Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2001).Gaceta Oficial N° 37.323. Caracas-Venezuela.

### **Documentos**

Instructivo para la elaboración de Proyecto de Trabajos de Grado. De la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. (2006). Venezuela.

Fernández Daniela y Herrera Rosa. (2009) Estrategias Motivacionales para la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Trabajo Especial de Grado de Contaduría Pública No Publicado. Universidad de Oriente, Sucre. Venezuela.

Martínez, Edwin. (2010) Manual de descripción de cargos del Central Azucarero Sucre C.A. Venezuela.

Martínez Alicia, Prado José y Tineo Roselys. (2010) Factores Motivacionales presentes en el personal que labora en la Gerencia Administrativa de la Empresa Automotriz Oriental, C.A. (AUTORICA). Trabajo Especial de Grado de Licenciatura No Publicado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Morán, Bárbara. (2003) La motivación y satisfacción existente en el personal de Coca Cola Femsa, S. A. Maturín Monagas. Trabajo de Grado de Licenciatura No Publicado. Universidad de Oriente. Venezuela.

#### **Directorio WEB**

Arana, Walter. (11/05/2017). El individuo y la motivación. Disponible en: <http://www.wikilearning.com>

Córdova, Jesús. (29/05/2017). Bases legales. Disponible en: <http://www.mailxmail.com>

Romero, José. (11/05/2017). Importancia del proceso de gerencia estratégica. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>

Silvana, Pérez. (28/06/2017) Gerencia. Disponible en: <http://unefaiembo.foroactivo.com>

Uncanza, Tomás. (11/05/2017). Historia de la motivación. Disponible en: <http://www.monografias.com>

Noticias P&G. (11/05/2017). Disponible en: <http://www.pg.com/es>

Orjuela, Jennifer. (11/05/2017) Motivación. Disponible en: <http://jennorjuela.blogspot.com>.

## ANEXOS

### Anexo N° 1. Cuestionario

Cumaná, julio de 2017

Ciudadano(a):

Presente.

Muy gratamente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado “ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL CENTRAL AZUCARERO SUCRE, C.A CUMANACOA, MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE’’, el cual tiene como objetivo proponer estrategias motivacionales para la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre. Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objetivo es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener información requerida.

Atentamente,

-----  
Miliannys Pérez

24.901.175

-----  
Vanny Veliz

25.099.870

-----  
Yineska Parejo  
18.775.975

**CUESTIONARIO**  
**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA GERENCIA DE**  
**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL CENTRAL AZUCARERO**  
**SUCRE, C.A CUMANACOA, MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE**

**HOJA DE CONTROL**

(No escriba en los espacios punteados)

N°.....

NOMBRE DEL ENCUESTADO: \_\_\_\_\_

CARGO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES GENERALES**

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- d) Escriba en forma clara y legible.

**CUESTIONARIO**  
**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA GERENCIA DE**  
**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL CENTRAL AZUCARERO**  
**SUCRE, C.A CUMANACOA, MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE**

**I. Aspectos generales de la Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre relacionados con las estrategias motivacionales.**

**A. Visión**

1) ¿Posee una visión definida la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si  b) No

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, caso contrario pase a la pregunta N° 5.

2) ¿Conoce usted la visión de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si  b) No

3) ¿Cree usted que la visión de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. contiene elementos motivadores para el talento humano que labora en la misma?

a) Si  b) No

4) ¿En qué grado la visión de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. lo motiva a alcanzarla?

a) Alto   
b) Medio   
c) Bajo   
d) Ninguno

**B. Misión**

5) ¿Posee una misión definida la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si  b) No

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, caso contrario pase a la pregunta N° 9.

6) ¿Conoce usted la misión de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si  b) No

7) ¿Cree usted que la misión de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. contiene elementos motivadores para el talento humano que labora en la misma?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

8) ¿En qué grado la misión de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. lo motiva a alcanzarla?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Ninguno \_\_\_\_\_

### C. Objetivos

9) ¿Existen objetivos establecidos por la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, caso contrario pase a la pregunta N° 13.

10) ¿Conoce usted los objetivos de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

11) ¿Cree usted que los objetivos de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. contienen elementos motivadores para el talento humano que labora en la misma?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

12) ¿En qué grado los objetivos de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. lo motivan a alcanzarlos?

a) Alto \_\_\_\_\_

b) Medio \_\_\_\_\_

c) Bajo \_\_\_\_\_

d) Ninguno \_\_\_\_\_

### D. Estrategias motivacionales

13) ¿Cree usted que la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. debe contar con estrategias motivacionales que permitan el logro de sus objetivos?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

## **II. Factores extrínsecos que influyen en el personal de Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre.**

### **E. Supervisión**

**14)** ¿En la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se hace revisión de las actividades que realiza el personal que allí labora?

a) Si  b) No

**15)** ¿En la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se lleva un registro y control de las actividades que realiza el personal que allí labora?

a) Si  b) No

**16)** ¿En la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se hace evaluación de las actividades que realiza el personal que allí labora?

a) Si  b) No

### **F. Políticas de la empresa**

**17)** ¿Existen normas y reglas establecidas en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A.?

a) Si  b) No

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, caso contrario pase a la pregunta N° 20.

**18)** ¿En qué grado las normas y reglas establecidas en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. regulan el comportamiento de los empleados que laboran en la misma?

a) Alto

b) Medio

c) Bajo

d) Ninguno

### **G. Relación con el supervisor**

**19)** ¿Cree que el trato que brindan los supervisores de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. es el apropiado?

a) Si  b) No

**20)** ¿Las condiciones laborales ofrecidas por los supervisores de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. propician un ambiente agradable?

a) Si  b) No

21) ¿Los supervisores de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. les comunican con claridad el trabajo diario a sus subordinados?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

22) ¿Los empleados de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. reciben y obedecen las órdenes de sus supervisores?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

#### **H. Condiciones de trabajo**

23) ¿Las condiciones físicas en las que laboran los empleados de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. son las apropiadas?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

24) ¿El entorno físico del área donde labora el personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. es seguro?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

#### **I. Salario**

25) ¿Considera usted importante el salario que percibe por prestar sus servicios en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, caso contrario pase a la pregunta N° 28.

26) ¿Cuál cree usted es el grado de importancia que tiene el salario que percibe por la prestación de sus servicios en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Alto \_\_\_\_\_  
b) Medio \_\_\_\_\_  
c) Bajo \_\_\_\_\_  
d) Ninguno \_\_\_\_\_

27) ¿Cree usted que el salario que percibe representa una recompensa directa por su desempeño en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

28) ¿Está usted satisfecho con el salario que percibe en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

29) ¿Cree usted que el salario que percibe está acorde al cargo que desempeña en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

30) ¿Considera usted que el salario que recibe por realizar su trabajo en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. es suficiente para satisfacer sus necesidades?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

#### **J. Relación con los colegas**

31) ¿Considera usted que las relaciones con sus compañeros de trabajo son importantes para el desempeño de sus funciones en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

32) ¿Considera usted que las relaciones con sus compañeros de trabajo lo motivan a tener un mejor desempeño en la labor que realiza en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, caso contrario pase a la pregunta N° 34.

33) ¿Cuál cree usted es el grado de importancia que tienen las relaciones personales con sus compañeros de trabajo en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Alto \_\_\_\_\_  
b) Medio \_\_\_\_\_  
c) Bajo \_\_\_\_\_  
d) Ninguno \_\_\_\_\_

34) ¿Cree usted que en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se realiza el trabajo en equipo?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, caso contrario pase a la pregunta N° 36.

35) ¿En qué grado incide en usted la realización del trabajo en equipo en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Alto \_\_\_\_\_  
b) Medio \_\_\_\_\_  
c) Bajo \_\_\_\_\_  
d) Ninguno \_\_\_\_\_

#### **K. Vida personal**

**36)** ¿Interfiere su entorno familiar con las tareas laborales que realiza en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si  b) No

**37)** ¿Los problemas personales influyen en el desempeño de las tareas realizadas en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si  b) No

**38)** ¿El cargo que desempeña en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. afecta su vida personal?

a) Si  b) No

#### **L. Relación con los subordinados**

**39)** ¿Se encuentra usted satisfecho con las relaciones de trabajo que sostiene con su jefe inmediato en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si  b) No

**40)** ¿En qué grado inciden en usted las relaciones de trabajo que sostiene con su jefe inmediato en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Alto   
b) Medio   
c) Bajo   
d) Ninguno

**41)** ¿Cuándo se equivoca al realizar su trabajo en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. su jefe inmediato le comunica la manera en que puede mejorar?

a) Si  b) No

**42)** ¿La comunicación que mantiene con su jefe inmediato lo motiva a realizar su trabajo con más esfuerzo y compromiso en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si  b) No

#### **M. Estatus**

**43)** ¿Recibe privilegios por el cargo que desempeña en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si  b) No

## **N. Seguridad**

**44)** ¿Conoce usted sobre los diferentes riesgos físicos y condiciones inseguras a los que está expuesto en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

**45)** ¿Considera usted que en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A., se realizan actividades que permitan tener un conocimiento general sobre prevención de accidentes laborales?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

**46)** ¿Cuál cree usted es el grado de importancia que tiene conocer sobre prevención de accidentes laborales en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Alto \_\_\_\_\_  
b) Medio \_\_\_\_\_  
c) Bajo \_\_\_\_\_  
d) Ninguno \_\_\_\_\_

## **II.- Factores intrínsecos presentes en el personal de Gerencia de Gestión de Talento Humano de la empresa Central Azucarero Sucre C.A. Cumanacoa, estado Sucre.**

### **Ñ. Logros**

**47)** ¿En la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se le brinda la oportunidad de realizar cosas nuevas e interesantes?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

**48)** ¿Realizar cosas nuevas e interesantes lo motiva a lograr los objetivos de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

### **O. Reconocimiento**

**49)** ¿En la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se le reconoce su comportamiento y desempeño?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, caso contrario pase a la pregunta N° 54.

50) ¿De qué manera se le reconoce su comportamiento y desempeño en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

51) ¿Reconocer a los empleados de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. ha aumentado la satisfacción de los mismos?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

52) ¿Reconocer su labor ha mejorado la productividad en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

### **P. El trabajo**

53) ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

54) ¿Cuál es el grado de satisfacción que le proporciona su trabajo en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Alto \_\_\_\_\_  
b) Medio \_\_\_\_\_  
c) Bajo \_\_\_\_\_  
d) Ninguno \_\_\_\_\_

### **Q. Responsabilidad**

55) ¿En la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se le ofrece oportunidad de realizar nuevas labores?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

56) ¿Se le han incorporado últimamente nuevas actividades en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, caso contrario pase a la pregunta N° 58.

57) ¿Las nuevas actividades que se le han incorporado últimamente permiten que en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se lleve un mayor control?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

## **R. Progreso**

**58)** ¿Por cuánto tiempo ha desempeñado el cargo que actualmente ocupa en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

- a) 2 años \_\_\_\_\_
- b) 4 años \_\_\_\_\_
- c) 6 años \_\_\_\_\_
- d) Otros \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

**59)** ¿Le han otorgado ascenso durante su labor en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

## **S. Crecimiento**

**60)** ¿Ha desarrollado nuevas habilidades durante su labor en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, caso contrario finalice el cuestionario.

**61)** ¿Las nuevas habilidades adquiridas lo motivan a ser más eficiente en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

***“Gracias por su comprensión, colaboración y apoyo”***

**Anexo N° 2. Tabla de Datos.**

**Tabla N° 1. Existencia de una visión.**

¿Posee una visión definida la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucare Sucre C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

**Tabla N° 2. Conocimiento de la visión.**

¿Conoce la visión de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucare Sucre C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

**Tabla N° 3. Elementos motivadores de la visión.**

¿La visión de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucare Sucre C.A. contiene elementos motivadores para el talento humano que labora en la misma?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

**Tabla N° 4. Grado de motivación para alcanzar la visión.**

¿En qué grado la visión de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucare Sucre C.A. lo motiva a alcanzarla?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	5	41,67%
Medio	4	33,33%
Bajo	0	0
Ninguno	3	25%
Total	12	100%

**Tabla N° 5. Existencia de una misión.**

¿Posee una misión definida la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

**Tabla N° 6. Conocimiento de la misión.**

¿Conoce la misión de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucare Sucre C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

**Tabla N° 7. Elementos motivadores de la misión.**

¿La misión de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucare Sucre C.A. contiene elementos motivadores para el talento humano que labora en la misma?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

**Tabla N° 8. Grado de motivación para alcanzar la misión.**

¿En qué grado la misión de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucare Sucre C.A. lo motiva a alcanzarla?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	8	66,66%
Medio	1	8,33%
Bajo	0	0
Ninguno	3	25%
Total	12	100%

**Tabla N° 9. Existencia de objetivos.**

¿Existen objetivos establecidos por la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucare Sucre C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

**Tabla N° 10. Conocimiento de los objetivos.**

¿Conoce los objetivos de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucare Sucre C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

**Tabla N° 11. Elementos motivadores de los objetivos.**

¿Los objetivos de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucare Sucre C.A. contienen elementos motivadores para el talento humano que labora en la misma?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

**Tabla N° 12. Grado de motivación para alcanzar los objetivos.**

¿En qué grado los objetivos de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucare Sucre C.A. lo motivan a alcanzarlos?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	6	50%
Medio	3	25%
Bajo	1	8,33%
Ninguno	2	16,67%
Total	12	100%

**Tabla N° 13. Estrategias motivacionales.**

¿La Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucare Sucre C.A. debe contar con estrategias motivacionales que permitan el logro de sus objetivos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

**Tabla N° 14. Supervisión**

¿En la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se hace revisión de las actividades que realiza el personal que allí labora?	Valor	Porcentaje (%)
Si	7	58,33%
No	5	41,67%
Total	12	100%

**Tabla N° 15. Registro y control de las actividades.**

¿En la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se lleva un registro y control de las actividades que realiza el personal que allí labora?	Valor	Porcentaje (%)
Si	8	66,67%
No	4	33,33%
Total	12	100%

**Tabla N° 16. Evaluación de las actividades.**

¿En la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se hace evaluación de las actividades que realiza el personal que allí labora?	Valor	Porcentaje (%)
Si	6	50%

No	6	50%
Total	12	100%

**Tabla N° 17. Políticas de la Empresa.**

¿Existen normas y reglas establecidas en la Gerencia de Gestión de Talento Humano?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

**Tabla N° 18. Grado en que las normas y reglas regulan el comportamiento de los empleados.**

¿En qué grado las normas y reglas establecidas en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. regulan el comportamiento de los empleados que laboran en la misma?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	4	33,33%
Medio	4	33,33%
Bajo	4	33,33%
Ninguno	0	0
Total	12	100%

**Tabla N° 19. Relación con el Supervisor.**

¿El trato que brindan los supervisores de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. es el apropiado?	Valor	Porcentaje (%)
Si	8	66,67%
No	4	33,33%
Total	12	100%

**Tabla N° 20. Condiciones laborales.**

¿Las condiciones laborales ofrecidas por los supervisores de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. propician un ambiente agradable?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

**Tabla N° 21. Comunicación de los Supervisores.**

¿Los supervisores de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. les comunican con claridad el trabajo diario a sus subordinados?	Valor	Porcentaje (%)
Si	10	83,33%
No	2	16,67%
Total	12	100%

**Tabla N° 22. Ordenes de los Supervisores.**

¿Los empleados de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. reciben y obedecen las órdenes de sus supervisores?	Valor	Porcentaje (%)
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	----------------

Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

**Tabla N° 23. Condiciones de Trabajo.**

¿Las condiciones físicas en las que laboran los empleados de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. son las apropiadas?	Valor	Porcentaje (%)
Si	7	58,33%
No	5	41,67%
Total	12	100%

**Tabla N° 24. Entorno Físico.**

¿El entorno físico del área donde labora el personal de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. es seguro?	Valor	Porcentaje (%)
Si	8	66,67%
No	4	33,33%
Total	12	100%

**Tabla N° 25. Salario**

¿Considera importante el salario que percibe por prestar sus servicios en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	12%
No	0	0
Total	12	100%

**Tabla N° 26. Grado de importancia del salario.**

¿Cuál es el grado de importancia que tiene el salario que percibe por la prestación de sus servicios en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	6	50%
Medio	5	41,67%
Bajo	1	8,33%
Ninguno	0	0
Total	12	100%

**Tabla N° 27. El salario como recompensa directa.**

¿Cree que el salario que percibe representa una recompensa directa por su desempeño en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	8	66,67%
No	4	33,33%
Total	12	100%

**Tabla N° 28. Satisfacción por el salario.**

¿Está satisfecho con el salario que percibe en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	6	50%
No	6	50%
Total	12	100%

**Tabla N° 29. Salario acorde al cargo.**

¿Cree que el salario que percibe está acorde al cargo que desempeña en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	8	66,67%
No	4	33,33%
Total	12	100%

**Tabla N° 30. El salario suficiente para satisfacer sus necesidades.**

¿Considera que el salario que recibe por realizar su trabajo en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. es suficiente para satisfacer sus necesidades?	Valor	Porcentaje (%)
Si	5	41,67%
No	7	58,33%
Total	12	100%

**Tabla N° 31. Relación con los colegas.**

¿Considera que las relaciones con sus compañeros de trabajo son importantes para el desempeño de sus funciones en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

**Tabla N° 32. Existencia de motivación en las relaciones entre colegas.**

¿Considera que las relaciones con sus compañeros de trabajo lo motivan a tener un mejor desempeño en la labor que realiza en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

**Tabla N° 33. Grado de importancia que tienen las relaciones entre colegas.**

¿Cuál cree que es el grado de importancia que tienen las relaciones personales con sus compañeros de trabajo en la Gerencia de Gestión de Talento Humano? del Central Azucarero Sucre, C.A.	Valor	Porcentaje (%)
Alto	8	88,89%
Medio	1	11,11%
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
Total	9	100%

**Tabla N° 34. Trabajo en equipo.**

¿Cree que en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se realiza el trabajo en equipo?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

**Tabla N° 35. Grado de incidencia en la realización de trabajos.**

¿En qué grado incide la realización del trabajo en equipo en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	9	75%
Medio	2	16,67%
Bajo	1	8,33%
Ninguno	0	0
Total	12	100%

**Tabla N° 36. Interferencia del entorno familiar con las tareas laborales.**

¿Interfiere su entorno familiar con las tareas laborales que realiza en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	25%
No	9	75%
Total	12	100%

**Tabla N° 37. Influencia de los problemas personales.**

¿Los problemas personales influyen en el desempeño de las tareas realizadas en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	12	100%
Total	12	100%

**Tabla N° 38. Influencia del cargo en la vida personal.**

¿El cargo que desempeña en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. afecta su vida personal?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	25%
No	9	75%
Total	12	100%

**Tabla N° 39. Relación con los subordinados.**

¿Se encuentra usted satisfecho con las relaciones de trabajo que sostiene con su jefe inmediato en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Total	12	100%

**Tabla N° 40. Grado de incidencia de las relaciones de trabajo con el jefe.**

¿En qué grado inciden en usted las relaciones de trabajo que sostiene con su jefe inmediato en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	8	66,67%
Medio	4	33,33%
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
Total	12	12

**Tabla N° 41. Comunicación con los subordinados.**

¿Cuándo se equivoca al realizar su trabajo en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. su jefe inmediato le comunica la manera en que puede mejorar?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	91,67%
No	1	8,33%
Total	12	100%

**Tabla N° 42. Existencia de la motivación en la comunicación con el jefe.**

¿La comunicación que mantiene con su jefe inmediato lo motiva a realizar su trabajo con más esfuerzo y compromiso en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	10	83,33%
No	2	16,67%
Total	12	100%

**Tabla N° 43. Estatus.**

¿Recibe privilegios por el cargo que desempeña en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	4	33,33%
No	8	66,67%
Total	12	100%

**Tabla N° 44. Seguridad.**

¿Conoce usted sobre los diferentes riesgos físicos y condiciones inseguras a los que está expuesto en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	91,67%
No	1	8,33%
Total	12	100%

**Tabla N° 45. Actividades de prevención de accidente laborales.**

¿Considera usted que en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A., se realizan actividades que permitan tener un conocimiento general sobre prevención de accidentes laborales?	Valor	Porcentaje (%)
Si	10	83,33%
No	2	16,67%
Total	12	100%

**Tabla N° 46. Grado de importancia de la prevención de accidentes laborales.**

¿Cuál cree usted es el grado de importancia que tiene conocer sobre prevención de accidentes laborales en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	11	91,67%
Medio	1	8,33%
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
Total	12	100%

**Tabla N° 47. Logros.**

¿En la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se le brinda la oportunidad de realizar cosas nuevas e interesantes?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

**Tabla N° 48. Motivación al realizar cosas interesantes.**

¿Realizar cosas nuevas e interesantes lo motiva a lograr los objetivos de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	91,67%
No	1	8,33%
Total	12	100%

**Tabla N° 49. Reconocimiento.**

¿En la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se le reconoce su comportamiento y desempeño?	Valor	Porcentaje (%)
Si	6	50%
No	6	50%
Total	12	100%

**Tabla N° 50. Manera de reconocer el comportamiento y el desempeño.**

¿De qué manera se le reconoce su comportamiento y desempeño en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Positivo	2	50%
Se reconoce de una manera productiva	1	25%
Tomado en cuenta para otras actividades	1	25%
Total	4	100%

**Tabla N° 51. Existencia de satisfacción por el reconocimiento en el trabajo.**

¿Reconocer a los empleados de la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. ha aumentado la satisfacción de los mismos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	6	100%
No	0	0
Total	6	100%

**Tabla N° 52. Mejora de la productividad a través del reconocimiento.**

¿Reconocer su labor ha mejorado la productividad en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	6	100%
No	0	0
Total	6	100%

**Tabla N° 53. Empleados satisfechos con el trabajo que realizan.**

¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	11	91,67%
No	1	8,33%
Total	12	100%

**Tabla N° 54. Grado de satisfacción del trabajo.**

¿Cuál es el grado de satisfacción que le proporciona su trabajo en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	12	100%
Medio	0	0
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
Total	12	100%

**Tabla N° 55. Oportunidad de realizar nuevas labores.**

¿En la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se le ofrece oportunidad de realizar nuevas labores?	Valor	Porcentaje (%)
Si	10	83,33%
No	2	16,67%
Total	12	100%

**Tabla N° 56. Nuevas Actividades.**

¿Se le han incorporado últimamente nuevas actividades en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	8	66,67%
No	4	33,33%
Total	12	100%

**Tabla N° 57. Mayor Control en las Actividades.**

¿Las nuevas actividades que se le han incorporado últimamente permiten que en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A. se lleve un mayor control?	Valor	Porcentaje (%)
Si	8	100%
No	0	0
Total	8	100%

**Tabla N° 58. Tiempo desempeñado el cargo que ocupan.**

¿Por cuánto tiempo ha desempeñado el cargo que actualmente ocupa en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
2 años	5	41,67%
4 años	1	8,33%
6 años	1	8,33%
otros	5	41,67%
Total	12	100%

**Tabla N° 59. Otorgamiento de ascensos.**

¿Le han otorgado ascenso durante su labor en la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	7	58,33%
No	5	41,67%
Total	12	100%

**Tabla N° 60. Crecimiento.**

¿Ha desarrollado nuevas habilidades durante su labor en la Gerencia de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

**Tabla N° 61. Nuevas habilidades.**

¿Las nuevas habilidades adquiridas lo motivan a ser más eficiente en la Gerencia de Talento Humano del Central Azucarero Sucre, C.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0
Total	12	100%

## HOJAS DE METADATOS

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

<b>Título</b>	<i><b>ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA GERENCIA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL CENTRAL AZUCARERO SUCRE, C.A CUMANACOA, MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE</b></i>
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>Pérez Lárez Miliannys del Valle</b>	CVLAC	V- 24.901.175
	e-mail	miliannyss21@gmail.com
<b>Veliz Marcano Vanny Azucena</b>	CVLAC	V- 25.099.870
	e-mail	vannyazucena@gmail.com
<b>Parejo Carvajal Yneska del Valle</b>	CVLAC	V- 18.775.975
	e-mail	ginafj29@gmail.com

Palabras o frases claves:

<b>Estrategias, motivación y estrategias motivacionales.</b>
--------------------------------------------------------------

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

Líneas y Sub-líneas de Investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Administrativas	Administración

### Resumen

El objetivo general de la investigación consistió en proponer estrategias motivacionales para la Gerencia de Gestión de Talento Humano del Central Azucarero Sucre C.A., con el fin de lograr que el personal que labora en esta institución, trabaje en un clima que estimule un comportamiento favorable para alcanzar con eficiencia y óptima calidad los objetivos propios y los organizacionales. Para ello, se realizó una investigación de campo, a nivel descriptivo y la información se obtuvo a través de un cuestionario diseñado para tal fin. Con esta información se realizó un análisis de los factores extrínsecos e intrínsecos, identificándose, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas asociadas a la motivación del personal de la misma, con el fin de estudiar el impacto de estos aspectos sobre ella, y luego se elaboró la matriz DOFA, la cual originó la formulación de las estrategias requeridas. Se hizo posible definir las estrategias motivacionales, entre ellas, estrategia de consejos y mecanismo para impulsar a los empleados a tener un comportamiento de búsqueda de metas específicas, mejorando el desempeño, la calidad del clima laboral, el trabajo en equipo, entre otros.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Dra. Damaris Zerpa de Márquez</b>	<b>ROL</b>	A <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> S <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> U <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> U <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>V- 5.706.787</b>
	<b>e-mail</b>	dzerpa2@gmail.com
	<b>e-mail</b>	
<b>Dra. RosmariVeltri Rosal</b>	<b>ROL</b>	A <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> S <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> U <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> U <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>V- 10.215.340</b>
	<b>e-mail</b>	Rosmary2807@gmail.com
	<b>e-mail</b>	

Fecha de Discusión y Aprobación:

**Año    Mes    Día**

Colocar fecha de discusión y aprobación:

<b>2017</b>	<b>08</b>	<b>03</b>
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: **SPA**

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Curso Especial de Grado- perezvelizparejo.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_

Temporal: \_\_\_\_\_

Título o Grado asociado con el Trabajo: Licenciadas en Administración

---

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciadas

---

Área de Estudio: Administración

---

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

---

---

---

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda "SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009".

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>[Firma]</i>
FECHA	5/8/09
HORA	5:20

Cordialmente,  
*[Firma]*  
JUAN A. BOLAÑOS CUNBEL  
Secretario

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

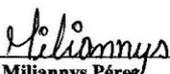
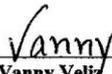
JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telf: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

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

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :**  
"los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización".

Esta hoja tiene que estar personalizada por el autor (es)

 Miliannys Pérez V- 24.901.175	 Vanny Veliz V- 25.099.870	 Yneska Parejo V- 18.775.975
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

 Dra. Damaris Lopez de Márquez Asesor	 Dra. Rosmary Veltri Rosal Asesor
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------