

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS**



**ANÁLISIS DEL PROCESO DE LIDERAZGO EN LA CONSTRUCTORA
ACOMAR, C.A., MATURIN, ESTADO MONAGAS**

AUTOR:

María Emilia Maican Rosal

**Trabajo de Grado presentado como requisito
parcial para optar al Título de :**

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

MATURIN, OCTUBRE DE 2004

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE LIDERAZGO EN LA CONSTRUCTORA
ACOMAR, C.A., MATORIN, ESTADO MONAGAS**

AUTOR:

María Emilia Maican Rosal

**Trabajo de Grado presentado como requisito
parcial para optar al Título de :**

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Aprobado por:

Lic. Damelis Saud de Tovar
Asesor Académico

Lic. Alejandro Zárate
Jurado

Lic. Marvelys Gallardo
Jurado

MATORIN, OCTUBRE DE 2004

DEDICATORIA

Cuando se han superado ciertas etapas en la vida de cada ser humano y se viven experiencias satisfactorias y tristes, es importante tomar de cada una lo mejor.

Al culminar mis estudios de Pregrado, quiero dedicar este logro a los seres más importantes con quienes he compartido mi vida y de quienes he recibido mucho amor y cariño.

A mi **Madre Eucaris**, por darme la oportunidad de venir al mundo, que con amor, esfuerzo, consejos y dedicación me ha apoyado para el logro de todas mis metas, este triunfo es tuyo, ¡Te quiero mamá!.

A la memoria de mi **Padre Víctor Eduvigis**, base fundamental en mi formación, el tiempo que Dios te permitió estar junto a mí, fuiste todo, apoyo, consejo y confianza. Cuanto tiempo anhelaste que llegar este momento y hoy cuando ya culmino éste sueño, no sabes cuanto me duele no tenerte físicamente para abrazarte y verte sonreír, pero se que donde quiera que te encuentres me acompañas y te alegras por mí logro, ¡Papa! Que Dios te colme de bendiciones, te quiero, te extraño mucho y nunca te olvidaré.

A mis **Hermanos**, María T., Miguel, Aurora, Ramona, Delia, Elizabeth, Víctor, Manuel, Rita, Amalia. En especial a ti Dannys, por ser mi apoyo incondicional, esa palabra de aliento justo en el momento preciso, eres como *Mi pequeña Mamá*, ¡te quiero mucho hermanita!.

A mi **Abuelita Rita Emilia**, por permitirme tener una Madre tan bella. A mis **Tíos**, Gollo, Manuel, Ricardo, Maritza, Pino, Alfredo, Luis y en especial a pepe.

Por último dedicó este logro a los enanitos de mi hogar, a mis **sobrinos**, Víctor E., Manuel, Flor, Engels, Carlos E., Ana K., Félix, Yubert, María V., Eduvick y Paulimar. Por ser ellos mi sonrisa y los cocuyitos que iluminan nuestro hogar.

¡Los quiero mucho!
María Emilia

AGRADECIMIENTO

A **Dios Todopoderoso**, por darme salud, valor y fe, por ser la luz que guía nuestro camino.

A la **Universidad de Oriente** y a todos sus profesores, por ser pilar fundamental en la formación de profesionales.

A mi **Asesor Académico, Lic. Damelis Saud de Tovar**, por su valiosa colaboración y ayuda en el desarrollo del trabajo.

A todas las personas que forman parte de la **Empresa ACOMAR, C.A.**, por la colaboración prestada y buen trato.

A los **Profesores Marvelys Gallardo, Alejandro Zárate**, por la ayuda brindada como jurado.

A **Oni, Nechi, Virginio, Luis y Marisela**, por ser mis amigos incondicionales.

A la **Familia Centeno Ortiz y Fernández Ortiz**, por su apoyo incondicional.

A todas aquellas personas que de una u otra forma me ayudaron a soñar y sobre todo a que ese sueño se hiciera realidad.

¡Gracias a todos!

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
INDICE	vi
INDICE DE CUADROS	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1. Planteamiento y Delimitación del Problema.....	3
1.2. Justificación de la Investigación.	5
1.3. Objetivos.	6
1.3.1. Objetivo General.	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Definición de términos.	7
CAPITULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes Históricos del Liderazgo.....	9
2.2. Liderazgo.	10
2.2.1. Definiciones de Liderazgo.	10
2.2.2. Características de un Líder.....	12
2.2.3. Estilos de Liderazgos que se emplean en las Organizaciones.	14
2.2.4. Función del Liderazgo en las Empresas.....	16
2.2.5. Importancia del Liderazgo en las Organizaciones.	17
2.3. La Comunicación y El Liderazgo.	19
2.3.1. Formas de Comunicación que ejerce el Líder en las Organizaciones.....	20
2.3.2. Barreras de la Comunicación.	22
2.3.3. Función de la Comunicación en las Organizaciones.	24
2.3.4. Medios utilizados en el Proceso de Comunicación en las empresas.....	25
2.3.5. Importancia de la Comunicación.	27
2.4. Definiciones de Motivación.	28
2.4.1. Teorías de la motivación de Maslow, Jerarquía de las Necesidades.	29
2.4.2. Importancia de los incentivos en las organizaciones.	31
2.4.3. La Motivación en el Proceso de Liderazgo.....	31
2.5. Las Relaciones Interpersonales en el proceso de liderazgo.	32
2.6. Reseña Histórica de la Empresa.	33
CAPITULO III	35
MARCO METODOLOGICO	35
3.1. Tipo de Investigación.....	35
3.2. Nivel de Investigación.....	35
3.3. Población.....	36

3.4. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información.....	36
3.5. Procedimientos.....	37
CAPITULO IV	39
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	39
CAPÍTULO V.....	68
5.1. Conclusiones.....	68
5.2. Recomendaciones.....	70
BIBLIOGRAFIA.....	71
ANEXO	74

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1	40
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO AL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE EJERCE. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.....	
CUADRO 2	43
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A LAS CUALIDADES QUE POSEE EL LÍDER. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.....	
CUADRO 3	45
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A LAS FUNCIONES QUE EJERCE EL LIDER. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.	
CUADRO 4	47
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A LA PRESION QUE SU JEFE HACE PARA LA REALIZACIÓN DE ALGUNA TAREA. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.	
CUADRO 5	49
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A SER TOMADAS EN CUENTA SUS OPINIONES. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.....	
CUADRO 6	51
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A SU CONSIDERACIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.	
CUADRO 7	53
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A FACTORES QUE AFECTAN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.	
CUADRO 8	55
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RELACION A LOS MEDIOS QUE SE UTILIZAN PARA COMUNICARSE. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.....	
CUADRO 9	57
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS RESPECTO A LA FRECUENCIA DE RECIBIR INCENTIVOS POR SU BUEN DESEMPEÑO. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.....	

CUADRO 10	59
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISADOS CON RESPECTO AL TIPO DE INCENTIVO RECIBIDO POR SU BUEN DESEMPEÑO.	
CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.	
CUADRO 11	61
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO A LAS RELACIONES INTERPERSONALES. CONSTRUCTORA	
ACOMAR, C.A.	
CUADRO 12	63
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS CON RESPECTO AL TRABAJO EN EQUIPO. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.	

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS

ANÁLISIS DEL PROCESO DE LIDERAZGO EN LA CONSTRUCTORA
ACOMAR, C.A., MATURIN, ESTADO MONAGAS

AUTOR:

Br. María Emilia Maican R.

TUTOR:

Lic. Damelis Saud de Tovar

FECHA: Octubre de 2004

RESUMEN

El objeto del presente trabajo fue analizar los estilos de liderazgos de la Constructora ACOMAR, S.A., ubicada en la ciudad de Maturín, Estado Monagas. Se hizo una investigación de campo, de nivel descriptivo, con una población de quince (15) trabajadores. Entre las técnicas de recolección se utilizó la revisión bibliográfica, observación directa, no participante y el cuestionario a fin de recabar la información más importante para el estudio. La presentación de los datos se expresó en cuadros estadísticos simples de frecuencia absoluta y porcentual, realizándole un análisis cualitativo y cuantitativo. Los datos arrojados permitieron concluir que el estilo de liderazgo que se ejerce es el democrático, ya que las decisiones son debatidas por el personal, previa ayuda y estímulo del jefe inmediato, también se determinó la inexistencia de una adecuada política de incentivos. De acuerdo a estos resultados se hicieron las recomendaciones siguientes: Es necesario que todo líder practique un liderazgo situacional, porque así se energiza al personal y ayuda a la consecución de metas y se resuelven problemas o se indican instrucciones de acuerdo a la situación, como también se implementen estrategias que estimulen al recurso humano con la finalidad de que sean más productivos y estén satisfechos.

INTRODUCCION

Todas las organizaciones para lograr sus objetivos, se fundamentan sobre una base estructural y funcional, que reflejen sus características generales, funciones y demás aspectos que condicionan la dinámica general y el éxito de la empresa.

De manera que, en todo grupo, organización o institución el rol de importancia trascendente es el líder, en tanto éste asume los aspectos positivos depositados por el grupo y es él que lleva adelante la acción. Por consiguiente, todos los entes empresariales cuentan con líderes capaces de desarrollar y mejorar los procesos de trabajo a través de un efectivo liderazgo, lo que conlleva a un desenvolvimiento efectivo del personal bajo su responsabilidad.

Igualmente, en las relaciones humanas y laborales el jefe debe poseer las características de un líder, además de la capacidad analítica debe tener facilidad de comunicación y creatividad. El jefe lleva implícito que tienen a su cargo un personal, debe tener autoridad de mando, respetado y aceptado por sus subordinados.

El jefe con habilidad de liderazgo representa el papel del individuo que dirige, controla, asume y decide actuar por una experiencia que nadie es capaz de poner en duda. Ese jefe, admirado, experto en casi todo tipo de tareas, para conservar su liderazgo y su situación de superioridad nunca debe eludir su responsabilidad en los momentos difíciles ni mucho menos desplazarla hacia los subordinados.

A tal efecto, para una mejor comprensión del presente trabajo, fue estructurado en los capítulos siguientes:

Capítulo I, el problema y sus generalidades, se plasma el planteamiento y delimitación del problema, justificación e importancia y objetivos de la investigación.

Capítulo II, señala el marco teórico el cual es inherente al estudio donde se mencionan aspectos como reseña histórica del liderazgo, definición del líder, liderazgo, características del líder, estilos de liderazgos, importancia del liderazgo en las organizaciones, reseña histórica de la empresa.

Capítulo III, se presenta el marco metodológico donde se indica el tipo y nivel de la investigación, población, técnicas de recolección de información y procedimiento.

Capítulo IV, se muestran los cuadros estadísticos de cifras absolutas y porcentuales de los resultados obtenidos con sus respectivos análisis.

Capítulo V, se señalan las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1. Planteamiento y Delimitación del Problema

La evolución del mundo de los negocios, la globalización de la economía, la incidencia de la tecnología en los procesos industriales y el impacto de la electrónica, tanto en los aspectos productivos como en los de gestión y control de las actividades económicas, hacen que cada vez sean más necesaria la constante de actualización de los conceptos que marcan la dirección empresarial.

En este sentido, cuando se dio inicio del liderazgo a lo largo de los siglos, específicamente en los días bíblicos, los hijos de Israel necesitaban que alguien los guiara para salir de su esclavitud, Moisés se colocó frente a ellos para guiarlos en su viaje hacia la tierra prometida. Durante la gran depresión el pueblo norteamericano necesitaba que alguien le hiciera recobrar su confianza y le proporcionara un método para combatir la crisis económica a las que se enfrentaban, Franklin Roosevelt se convirtió en su líder para cumplir esas tareas. (Harris, 2001, p. 190)

Lo señalado muestra que quienes tienen las cualidades de líder, cumplen el rol de guiar a los grupos de trabajo a fin de dirigir los esfuerzos e ideas hacia el logro de las metas comunes y organizativas, alcanzando un desempeño óptimo, como también de los involucrados.

Por ello, el líder es el elemento en que se basa la vida y la continuidad de la empresa, enfrentándose a un sistema cambiante y de alta competencia; quien dirige a una organización y sus miembros tienen en sus manos la calidad y capacidad de determinar el éxito y mantener la secuencia.

Quien lleva las riendas del liderazgo en una empresa es el supervisor el cual es el encargado y responsable de dirigir adecuadamente a sus recursos humanos para lograr los objetivos trazados, por lo que debe lograr de un modo organizado, el progreso de la organización.

Por ende, el líder debe ante todo desarrollar de una manera armónica diferentes actividades que les lleve a obtener resultados económicos satisfactorios, lo que permite establecer las bases de la evolución positiva de la empresa, para lo cual debe planificar, conducir a sus subordinados para la consecución de los objetivos fijados y establecer los modos y momentos de actuación de cada uno de ellos.

También se tiene que considerar que el liderazgo es una influencia interpersonal, la cual se ejerce en determinada situación, donde la comunicación es sumamente importante, porque cuando se trasmite información suficiente, se logra motivar y orientar al personal a ejecutar sus tareas positivamente, lo que ayuda al logro de los objetivos.

De modo que, para efectuar determinadas labores de forma eficiente es necesario la aplicación de un liderazgo apropiado, porque es la base primordial para la ejecución de tareas del recurso humano, a fin de iniciar y desarrollar las actividades del proceso productivo satisfactoriamente.

Sin embargo, hay organizaciones donde el liderazgo no funciona bien, ya que las decisiones de los líderes, comunicación y ordenes no son bien recibidas por el personal, lo que produce insatisfacción en el trabajo, generando retraso en el proceso laboral, ausentismo, retiros, entre otros, donde estos factores afectan directamente a la organización, disminuyendo el rendimiento de los trabajadores y la productividad.

De esta realidad, no escapa la Constructora ACOMAR, C.A., ya que hay situaciones donde el rol que ha ejercido el jefe ha interferido de manera directa en el personal, sintiéndose desmotivado e insatisfecho, los medios de difusión no parecieran que cumplen su función, tanto en la forma de expresión, como de opinión del supervisor lo que pudiera generar conflictos internos y efectos negativos tal como la baja productividad de los recursos humanos.

Por lo anteriormente planteado, surge el interés de efectuar un análisis de los estilos de liderazgos practicados en la Constructora ACOMAR, C.A., ubicada en la ciudad de Maturín, Estado Monagas, durante el año 2003.

1.2. Justificación de la Investigación.

Los estudios acerca de la conducta humana plantean que un grupo no elegirá como líder a alguien demasiado original o disonante, por consiguiente, esto es lo que hace que el mismo cristalice las creencias de que posee unos poderes especiales que lo ayudan a persuadir de que es capaz de hacer cualquier cosa.

El buen jefe o directivo tiene que ser una persona inteligente, con energía

vital y capacidad para vincularse socialmente, que en virtud de la práctica, la experiencia y la capacitación logrará un desempeño adecuado de dicho rol. Por ello, entre los beneficios que generará esta investigación se mencionan los siguientes:

- Contribuiría al trabajo en equipo, el cual se orienta al recurso humano de la organización con la finalidad de alcanzar un fin común, el cual es el beneficio de la organización como ente formador.
- Propondría la aplicación de un liderazgo adecuado que permita el desarrollo del personal proporcionando un eficaz e idóneo desempeño, para así crear prestigio y credibilidad en los servicios que ofrece.
- Servirá de apoyo a futuras investigaciones relacionadas con el tema de liderazgo.
- Brindará amplios conocimientos para estudiantes y profesionales vinculados con el área de la Gerencia de Recursos Humanos, a fin de que tomen decisiones y reflexionen de acuerdo a la problemática planteada.

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

Analizar el proceso de liderazgo en la Constructora ACOMAR, C.A., Maturín, Estado Monagas.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Determinar el estilo de liderazgo predominante en la empresa ACOMAR,

C.A.

- Detectar las características básicas del líder que se desempeña en el área objeto de estudio.
- Describir las funciones básicas del liderazgo realizadas en la organización objeto de estudio.
- Analizar el flujo comunicacional entre líder y subordinado utilizado en la empresa constructora.
- Examinar los aspectos motivacionales que proporcionan los directivos a los empleados de la empresa.
- Examinar las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados en el área objeto de estudio.

1.4. Definición de términos.

Autoridad: Es el derecho a tomar decisiones, a dirigir el trabajo de otros y a dar órdenes. (Dessler, 1998, p. 788)

Comunicación. Es un proceso esencial en el sistema organizativo que ayuda a integrar todos sus elementos en función de los objetivos de la organización. (Duque, 1997, p. 106)

Estilos de liderazgo. Son los diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos. (Stoner, Freedman y Gilbert, 1997, p. 508)

Gerentes. Son Individuos que planean, organizan y controlan a otros individuos en el proceso de la obtención de las metas de la organización. (Dessler, 1998, p. 6)

Grupos. Son dos o más empleados que interactúan entre sí en tal forma, que la conducta o desempeño de un miembro están influidos por la conducta o desempeño de otros miembros. (Gibson, 1998, p. 573)

Líderes. Son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan más a las demás personas, que las demás a ellas. (Ibídem, 1998, p. 459)

Liderazgo. Es el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria, entusiastamente para lograr las metas del grupo. (Ibídem, 1998, p. 460)

Motivación. Disposición de hacer altos niveles de esfuerzos para conseguir las metas de la organización, condicionada por la posibilidad del esfuerzo de satisfacer necesidades del individuo. (Robbins, 1998, p. 123)

Organización. Agrupación ordenada de elementos con una estructura propia, con proceso que se realiza siguiendo parámetros establecidos previamente, para la consecución de objetivos y fines propuestos (Chiavenato, 2001, p. 445)

Poder. Es la capacidad que tiene un individuos en influir en la conducta de otro individuo o grupo. (Ibídem, 1998, p. 273)

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Históricos del Liderazgo.

El liderazgo surgió en el marco de las sectas religiosas y las relaciones básicas de los grupos. En la génesis de muchos movimientos religiosos existe un proselitismo inspirado por figuras proféticas. La personalidad única e irresistible que moviliza y arrastra a las masas hacia nuevas metas y nuevos caminos de salvación religiosa se convierte en prototipo del liderazgo.

Esta interpretación se ha confirmado por las investigaciones realizadas a las primitivas formas de gobierno. Estos estudios han contribuido a determinar que es el concepto de liderazgo, dándole connotación de estatus y jerarquía contribuyendo a la personalización del liderazgo.

Hacia el siglo XX surgen nuevas corrientes que suponen un cambio en el concepto de liderazgo. El poder estructurado y definido en las condiciones y en las leyes, se hacia inherente al cargo. La ley fijaba los límites de la competencia o jurisdicción de los funcionarios públicos para impedir el abuso del poder y establecía las normas sucesorias pertinentes, para evitar la toma del poder por la violencia.

En las últimas décadas del siglo pasado y de acuerdo con los acontecimientos expuestos se puede mencionar a grandes hombres que se destacaron con hechos heroicos que tienen los líderes dentro del mundo industrializado, entre los cual están: Jack Welch (Presidente de General Electric),

Raymond Marlow (Director de Marlow Industries), Lee Lacocca (Ejecutivo de la industria automovilística Chrysler Corporation), son algunos de ellos, los ejemplos que han ratificado que la obligación primordial de un líder esta basada en ganarse la confianza y el respecto de sus subalternos.

En fin, los líderes tienen la misión de tener la capacidad de ejercer el liderazgo adecuado, ya que es importante dentro de su desempeño como gerente, lo cual le ayuda a asumir la responsabilidad de dirigir los esfuerzos e ideas hacia el logro de las metas comunes para un desempeño efectivo, a fin de que la empresa se mantenga en competencia. (Harris, 2001, pp. 52-53)

De acuerdo a lo planteado, el liderazgo siempre ha existido, porque nació y evolucionó junto con el ser humano, y su ejercicio es innegable tanto en el hogar, la escuela, la comunidad, el trabajo, políticas y otras actividades, por esta razón es considerado como un fenómeno universal que involucra una relación entre líder y seguidor.

2.2. Liderazgo.

2.2.1. Definiciones de Liderazgo.

El liderazgo constituye uno de los roles más importantes dentro de la estructura grupal de una organización, el cual ha sido estudiado por muchos autores y mediante una gran variedad de teorías de investigación. A continuación se presenta una variedad de definiciones relacionadas al liderazgo.

Romero, 1983 citado por Castillo (1998) señala que el liderazgo “esta vinculado con el logro y con el poder”, el cual esta relacionado con la teoría de McClelland, porque está relacionado con el establecimiento de metas, el uso inteligente del Feed-back”. (p. 120)

Davis y Newstrom (1997), definen el liderazgo como: “Un proceso alentador y de ayuda a otro para trabajar con entusiasmo para lograr las metas, determinado por papeles conductuales individuales, no por características personales”. (p. 235)

Robbins (1998), define el liderazgo como: “la capacidad de influir en el grupo para la obtención de metas”. (p. 336)

Señalando otra definición, Arias (1999) formula:

Constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida. (p. 199)

Considerando los conceptos mencionados de estos autores, se puede decir que al líder le concierne la toma de decisiones, asumir iniciativas, plantear soluciones creativas a los problemas, como también crear conocimientos y difundirlos, siendo capaz de cambiar ideas y conductas del personal, quien ejerce el liderazgo debe combinar habilidades técnicas, humanas y conceptuales de acuerdo a las situaciones que se puedan presentar y guiar de esta manera al recurso humano para el logro de las metas diseñadas en la empresa.

2.2.2. Características de un Líder.

Durante un tiempo, el reconocimiento de los líderes potenciales se basó en el concepto de que existían determinadas características que debía poseer un buen líder. Sin embargo, este enfoque ha sido modificado, porque las características del líder no establecen suficientemente la diferencia entre éstos y sus seguidores o a los buenos líderes de los malos, porque no se puede determinar ninguna serie de cualidades absolutas.

Al respecto, Harris (2001) clasifica algunas cualidades que debe poseer la persona que ejerce la función de líder, las cuales son:

Disposición para asumir responsabilidad. Cuando el líder acepta la responsabilidad del logro de una meta, está de acuerdo en que es responsable ante sus superiores del desempeño de sus seguidores. Hasta cierto grado, el líder se convierte en la extensión de su superior hasta el nivel más bajo. Cuando el líder – supervisor acepta la responsabilidad del liderazgo asume el posible riesgo de fracaso si no logra con sus subalternos los resultados esperados.

Capacidad para ser perceptivo. La percepción supone la capacidad para observar o descubrir las realidades del ambiente propio. Los líderes deben conocer los objetivos y metas de toda la organización para poder trabajar en pro de su logro. Cada líder necesita ser perceptivo o empático con respecto a sus subalternos para poder percibir sus aciertos, debilidades y ambiciones, y así prestarles la atención que merecen.

Capacidad para ser objetivo. La objetividad es una extensión de la

percepción. La objetividad ayuda al líder a minimizar los factores emocionales y personales que pudieran obstaculizar la percepción de la realidad. el líder debe ser personalmente empático y necesita también ser capaz de mantener en perspectiva las consideraciones emocionales e irracionales. La objetividad es un aspecto vital de la toma de decisiones analítica.

Capacidad para establecer las prioridades adecuadas. El líder tiene la capacidad de ver qué es importante y qué no lo es. Cuando es necesario decidir, el líder talentoso sabe cuáles alternativas son dignas de consideración y cuáles no. Cuando está en juego la supervisión, el líder enfocado hacia las prioridades presta atención a las áreas más importantes y críticas. No se deja distraer por los problemas superficiales sino que va al punto específico del asunto.

Capacidad para comunicar. La capacidad de transmitir y recibir información en forma útil suele darse por descontado. Sin embargo, si el líder puede cumplir eficazmente algunas de las metas propuesta, éste ganará más terreno si envía y recibe mensajes con toda claridad. Los buenos comunicadores suelen encontrar más fáciles todas las responsabilidades (planear, organizar, controlar y especialmente conducir) porque se pueden relacionar con los demás fácilmente y pueden utilizar mejor los datos disponibles. (pp. 195-197)

Considerando lo anterior, después de haberse clasificado las cualidades de un líder, debe lograrse que estén en relación con quien ejerce el liderazgo en una organización, porque debe enfrentar la tarea de considerar responsabilidades, riesgos, recompensas al momento de asumir la función de líder.

2.2.3. Estilos de Liderazgos que se emplean en las Organizaciones.

El liderazgo en una empresa es capaz de conducir a los grupos que la integran hacia los objetivos, pero hay que tomar en cuenta la forma como éste dirige a sus miembros, ya que puede afectar de forma positiva o negativa el rendimiento laboral y a su vez la productividad de la organización.

Al respecto, IOENAR 1987, citado por Castillo (1998) hace mención de los diferentes estilos de liderazgos que se aplica en las organizaciones, entre las cuales las clasifican de tres formas, las cuales destaca:

Liderazgo autoritario. El líder autocrático planea, dirige e informa toma de decisiones, centra el control sobre el mismo, se caracteriza por un alto grado de poder, dominación, agresividad, espíritu crítico y su centralización en la comunicación. Sus relaciones con el grupo está basada en la disciplina rígida y en una manifiesta falta de confianza en la capacidad e inteligencia de los miembros del grupo. Fomenta la dependencia de los integrantes del grupo; éstos trabajan con rapidez, pero con insatisfacción.

Liderazgo liberal o Laissez-Faire. Este tipo de liderazgo es un estilo exageradamente permisivo y produce confusión por la ausencia de normas. Permite a los miembros hacer lo que deseen; no se establece política ni procedimientos, representa carencia de dirección, nadie trata de influir en otro, hay ausencia y por lo tanto no hay liderazgo.

Liderazgo democrático. Es aquel que se compromete en una acción cooperativa con los miembros del grupo en un clima de libertad y respeto. Su

función primordial es ayudar a los miembros del grupo a clarificar sus intereses y objetivos. Este tipo de liderazgo considera que todos los miembros son capaces de tomar decisiones; que la responsabilidad puede ser compartida y que todos pueden participar en la planificación y ejecución del trabajo. El líder pertenece al grupo y está estrechamente relacionados con los demás integrantes.

El Liderazgo Transformador. Es referido por Arias y Heredia (1999) como “un factor importante que intervienen directamente en el funcionamiento efectivo del personal, porque posee cuatro factores básicos”. (p. 210), estos elementos son:

- a) **Influencia idealizada o carisma.** Los líderes generan modelos a seguir por los demás, pues son admirados, respetados y merecedores de confianza por sus altos estándares de conducta ética y moral; se consideran como poseedores de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación.
- b) **Motivación inspiradora.** Proporciona significado al trabajo de sus colaboradores y lo retratan como un reto para ellos, ya sea en forma individual o grupal. Inducen entusiasmo y optimismo. Comunican las altas expectativas respecto al desempeño de los demás.
- c) **Estimulación intelectual.** Animar la creatividad y la innovación, y ven los problemas desde ángulos nuevos y a la vez lo visualizan de manera novedosa. No critica los errores (y menos e público) sino los ve como oportunidades de aprendizaje. Cuando alguien tiene ideas diferentes a las suyas no las critica más bien anima para ponerlas en prácticas.
- d) **Consideración individualizada.** Está consciente de las diferencias individuales y presta atención a las necesidades de desarrollo y crecimiento

de cada cual. Escucha a cada persona. Delega tareas para hacer crecer a los demás y verifica el cumplimiento de las mismas para constatar el progreso. (Ob. Cit.)

Estos elementos muestran que para ejercer un verdadero liderazgo es necesario aplicar cada uno de estos factores, los cuales conllevar al desempeño efectivo del personal, aumentar el rendimiento y la productividad de cada uno de ellos, ya que se les permite innovar, crea y se les conduce de manera que desarrollen sus habilidades y destrezas y crezcan al mismo tiempo dentro de la organización, por lo que se sienten satisfechos, reflejando su positivos en el ejercicio de las labores de trabajo.

2.2.4. Función del Liderazgo en las Empresas.

El líder para poder desempeñarse efectivamente debe ejecutar una serie de acciones que le permitan llevar a cabo sus objetivos, en este sentido, Castillo (1998) señala el desarrollo de las funciones siguientes:

1. Fundamentar su acción en los principios y lineamientos planteados para la organización, específicamente en su personal con el fin de propiciar apoyo integral y el logro de los fines.
2. Propiciar en los subordinados la formación de valores consagrados en los objetivos de la empresa.
3. Generar situaciones que propicien en el personal la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores relativos al campo laboral.

4. Promover el desarrollo de la creatividad, desarrollo de habilidades y actitudes favorables para el desempeño efectivo del personal.
5. Fundamentar la toma de decisiones en los resultados del proceso organizacional y productividad de acuerdo a la realidad de la empresa. (pp. 124-125)

De acuerdo a lo planteado, se puede decir que, existen un conjunto de funciones que debe desempeñar el líder dentro de la organización, para así estimular al personal y tener en cuenta sus opiniones e inquietudes, lo cual conlleva a un desempeño satisfactorio del recurso humano, lo que permite aumentar la producción, lograr los objetivos individuales y grupales en la organización, por ello, quien ejercer el liderazgo proporciona confianza lo que asegura que los individuos se sienten tomados en cuenta.

2.2.5. Importancia del Liderazgo en las Organizaciones.

La teoría administrativa y de las organizaciones, ha cobrado fuerza en el estudio del liderazgo como una función básica y primordial dentro de las organizaciones, indiferentemente de su rama comercial. Por lo general, las circunstancias sobre las cuales un determinado grupo de personas integran y organizan su actividad hacia determinados objetivos, implica que intervienen una función directa de liderazgo.

Por consiguiente, el resultado de las necesidades de un determinado grupo de trabajo, donde éstos tienden a actuar o hablar a través de alguno de sus integrantes, es evidente que existe la necesidad de un líder dentro de ese grupo

que informe y que los apoye, aumentando la posibilidad del logro de los objetivos trazados.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad es necesario que los miembros de un determinado grupo elijan al líder, que los oriente y a la vez ejerza mayor influencia en el resto de los integrantes para alcanzar las metas comunes y organizativas

Debido a esto, el liderazgo tienen mucha significancia en el comportamiento de los subordinados y como factor influyente resulta importante determinar los estilos de liderazgos y como estos interfiere en los grupos de trabajo. Por lo tanto, un efectivo desempeño del líder estará determinado por la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los integrantes.

De acuerdo a todo lo señalado, según Kotter (1996), indica que el liderazgo se considera importante por un conjunto de razones las cuales se destacan las siguientes:

- Ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. (p. 106)

Considerando estos factores que indican la importancia del liderazgo en las organizaciones, hay que resaltar que éste proporciona beneficios en la organización, porque son necesarios para fijar las metas, asignar recursos para la ejecución de las tareas y a la vez dirigir el trabajo hacia el logro de los objetivos, lo que genera resultados positivos y eficientes dentro de la empresa.

2.3. La Comunicación y El Liderazgo.

Dentro de la evolución de la especie humana se ha llegado al establecimiento y desarrollo de la interacción social. El ser humano ha encontrado adaptativo para su supervivencia en el medio ambiente el establecimiento de relaciones con otros seres de su misma especie, ya que es necesaria la comunicación entre ambos porque de esa manera se puede lograr los objetivos planteados ya sean individuales como organizacionales.

Al respecto, Sierra (2002) plantea que:

La relación entre los seres humanos es algo más que el simple estar juntos. Las personas interactúan siempre en función de algo. En otras palabras, los seres humanos se relacionan en función de un objetivo, se relacionan para satisfacer una necesidad cualquiera que ella sea. Se puede afirmar que su relación siempre tiene una finalidad. (p. 4)

Por consiguiente, lo señalado muestra que cada persona, tienen su propia finalidad en la relación. El que inicia la relación comunicativa tiene su objetivo y el otro, tiene que conocer dicho objetivo para aceptar el establecimiento de la relación o para negarse a ello, como en el caso del líder y el subordinado, donde el

primero inicia la comunicación a fin de transmitir al recurso humano la información sobre cuál es su objetivo.

En síntesis, dentro de las empresas un gerente y el personal a su cargo deben establecer una relación comunicativa y mantenerla, lo cual requiere un intercambio de información constante; de ahí que se puede afirmar que la comunicación es el medio indispensable para que exista la relación social entre jefe y los empleados, porque si la comunicación no es efectivamente, la relación no se puede establecer.

2.3.1. Formas de Comunicación que ejerce el Líder en las Organizaciones.

De acuerdo a las formas de comunicación que aplica el líder en las empresas, Díez de Castro y otros (2000) expresan lo siguiente:

La importancia de la comunicación en las organizaciones, es lógico suponer que la gerencia trate de intervenir y controlar su desarrollo. Según el origen y destino de las informaciones que fluyen en las organizaciones, podemos hablar de tres tipos de comunicación, la descendente, ascendente y cruzada. Esto respecto a la comunicación formal (establecida por la dirección), pero además de estos flujos existen multitud de intercambios informativos informales entre los miembros de cualquier agrupación que fluyen en todas direcciones sin respetar la estructura formal; es lo que denominaremos la comunicación formal. (pp. 166-167)

Ahora se señalan de forma detallada los diferentes tipos de comunicación

dadas dentro de las organizaciones: Comunicación formal e informal.

a) La Comunicación Formal.

Este tipo de comunicación fluye de las personas situadas en los niveles más altos de la jerarquía organizativa hacia las que se encuentran en los niveles inferiores. La comunicación formal se divide en ascendente y descendente. La **comunicación descendente**, se utiliza generalmente para la transmisión de políticas, estrategias y objetivos, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación respecto a la corrección del desempeño.

La **comunicación ascendente**, fluye desde los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizativa. Este flujo es frecuentemente canalizado a través de encuestas, cuestionario y buzones de sugerencias. Uno de sus principales inconvenientes es que en muchas ocasiones los gerentes filtran los mensajes ascendentes y no transmiten toda la información. La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y se encuentra especialmente presente en organizaciones con marcado proceso participativo y democrático. (Harris, 2001, p. 125)

Se puede plantear de acuerdo a estos tipos de comunicación que todas las empresas reconocen la importancia que tiene el proceso comunicacional: Sin embargo, hay que tomar en cuenta que esta interacción entre las personas que laboran en ella se genera de diferentes formas, coexistiendo así varias formas de comunicación interna. Entonces, es cuando hay que ver cómo se va a dar un intercambio de información, es decir, tomar en cuenta a quien va dirigida, en qué nivel o línea de autoridad se encuentra, para así transmitir el mensaje.

b) Comunicación Informal.

La intencionalidad de la existencia de la comunicacional en la empresa, se puede señalar que la comunicación informal es la que surge espontánea en las organizaciones debido a la interacción social entre sus miembros, por lo que es tan variada, dinámica e inconstante como las personas. En este sentido, Villegas (1998), define la comunicación informal como: “Un proceso de interacción a través del cual se produce un intercambio de información entre las personas, pero independientemente de la estructura organizacional y de las líneas de autoridad establecidas”. (p. 288)

Lo que plantea este autor, es que tipo de comunicación viene dada por el contacto seguido entre los compañeros de trabajo, el cual viene a ser más flexible y personal: donde se transfiere información con mayor rapidez. La comunicación informal también es catalogada como una cadena de rumor, ya que desvían o eluden el rango y la autoridad, y une a los miembros de la institución en todas las direcciones de forma combinada: Horizontal y vertical.

2.3.2. Barreras de la Comunicación.

En las organizaciones los grupos de trabajo crean condiciones y factores que intervienen de manera perturbadora e imprevista durante la comunicación, lo cual la entorpecen o dificultan aún más.

La Universidad Nacional Abierta (1994), refiere las siguientes barreras como semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativos que imposibilitan una comunicación, tal como se describen a continuación:

Barrera semántica. Si al hablar o escribir se emplean palabras con acepciones que no le corresponde, se produce una barrera semántica, esto quiere decir, cambio de significación.

Barrera física. Esta barrera se presenta cuando los medios utilizados para portar el mensaje no permiten que este llegue nítidamente al receptor provocando incomunicación. Los medios más empleados son: Cartas, teléfonos, radio, periódicos, conferencias, debates, telégrafo, otros casos serían el exceso de ruido, la distancia.

Barrera fisiológicas. Surge cuando una de las personas que intervienen en una comunicación interpersonal (conversación) presenta defectos orgánicos de articulación, lo que ocasiona interferencias en el acto comunicativo, como sordos, ciegos.

Barreras psicológicas. Todo ser humano tiene una forma particular de vivir, percibir y entender el mundo en el cual se encuentra inserto. Esta forma recibe una nominación psicológica: esquema referencial, usualmente lo que queremos ver, oír, sentir y eludir o rechazar toda comunicación que encierra para el ser humano alguna amenaza, agresividad o crítica.

Barreras administrativas. Todos forman parte de una sociedad, institución, empresa, esto quiere decir, que se construye parte de una estructura, las cuales son grandes y complejas, la mayoría de las veces, por su configuración puede causar distorsión de mensajes. Los factores que pueden originar barreras administrativas serían. La estructura organizacional, los circuitos, redes y patrones de comunicación, defectos de la red formal de la comunicación, ambigüedades en los

estatutos y roles. (pp. 51-57)

Tomando en cuenta lo planteado, la comunicación es un proceso de diferentes facetas sensible a las perturbaciones, problemas, predisposiciones, donde las barreras que se mencionan dejan entrever que el hombre vive dentro de un estado de diversos cambios dados a lo difícil que se hace la comunicación.

2.3.3. Función de la Comunicación en las Organizaciones.

La comunicación es un elemento importante dentro de toda empresa, porque esta permite expresar y transmitir información a todo el personal que labora en ella, como también comunicarse entre ellos mismos, expresando emociones y sentimientos los cuales son compartidos.

Según Robbins (1998), establece que la comunicación tiene cuatro funciones básicas, las cuales son: Control, motivación, expresión emocional e información que a continuación se describen:

1. **Control.** La comunicación sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los empleados. La organización posee jerarquías de autoridad y normas formales que es precisa que acaten.
2. **Motivación.** La comunicación propicia la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de ser, la eficacia con que lo están llevando a cabo y que medidas tomar para mejorar el desempeño en el caso de que sea insatisfactorio.

3. **Expresión emocional.** Para muchos empleados su grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar en él es un mecanismo indispensable para que expresen su frustración y sentimientos de satisfacción. La comunicación permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales.
4. **Información.** La comunicación se relaciona con su participación en la facilitación de la toma de decisiones. Proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identifican y evalúan las diversas opciones. (p. 187)

Sobre la base de estas funciones mencionadas, plantear que no deben clasificarse de una manera jerárquica, señalando cual es la más importante, ya que todas ellas de mucha relevancia, en todos los grupos de trabajo para que se de un buen rendimiento, es necesario que se de un control sobre los trabajadores, motivarlos para que tengan un buen desempeño, suministren un medio que le permitan expresar emociones y por último, al recibir alguna instrucción o información puedan tomar la decisión correcta para ejecutarla.

2.3.4. Medios utilizados en el Proceso de Comunicación en las empresas.

Existen una diversidad de medios para comunicarse una persona con otra, ya de manera formal o informal, Chrudden y Sherman (1997), plantean un enfoque que consiste en los medios que son usados en el proceso de comunicación para que este sea de mayor efectividad, los cuales: Comunicación escrita de la gerencia, comunicación escrita del personal y comunicación cara a cara.

Comunicación escrita de la gerencia (Dirección). Es un medio esencial porque se fijan los procedimientos que permiten que el personal directivo tanto superior y media puedan comunicarse en efectividad hacia el personal subordinado y entre ellos mismos. Se emplean varios medios como lo son cartas, Memorándum, boletines de información, descripciones de trabajo, manuales de procedimientos, entre otros.

Comunicación escrita del personal. Esta comunicación se expresa a través de la palabra escrita, es de gran valor en las organizaciones, especialmente cuando se requiere que la información quede a disposición para consultas posteriores toda información escrita deberá estructurarse en forma clara y sencilla de tal forma que el mensaje sea bien presentado y fácil de entender.

Comunicación cara a cara. Es el medio más rápido para transmitir un mensaje, además se registra una reacción inmediata haciendo que los receptores manifiesten al instante el alcance de la información y así poder sugerir alternativas. En este medio se realiza el intercambio directo de ideas, esta se expresa en los comités, reuniones, conferencia y grupos de trabajo. (pp. 315-316)

Tomando en cuenta todos estos elementos mencionados, se debe señalar que en todas las organizaciones deben de existir medios de comunicación adecuados y de acuerdo a la situación implementarlos, porque a través de ellos se puede transmitir la información referente a las tareas y labores que se tienen que realizar en la empresa.

2.3.5. Importancia de la Comunicación.

Es necesario destacar que se tome en cuenta la comunicación como un factor integral dentro de las instituciones, en este sentido, Davis y Newstrom (1997) establecen:

Los empleados de los niveles bajos tienen necesidades de comunicarse, hay que suministrarle las instrucciones acerca de su trabajo. La necesidad de contar con información objetiva es sumamente importante para el personal de una empresa, tras mejores resultados en su proceso productivo. (p. 96)

Este proceso les permite también llevar de manera coordinada y al día las actividades de su trabajo, como la del personal a su cargo, informando todos los planes que se deben llevar a cabo, delegando responsabilidad a cada uno de los subordinados de manera que sean ejecutadas sus actividades eficazmente y así se alcance las metas planificadas.

Gran parte del tiempo de los gerentes está dedicado exclusivamente a la comunicación, porque interactúan constantemente con los supervisores, cliente, trabajadores, entre otros, generándose así un flujo continuo de información, donde se transmite un intercambio de ideas, que le permitirá planificar los objetivos organizacionales el proceso que se debe seguir y al final hacerles conocer a los empleados para que sepan qué, cómo y cuándo deben ser realizados.

2.4. Definiciones de Motivación.

La motivación es definida por diversos autores de diferentes maneras, pero la misma tiene un fin específico por su naturaleza, de acuerdo a esto, Chiavenato (2001) plantea que para generar motivación es necesario conocer que es el motivo, el cual lo define como: “aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”. (p. 68)

Otros autores como Krech, Crutchfield y Ballachey (1972) citado por Chiavenato (2001) señalan que el motivo es un “acto del ser humano el cual es guiado por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé)”. (p. 69). De acuerdo a lo planteado, el aspecto motivo es la acción que permite que exista o se haga algo en particular, es decir, es lo que impulsa al hombre a tomar decisiones y con ello acciones para el logro de objetivos concretos.

Ahora con respecto a la motivación., Gibson (1997) la define como “el estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular”. (p.236)

Davis y Newstrom (2000) plantean que la motivación “son expresiones de las necesidades de una persona; en consecuencia son personales e internos”. (p. 203). La motivación es indispensable aplicarla en toda organización, porque por medio de ella se da el empujón para generar dinamismo al individuo por cuanto le desata su anhelo a querer intensamente algo que es objeto de su interés.

2.4.1. Teorías de la motivación de Maslow, Jerarquía de las Necesidades.

Esta teoría es la más conocida de las teorías propuestas hasta hoy. Maslow, 1943 citado por Chiavenato (2001) especificó las necesidades del sujeto partiendo de una deducción la cual consistió en la motivación tiene su origen en lo más interno de su persona, lo cual para comprender mejor su funcionamiento diseñó un esquema basado en una pirámide, la cual construyó de la siguiente manera:

Necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

Necesidades de seguridad. Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, son manifestaciones típicas de esta necesidad.

Necesidades sociales. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las

personas que la rodean.

Necesidades de autoestima. Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conducen a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.

Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a la persona a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizarse todas las potencialidades de la persona. Las necesidades autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. (pp. 72-74)

Lo señalado muestra que hay un conjunto de necesidades que el ser humano debe de suplir. Las necesidades fisiológicas comienzan en el hombre antes de su nacimiento, se fortalecen en el instante mismo es dado a luz y camina con el a lo largo de su vida hasta la muerte, porque no es humanamente posible prescindir de ella.

Cada una de estas necesidades también se relacionan con la forma en que el líder ejerce sus funciones y de que manera afectan al trabajador, ya que si se cuenta con un líder que conozca las prioridades de cada trabajador este hará lo

posible de colaborar para que puede lograr sus metas, a fin de satisfacer cada una de las necesidades, sobre todo las sociales y de autoestima, ya que si hay buenas relaciones interpersonales, Comunicación, confianza y empatía, el trabajador se siente satisfecho, se desempeña eficientemente y puede autorrealizarse según su prioridad, pero si tiene un jefe que no posee ninguno de los aspectos anteriores lo que logra es ineficiencia en el personal.

2.4.2. Importancia de los incentivos en las organizaciones.

Motivar a los miembros que integran una empresa es considerado un proceso que persigue proporcionarle la oportunidad de satisfacer sus necesidades, con la finalidad de que su desempeño sea lo más productivo posible dentro de la organización.

Las necesidades no satisfechas dentro de la organización pueden conducir a un comportamiento apropiados o inapropiado por partes de ellos. El comportamiento inapropiado tiene como resultado la baja productividad en el desempeño, en consecuencia el gerente debe tratar de reducir este comportamiento inapropiado en sus subordinados, para maximizar la producción de la organización.

2.4.3. La Motivación en el Proceso de Liderazgo.

Una organización logra alcanzar sus resultados en la medida en que el jefe genere un alto grado de motivación entre sus trabajadores, para así efectuar las labores ordinarias de forma efectiva. Por ello, Bittel (1996) plantea lo siguiente: “Para llegar a comprender que es lo que motiva a los demás, el director o

coordinador debe poseer la suficiente sensibilidad para descubrir las aspiraciones y necesidades personales más profundas que mueven a sus subordinados. (p. 164)

En este sentido, Drucker (1995) argumenta que: “Un buen líder busca colaboradores fuertes, los estimula, los empuja, se enorgullece de ellos. Por cuanto él se considera responsable final de los errores y de los triunfos de los mismos”. (p. 155)

Tomando en cuenta los planteamientos anteriores, el supervisor debe actuar con los empleados a su cargo como un consejero y orientador, a fin de buscar y lograr de esta forma la solución a problemas, aumentar el rendimiento de los trabajadores y mantener la productividad.

2.5. Las Relaciones Interpersonales en el proceso de liderazgo.

Las relaciones interpersonales son aquellas relaciones que se desarrollan entre dos o más personas. En el caso de la investigación planteada se refiere al tipo de relaciones que se mantienen entre los trabajadores y el líder productos del desempeño de sus labores. Las cuales son importantes para la consecución de los objetivos de una organización. Es un proceso que enlaza los diferentes componentes de la empresa, encontrándose en todos los niveles e influye en cada una de las personas que trabajan en ellas.

Cada individuo es una es una personalidad altamente diferenciada que influye a través de la interacción en el comportamiento y actitudes de los demás y a su vez es influido por éstos. Las personas buscan ajustarse entre sí y a los

grupos con el propósito de ser comprendidos, aceptados y participar en función de atender a sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Por consiguiente, las relaciones interpersonales son la cadena que une a todos los miembros, actividades de una organización y tiene gran importancia en el comportamiento del individuo para alcanzar la satisfacción de necesidades, así como objetivos en el área laboral.

La eficacia de cualquier empresa está influenciada por el comportamiento humano, por las relaciones que mantienen los individuos y los grupos de trabajo que existen dentro de ella. A pesar que el desempeño individual es el factor clave en el desenvolvimiento eficiente de la organización, los individuos solos no pueden alcanzar los objetivos por lo que se ven en la necesidad de relacionarse e interactuar para el logro de los mismos.

2.6. Reseña Histórica de la Empresa.

La empresa Constructora ACOMAR, C.A., inicia sus actividades en 1998 en Maturín, Estado Monagas, con el objeto de aportar nuevas tecnologías y asesorar en operaciones relacionadas con actividades de ingeniería y construcción. La empresa ACOMAR, C.A., esta situada en la calle Monagas, Centro Comercial Giraldot, Oficina N° 1, planta alta en la ciudad de Maturín.

Esta empresa se dedica a desarrollar actividades relacionadas con el campo de la ingeniería y la construcción, donde ofrece múltiples servicios en el área como: evaluación de obras, inspección, logística y seguimientos de materiales, conjuntamente con la construcciones de obras tales como vivienda, edificios, entre

otros.

Esta organización esta constituida por un grupo de trabajadores que desempeñan sus funciones de acuerdo a las necesidades que se exigen en la empresa, entre ellos se cuentan con ingenieros, arquitectos, licenciados, supervisores, técnicos y personal obrero, quienes hacen posible la ejecución de las diferentes actividades que ofrece la organización.

Visión.

Tiene como visión, prestar el servicio de manera efectiva, utilizando una tecnología de vanguardia y aplicando una tecnología de primera e ideas innovadoras para satisfacer a los clientes.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo de Investigación.

Tomando en cuenta el propósito de la investigación la misma es de campo, porque se efectuó en el sitio objeto de estudio y los datos fueron tomados de su fuente primaria, recolectándose así la información directamente de la realidad actual. Al respecto, Sabino (2000), expresa que la investigación de campo refiere a “los datos de interés que se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”. (p. 93)

3.2. Nivel de Investigación.

El nivel de investigación es de carácter descriptivo, ya que constituye un análisis racional y sistemático que permitió exponer el caso de forma detallada en un contexto y tiempo determinado a fin de conocer con precisión los factores que intervienen directamente en el problema de estudio.

Hernández, Fernández y Baptista, (1998) plantean que la investigación de nivel descriptivo “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que en el problema de estudio sea sometido a un análisis”. (p. 60)

3.3. Población.

La concepción de población viene a ser representada por un conjunto de personas que serán sometidas a la investigación de acuerdo al problema a estudiar, En este estudio la población estuvo conformado por quince (15) trabajadores de los cuales uno (1) es el supervisor y catorce (14) empleados de la empresa Constructora ACOMAR, C.A., ubicada en la ciudad de Maturín, Estado Monagas. No se aplicó muestreo, debido a que el número de la población a estudiar es manejable.

En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (1998) señalan que: “La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p. 210)

3.4. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información.

En esta investigación se utilizaron un conjunto de técnicas e instrumentos para la recolección de información necesarias para el estudio. Ellas son:

Revisión documental, ésta técnica permitió la recolección de información por medio del material bibliográfico, libros, folletos, entre otros, con el fin de determinar aspectos necesarios para la estructuración de la investigación y ampliar los basamentos teóricos relacionados al tema. Al respecto, Bravo (1996) expresa que la revisión documental “trabaja sobre la base de información procesada previamente, y está contenida en algún tipo de fuente, la cual se denomina genéricamente documentos”. (p. 29)

Observación directa, no participante, permitió al investigador visualizar de forma directa la realidad existente en la empresa objeto de estudio, a pesar de no pertenecer a la población trabajadora de la empresa. Al respecto, Medina, (1995), expresa que la observación no participante “es donde los observadores no pertenecen al entorno o fenómeno objeto de investigación y por lo tanto, no forman parte del mismo”. (p. 7)

Cuestionario. A través de éste instrumento se pudo obtener información importante, el cual estuvo estructurado por una serie de preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple, con el fin de obtener información precisa con el propósito de conocer con detalle la problemática en estudio. Este cuestionario estuvo dirigido al personal de la Empresa ACOMAR, C.A. Al respecto, Ander – Egg (2000) señala lo siguiente:

Los cuestionarios son instrumentos de recolección de datos, rigurosamente estandarizados que traducen y operacionalizan determinados problemas que son objeto de investigación, mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, respondidas por los sujetos de las encuestas, permiten estudiar el hecho propuesto. Las preguntas pueden ser abiertas, cerradas y selección múltiple. (p. 273)

3.5. Procedimientos.

Para llevar a cabo esta investigación se realizó la revisión bibliográfica para luego procesar la información obtenida, con la finalidad de analizar los diferentes criterios planteados basándose en los estilos de liderazgos, facilitando así la

comprensión del proceso investigado.

Se realizaron varias visitas a la Empresa ACOMAR, C.A., donde se efectuaron las observaciones directas no participantes, a fin de observar la realidad existente. Luego, se aplicó el cuestionario diseñado con preguntas abiertas y de selección múltiples dirigidas al personal de la organización. Después se procedió a tabular la información, para efectuar el respectivo análisis de los datos recolectados a través de la opinión del personal encuestado, para realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados con sus respectivos análisis, donde la información aportada por el supervisor y supervisados que la laboran en la Constructora ACOMAR, C.A., ubicada en la ciudad de Maturín, fue recaba a través de la aplicación del cuestionario y se determinó la realidad existente en relación a los aspectos que se interrelacionan directamente con el liderazgo que se ejecuta en la organización.

Los datos obtenidos fueron plasmados en cuadros estadísticos, mediante la distribución absoluta y porcentual de los mismos, aplicándole posteriormente un análisis cuantitativo y cualitativo reflejándose las distintas opiniones del personal encuestado, para así poder formular las conclusiones y recomendaciones respectivas de acuerdo al objeto de investigación.

CUADRO 1
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
EMPLEADOS CON RESPECTO AL TIPO DE LIDERAZGO
QUE SE EJERCE. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.

CATEGORIA	Fa	%
Es comunicativo en extremo, estimula la participación de las personas y se preocupa igualmente por el trabajo y por el grupo. (Democrático)	9	64.29
El líder permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando solo en ellas cuando el grupo lo solicita. (Laissez Faire)	5	35.71
El líder se centra totalmente en la autoridad y las decisiones. (Autocrático)	-	-
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en Diciembre de 2003

El cuadro muestra que 64.29% de los trabajadores plantean que su supervisor ejercer un liderazgo democrático y 35.71% dice ser Laissez-Faire.

Considerando los datos suministrados, se puede señalar que el estilo de liderazgo que aplica el jefe inmediato es un liderazgo democrático, sin embargo, otro porcentaje indica que es un líder con característica de Laissez – Faire, por lo que existe diferentes puntos de vistas por parte de los trabajadores.

De acuerdo a lo anterior, se plantea que el supervisor muchas veces ejerce el papel de líder democrático y otras de Laissez – Faire, esto se da por la forma en que el jefe ejerce sus funciones, ya para algunos él aplica un liderazgo

democrático con un grupo y con otros aplica el laissez-faire dependiendo de la situación laboral que se presente, infiriendo en que se ejecutan diferentes estilos de liderazgos.

Dentro de esta perspectiva, un liderazgo democrático es más satisfactorio y eficaz, porque el jefe incluye la orientación hacia las tareas y la preocupación por los objetivos y la producción sin afectar al trabajador, también ignora las distancias sociales existentes entre él y su grupo lo que facilita una buena comunicación y esta alerta de lo que sucede. Sin embargo, quien practica un liderazgo laissez-faire, por lo general son mal calificados por los subordinados, lo cual influye de manera negativa en la cohesión grupal, satisfacción personal, laboral y la producción, esto se genera debido a la inactividad constante del jefe, el personal hace lo que quiere por la carencia de normas y la actitud permisiva del director.

Hay que destacar que el liderazgo debe ser dirigido de manera adecuada para poder obtener buenos resultados con los trabajadores y así poder obtener un grupo productivo. El liderazgo es una habilidad que tiene el jefe para influenciar al personal, tanto en opiniones, actitudes y comportamiento, el cual los va guiado y orientando para lograr los objetivos trazados.

La productividad y la satisfacción de los subordinados como consecuencia de la aplicación de un determinado estilo de liderazgo depende de las expectativas, de la orientación, capacidad y personalidad de los trabajadores, del funcionamiento como grupo, de las políticas, prácticas organizativas y tareas que ha de realizarse.

Es importante la participación activa del grupo en la toma de decisiones, porque de esa forma se contribuye al desarrollo efectivo de las tareas y actividades laborales y buscar soluciones a situaciones problemáticas que puedan existir en la empresa, siendo beneficioso para canalizar las posibles soluciones frente al problema.

Sin embargo, el líder debe actuar en función de la situación que se le presente, lo que implica en oportunidades, toma de decisiones sin la consulta de los subordinados, y en otros casos para que la toma de decisión sea la más adecuada convendría consultar al grupo bajo su dirección.

CUADRO 2
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
EMPLEADOS CON RESPECTO A LAS CUALIDADES QUE
POSEE EL LÍDER. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.

CATEGORIAS	Fa	%
Proactivo	2	14.29
Carisma	3	21.42
Capacidad de dirección	7	50.00
Don de mando	-	-
Dominio de Grupo	2	14.29
Todas las anteriores	-	-
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en Diciembre de 2003

El cuadro 2 señala que 50% de los trabajadores consideró que entre las cualidades que debe poseer un líder es tener capacidad de dirección, 21.42% ser carismático, 14.29% proactivo y otro porcentaje similar indicó el dominio de grupo.

Con respecto a los valores arrojados se deduce que la mayoría de los trabajadores consideran que una de las cualidades que se sugiere para un buen líder es la capacidad de mando, porque así puede dirigir adecuadamente al grupo y a su vez cohesiona a los integrantes de la empresa para lograr los fines propuestos, ejerciendo de esta manera influencia para un desempeño más efectivo.

Las cualidades de un líder no determina la eficiencia o deficiencia de un jefe, ya que no hay una clasificación absoluta de éstas características, sin

embargo, muchas de ellas ayudan a ejercer un buen liderazgo influyendo en sus subordinados alcanzando resultados satisfactorios, porque ellos perciben la perspectiva positiva de su jefe.

Cuando un jefe posee estas condiciones ejerce sus funciones efectivamente, porque acepta su responsabilidad y la transmite a los trabajadores para que se logren las metas; también al ser empático, objetivo y aplica un buen proceso en la comunicación se puede conducir y controlar mejor a los subordinados; también genera confianza y se promueve la creatividad en el personal, lográndose buenos resultados en el proceso productivo de la organización.

CUADRO 3
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
EMPLEADOS CON RESPECTO A LAS FUNCIONES QUE EJERCE EL
LIDER. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.

CATEGORIAS	Fa	%
Fundamenta su acción en los principios y lineamientos planteados para la organización, específicamente en su personal con el fin de propiciar apoyo integral y el logro de los fines.	11	78.57
Genera situaciones que propicien en el personal la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores relativos al campo laboral.	-	-
Promueve el desarrollo de la creatividad, desarrollo de habilidades y actitudes favorables para el desempeño efectivo del personal.	3	21.43
Fundamenta la toma de decisiones en los resultados del proceso organizacional y productividad de acuerdo a la realidad de la empresa.	-	-
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en Diciembre de 2003

El cuadro N° 3 muestra que 78.57% del personal entrevistado expresó que una de las funciones que realiza el líder es fundamenta su acción en los principios y lineamientos planteados para la organización, en cambio 21.43% consideró que Promueve el desarrollo de la creatividad, desarrollo de habilidades y actitudes favorables para el desempeño efectivo del personal.

En lo relativo con los datos señalados por el personal se deduce que el supervisor cumple con sus funciones principales, donde pone en práctica y vela

por el cumplimiento de las normas, políticas y lineamientos que rigen la empresa, donde también se impulsa el desarrollo de la creatividad, habilidades y destrezas oportunas para el cumplimiento firme y práctico del personal a cargo.

Por lo tanto, el supervisor debe cumplir eficientemente sus funciones y responsabilidades ya sean especializadas o tangibles, lo cual permite el éxito, porque de ser contrario produciría un fracaso inminente dentro de la empresa. No obstante la importancia del líder en la organización, porque en caso de que se tome otro curso de acción, el líder debe resolver el problema arbitrando o decidiendo la mejor opción.

También conviene destacar, que el jefe debe sugerir ideas y medios a sus subordinados, y evitar las órdenes, para lograr que los subordinados tengan sentido de participación con dignidad, a su vez, para mantener actitudes positivas frente a los problemas que se presenten, el líder debe garantizar seguridad a sus seguidores, con el fin de elevar la moral del equipo. Igualmente, debe manifestar su aprecio y orgullo sincero por los subordinados proporcionando reconocimiento y estima a su equipo de trabajo.

Los planteamientos anteriores muestran que cuando el líder ejecuta eficientemente sus funciones, se logran resultados satisfactorios y beneficiosos para la empresa y sus miembros, porque es capaz de monitorear las acciones realizadas, revisar, criticar y modificar de acuerdo a las necesidades organizacionales con el fin de alcanzar el éxito.

CUADRO 4
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
EMPLEADOS CON RESPECTO A LA PRESION QUE SU JEFE HACE
PARA LA REALIZACIÓN DE ALGUNA TAREA. CONSTRUCTORA
ACOMAR, C.A.

CATEGORIA	Fa	%
Siempre	5	35.71
Algunas veces	9	64.29
Nunca	-	-
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en Diciembre de 2003

El cuadro N° 4 muestra que 64.29% de los trabajadores indicaron algunas veces el supervisor ejerce presión para realizar alguna tarea y 35.71% dijo siempre.

Estas cifras señaladas en el cuadro muestran que el personal considera que el jefe algunas veces es exigente con ellos, deduciendo que ésta situación se presente cuando el líder es presionado por los superiores a fin de que fomente el logro de los objetivos con rapidez. Sin embargo, un porcentaje menor manifestó que siempre se ejerce presión, porque tiene poca confianza en la capacidad del grupo de trabajo, coaccionado de forma directa en ellos.

Para el logro de las metas, el jefe debe reflexionar sobre la manera que él dirige las órdenes al personal bajo su responsabilidad, porque en caso de no hacerlo apropiadamente puede influir en el comportamiento de los trabajadores, provocando situaciones no adecuadas las cuales afectan el rendimiento laboral y la

producción.

En tal sentido, el supervisor debe usar estrategias para influir, persuadir y motivar al personal a realizar una actividad de manera inmediata, sin estar basado en la coerción o infundir temor en los subordinados y así lograr eficacia para conducir a buenos resultados. Porque en caso de una elevada presión para que las personas trabajen genera en ellos actitudes desfavorables hacia el trabajo y los superiores.

Por lo tanto, al momento de dar órdenes éstas deben ser comunicadas de forma adecuada para no generar presión en los trabajadores, informándoles sobre lo que se va a realizar y que en consenso todos los involucrados puedan tomar decisiones acertadas de la actividad a ejecutarse planificándola y a su vez compartir la responsabilidad entre todos.

CUADRO 5
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
EMPLEADOS CON RESPECTO A SER TOMADAS EN CUENTA SUS
OPINIONES. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.

CATEGORIA	Fa	%
Siempre	4	28.57
Algunas veces	10	71.43
Nunca	-	-
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en Diciembre de 2003

Este cuadro muestra que 71.43% del personal entrevistado expresó que los supervisados indican que algunas veces se toman en cuenta sus opiniones y 28.57% manifestó siempre.

Como se observa, se deduce que un grupo representativo de trabajadores algunas veces se le toma en cuenta sus ideas u opiniones, considerando par ello que el jefe considera ciertos puntos de vistas que son de importancia para el desarrollo de las labores, pero no todas las sugerencias son válidas. Sin embargo, otros miembros plantearon que siempre se aceptan las proposiciones debido a que muchas de sus opiniones de han llevado al plano laboral.

Por consiguiente, es necesario que un buen líder tome en cuenta las opiniones dadas por los trabajadores, valorarlas, participar en la toma de decisiones y las reuniones con sus subordinados en su sitio de trabajo, estimulando la discusión en grupo y demostrando confianza, porque de esa forma la responsabilidad de la actividad de trabajo es compartida por los miembros del

grupo, lo que aumenta la motivación y estima, lográndose así los objetivos propuestos.

El escuchar las propuestas del recurso humano implica que son tomados en cuenta, generando confianza en sí mismo y se siente capaz de desarrollar todo el potencial que posee para mantener o aumentar su rendimiento, proyectando un desarrollo efectivo en la jornada de trabajo.

En fin, los supervisores deben promover la intervención del personal, lo que proporciona una influencia positiva en ellos, compartiendo sus opiniones e ideas, y esto es beneficioso para el desarrollo efectivo de las labores, como también para las soluciones de conflictos que se hayan generado en el trabajo, porque al tener un jefe que promocióne la participación habrá un mayor esfuerzo, mejor desempeño y mayor satisfacción de todos.

CUADRO 6
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
EMPLEADOS RESPECTO A SU CONSIDERACIÓN SOBRE
LA COMUNICACIÓN. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.

CATEGORIAS	Fa	%
Excelente	-	-
Buena	9	64.29
Regular	5	35.71
Mala	-	-
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en Diciembre de 2003

El cuadro N° 9 muestra que 64.29% de los supervisados dijo que es buena la comunicación con el jefe y 35.71% señaló ser regular.

En este cuadro se evidencia que la comunicación que existe entre los empleados y el supervisor es buena, lo que indica que fluye en ambos niveles adecuadamente, deduciendo que las informaciones sobre las labores son transmitidas y comprendidas sin ningún tipo de contratiempo, malas interpretaciones, entre otros. No obstante, hay un porcentaje menor de trabajadores que señalan una comunicación regular, esto se debe a la posible existencia de alguna barrera o factor que afecta el proceso de una comunicación efectiva y satisfactoria.

La comunicación entre el superior y los subordinados se puede dar de dos formas, la descendente y ascendente, que generalmente señalan mensajes de trabajo como instrucciones sobre la tarea, feedback sobre el desempeño, la

justificación de la razón de las actividades a la luz de los objetivos de la empresa.

Para poder optimizar la comunicación es necesario utilizar un lenguaje que entienda claramente el subordinado y asegurarse de que éste haya entendido lo que se comunicó, igualmente cuando se dirige al jefe, se debe transmitir la información en términos de necesidades e intereses del superior, hay que ser claro en lo que se va a comunicar y procure que se comprometa con alguna opinión.

De acuerdo a lo expuesto, la comunicación que se da entre el superior y trabajador es de importancia para un desempeño eficiente y efectivo en la empresa, con el propósito de lograr que el poder, estatus, confianza y la distancia semántica y de información influyan directamente en el éxito de la comunicación.

La comunicación es una herramienta clave que usa todo el grupo de trabajo para poder realizar sus tareas, informar aspectos personales, entre otros, por ello es necesario estar consciente de aquellos factores que puedan interferir y que se deben evitar en lo posible, para poder comunicarse efectivamente y lograr las metas.

CUADRO 7
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
EMPLEADOS CON RESPECTO A FACTORES QUE AFECTAN EL
PROCESO DE COMUNICACIÓN. CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.

CATEGORIAS	Fa	%
Mala interpretación de las palabras	11	78.57
Mala pronunciación de las palabras	-	-
Ruido	3	24.43
Incertidumbre	-	-
Falta de sinceridad	-	-
La distancia	-	-
El teléfono	-	-
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en Diciembre de 2003

El cuadro N° 7 indica que 78.57% de los supervisados encuestados señalaron como factor que afecta la comunicación es la mala interpretación de las palabras y 24.43% manifestaron ser el ruido en el área de trabajo.

Este cuadro evidencia que la mayoría de los subordinados consideran que el factor más relevante que interviene en el proceso comunicativo es la mala interpretación de las palabras, esto indica que existen una contradicción con el cuadro N° 6), indicando que existe una comunicación buena y en cambio en éste cuadro se señala el empleo de ciertos términos con significado que no le corresponden, dilucidando el mensaje de forma distorsionada y no comprensible.

Otro grupo de trabajadores plantearon que el ruido es otro factor que interviene, el cual no permite apreciar y entender el mensaje emitido generando inadecuadas significaciones.

Estos factores que intervienen negativamente en el proceso de comunicación son las llamadas barreras, las cuales obstaculizan o perturban la comunicación. En el caso de la semántica esta se presenta cuando se da una información y en su contexto se utilizan palabras que no corresponde a lo planteado creando confusión. Con respecto al ruido, éste es una barrera física, el cual no permite que la información llegue claramente creando distorsión en el mensaje enviado o recibido.

Desde este punto de vista el liderazgo puede ser afectado, porque la dificultad de comunicar es una deficiencia que perjudica al líder, porque el personal no puede entender las ordenes emitidas o estas son realizadas erróneamente, por lo tanto, debe tratarse en lo posible mantener una postura abierta para la emisión y recepción de información, basándose en un contacto armónico de mutua comprensión.

El líder al proporcionar una buena y adecuada comunicación puede lograr en su personal un trabajo cordial y efectivo, porque a través de ella se puede cumplir las funciones y actividades laborales, permitiendo informar sobre los planes que se deben llevar a cabo alcanzado así los objetivos planificados.

CUADRO 8
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
EMPLEADOS CON RELACION A LOS MEDIOS QUE SE UTILIZAN PARA
COMUNICARSE.
CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.

CATEGORIAS	Fa	%
Escrito	-	-
Personal	10	71.43
Telefónico	-	-
Memorando	-	-
Reuniones	4	28.57
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en Diciembre de 2003

El cuadro N° 8 señala que 71.43% del personal entrevistado considera como medio de comunicación de más frecuencia el personal y 28.57% planteó las reuniones.

En este cuadro se evidencia que los subordinados señalaron que el medio que se utiliza con mayor frecuencia para establecer una comunicación, es el personal y las reuniones. Cada uno de ellos son utilizados de acuerdo a la situación que lo amerite, transmitiendo información de forma individual como grupal.

La comunicación que se da personalmente, ya sea individual como a un grupo en particular, es la forma más rápida y veraz para transmitir una información, porque de esa manera se entiende claramente lo que se comunicó,

tomando en cuenta que se ha expresado correctamente las ideas y se haya entendido claramente, como también que no exista alguna barrera que intervenga negativamente en la emisión o recepción del mensaje.

Por ello, la comunicación debe ser clara, donde el lenguaje que se exprese y el estilo de transmitirla sea accesible para quienes van dirigida, ésta debe ser estrictamente necesaria y concisa, porque el exceso de información puede ocasionar ineficiencia y debe difundirse a través de los canales necesarios de acuerdo a lo que se quiera informar.

Tomando en cuenta estos aspectos, la posibilidad de comunicarse es inherente en toda estructura social, siendo un factor de sociabilidad, permitiendo cada vez más una mayor eficiencia en las organizaciones y la armónica marcha de los grupos a través de una integración conjunta y verdaderos objetivos para ser alcanzados.

CUADRO 9
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
EMPLEADOS RESPECTO A LA FRECUENCIA DE RECIBIR INCENTIVOS
POR SU BUEN DESEMPEÑO.
CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.

CATEGORÍAS	Fa	%
Siempre	-	-
A veces	11	78.57
Nunca	3	21.43
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en Diciembre de 2003

El cuadro N° 9 señala que 78.57% del personal encuestado indicó que a veces reciben incentivos y 21.43% del grupo restante refirió nunca.

En este cuadro se evidencia que un porcentaje representativo expresó que a veces son reconocidos sus méritos y otros señalaron que nunca, de acuerdo a esto, se deduce que no se aplica apropiadamente una política de incentivos, donde esta situación puede generar insatisfacción en el trabajo.

Los incentivos y reconocimientos son primordiales dentro de una organización, porque éstos permiten mantener el personal motivado, sintiéndose a gusto con el trabajo que realizan, se desempeñan más eficiente y al seguir motivándolos se lograrán resultados exitosos.

Para alcanzar un buen desempeño es necesario contar con un buen líder porque de esta manera se orienta al logro efectivo de los objetivos y se motiva al

trabajador para cumplirlo; sin embargo, hay situaciones que por más motivadoras que este la persona, si no les son dadas las oportunidades de hacer, proporcionando los medios adecuados y comunicando claramente lo que de ella se espera, mucha energía se desperdicia cuando son mal dirigidas.

La motivación influye en la certeza que se tiene de que el desempeño permite alcanzar un objetivo que, a su vez, puede satisfacer necesidades. Cuando algo permite satisfacer una necesidad se dice que se trata de una recompensa, por ello se debe ofrecer como incentivos las promociones, aumento salarial, agradecimiento, generando así un trabajador satisfecho y el logro de las metas organizativas.

CUADRO 10
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
SUPERVISADOS CON RESPECTO AL TIPO DE INCENTIVO RECIBIDO
POR SU BUEN DESEMPEÑO.
CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.

CATEGORIAS	Fa	%
Económico (Aumento Salarial)	-	-
Reconocimiento público	14	100.00
Ascensos	-	-
Placas	-	-
Ninguno	-	-
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en Diciembre de 2003

Se observa en este cuadro N° 10, el (100%) de los empleados opinó que el tipo de incentivo que se ofrece por el buen desempeño es el reconocimiento público.

De acuerdo a estos resultados se determinó que se aplica un solo tipo de incentivo, deduciendo de esto la falta de una política adecuada que pueda manejar, una variedad de elementos motivadores y atractivos para el trabajador. A pesar de existir este agente motivador puede generar frustración en los supervisados, ya que no existe otro factor motivador, porque siempre es el mismo, lo cual puede disminuir el desempeño efectivo del personal.

Por ello, se debe implementar otras estrategias motivadoras que son atractivas para los subordinados tales como las promociones, aumento de

responsabilidad, posibilidad de participar activamente con el supervisor, tener un trabajo estimulante, entre otros, produciendo resultados de excelencia.

Por consiguiente, se debe procurar convertirse el trabajo de su personal en algo desafiante, se deben recompensar cuando lo merezcan, hay que dejarlos participar en las decisiones y mostrarles la importancia que sus opiniones pueden tener.

En este orden de ideas, cuando se tiene un grupo de trabajo que se siente bien y esta motivado conduce a resultados positivos, la realización de las tareas se hace de manera eficiente, promoviendo el alcance de las metas individuales, grupales y organizacionales.

CUADRO 11
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
EMPLEADOS CON RESPECTO A LAS RELACIONES
INTERPERSONALES. CONSTRUCTORA
ACOMAR, C.A.

CATEGORIAS	Fa	%
Excelente	-	-
Buena	9	64.28
Regular	5	35.71
Mala	-	-
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en Diciembre de 2003

El cuadro N° 11 indica que 64.28% de los trabajadores señaló que las relaciones interpersonales son buenas y 35.71% dijeron ser regular.

Los datos arrojados muestran que las relaciones interpersonales entre los subordinados y su jefe son buenas, deduciendo que hay comprensión entre ellos y se satisfacen las necesidades de interacción social. Sin embargo, un grupo menor consideró que son regulares, esto se debe a la falta de una comunicación adecuada, por lo que no se sienten cómodos o tienen una percepción defensiva, lo que dificulta una adecuada interacción.

Las relaciones interpersonales es una interacción que se da entre dos o más personas en un grupo, organización, entre otros, lo cual proporcionará un desenvolvimiento eficiente para quienes lo integran. En una organización se visualiza este aspecto de una forma más directa, porque sus miembros se tienen

que relacionar constantemente por motivo de trabajo, lo que permite tener una percepción más directa de las características personales como valores, actitudes y aspiraciones de las demás personas, procurando la formación de grupos de trabajo y así lograr que la empresa se desarrolle y crezca positivamente.

El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales, lo cual es una influencia interpersonal ejercida por el jefe hacia sus subordinados, la cual es ejercida a través de un proceso de comunicación humana para la consecución de objetivos específicos, por ello, en caso de no existir buenas relaciones entre los miembros de la empresa, se generan conflictos provocando desequilibrios en la armonía organizacional, afectando negativamente la eficacia y eficiencia laboral.

En fin, las relaciones interpersonales son importantes dentro de toda empresa, porque al estructurarse los grupos de trabajo, estos pueden compartir sus necesidades, intereses, a su vez le dan vitalidad al ente organizativo lográndose un desenvolvimiento exitoso para todos sus miembros.

CUADRO 12
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS
EMPLEADOS CON RESPECTO AL TRABAJO EN EQUIPO.
CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A.

CATEGORIAS	Fa	%
Siempre	9	64.29
A veces	5	35.71
Nunca	-	-
TOTAL	14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado en Diciembre de 2003

El cuadro N° 12 muestra que 64.29% de los trabajadores dijo que siempre y 35.71% manifestó a veces trabajan en equipo.

Considerando estos datos, se observa que se aplica mucho el trabajo en grupo, lo cual es muy positivo para las relaciones interpersonales y el logro de las metas propuestas, porque de esa manera se contribuye al alcance de propósitos comunes y al éxito de la empresa.

No obstante, un grupo menor de trabajadores dicen que a veces se trabaja en equipo, esto puede darse por la falta de integración de este personal, ya sea por una inadecuada comunicación o no se ha integrado totalmente por ser de reciente ingreso o no estar motivado.

Para lograr un buen trabajo grupal es necesario contar con un ambiente favorable y cómodo de acuerdo al tipo de actividad a realizarse, tener los materiales y herramientas de trabajo necesarios, todo esto genera que los

miembros participen espontáneamente y cooperen mutuamente estableciendo los objetivos con mayor claridad para alcanzar con éxito las metas.

El trabajo en equipo permite mantener un grado de cohesión de forma positiva, porque siempre se debe trabajar en grupo, proporcionando beneficios a la empresa debido al cumplimiento de las metas grupales del recurso humano conjuntamente con las empresariales. En definitiva, lograr una cooperación mutua entre el personal se consiguen mejores resultados y a la vez se tiene un ambiente armonioso y positivo para sus miembros alcanzando una mayor eficiencia y calidad en el proceso de trabajo.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS OPINIONES EMITIDAS POR EL SUPERVISOR INMEDIATO. EMPRESA ACOMAR, C.A.

De acuerdo a los datos suministrados por el supervisor inmediato éste opinó que el estilo de liderazgo que aplica es el democrático, porque considera que estimula la participación del personal a cargo, ayuda para resolver situaciones problemáticas y conflictivas dentro del ámbito laboral porque es objetivo y orientador.

En referencia a las cualidades de un líder, éste consideró como características principales el ser proactivo, carismático, tener capacidad de dirección y mando, dominio de grupo, entre otras, las cuales le permite ejercer una función apropiada conduciendo a buenos resultados del personal a cargo. Con respecto a la presión que hace en el personal para realizar una tarea, planteó que a veces es exigente con los trabajadores, lo que muchas veces es desagradable para el recurso humano, por lo tanto, es indispensable que el supervisor al momento de aplicar presión más bien debería ser entusiasta a fin de inspirar al personal y transformar el trabajo en algo agradable y productivo.

El supervisor expresa que siempre escucha y toma en cuenta las opiniones de los trabajadores, considerando las ideas importantes y relevantes del grupo, para luego tomar las decisiones correctas de acuerdo a los objetivos propuestos, de esta manera, cuando se promueve la participación de los miembros se logra un desempeño éxito.

La comunicación que se da entre el supervisor hacia los supervisados es buena, deduciendo que el intercambio de información se desplaza efectivamente

entre ellos; por consiguiente, la estructura de comunicación va influir en el cumplimiento de las tareas, desempeño y satisfacción. Sin embargo, se determinó que existen factores que afectan el proceso de comunicación, el cual es la mala interpretación de las palabras, lo que es contradictorio con las respuestas dadas en el cuadro N° 4 de los empleados y la opinión emitida por el jefe en ese aspecto.

Considerando el planteamiento anterior, es necesario precisar la falla real que presenta en materia de comunicación y buscar los mecanismos necesarios para resolver este problema, porque se dificulta el intercambio de mensajes siendo desviada o distorsionada, generando pérdidas en la empresa, por las órdenes mal interpretadas. Por ello, se debe remover las barreras o ruidos que están en el medio e incentivar una comunicación abierta y franca para que ésta sea eficaz.

En relación a los medios que se utilizan para comunicarse el supervisor lo hace personalmente a través de las reuniones, ya sean individuales o grupales. En tal sentido, al comunicarse de esta manera, debe mantener un tono de voz adecuado, expresión, humor y receptividad, porque así se comprende mejor el contenido del mensaje, por lo cual el grupo de trabajadores tienen interés por la información, logrando tener mayor oportunidad de éxito en los objetivos organizacionales.

Por otra parte, el supervisor expresó que siempre se otorga incentivos al personal por su buen desempeño, no obstante, en el cuadro N° 8 de los empleados hay contrariedad con la respuesta, porque éstos dijeron a veces los incentivan. El mantenimiento del personal exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales están los incentivos que son para estimular el comportamiento de los individuos; es decir, que las recompensas se deben aplicar en toda empresa para

reforzar las actividades de los trabajadores, porque aumenta la conciencia y la responsabilidad del personal, logrando excelencia en el servicio.

En este orden de ideas, el jefe expresó que el incentivo que ofrece por el buen desempeño del personal es el reconocimiento público. Este tipo de incentivo es un agente motivador el cual es un recompensador por el esfuerzo dado, pero es el único que se aplica, tornándose repetitivo y a los trabajadores no le sería atractivo, porque es una rutina más del trabajo, en ese caso, es necesario implementar otras estrategias motivadoras, concatenando las recompensas de acuerdo a las actividades y logros alcanzados, porque se refuerza cada vez más el mejoramiento del desempeño y se alcanza las metas establecidas de una forma rápida y efectiva, obteniendo beneficios todos los miembros inmersos en el proceso productivo de la empresa.

Cabe destacar, por otra parte que el supervisor indicó que las relaciones interpersonales son buenas con los trabajadores, dando una integración e interacción social mutua. De esta forma se desarrolla una cultura de colaboración, ya que el grado de cooperación de los individuos y grupos determinan los resultados operativos, lo cual incrementa el nivel de control y dirección y se hace más énfasis en el desarrollo de las capacidades de desempeño de los miembros.

En lo relativo al trabajo en equipo, el jefe expresó que siempre trabaja en equipo, por lo tanto, cualesquiera que sean los grupos de trabajo, son importantes y útiles en las empresas, porque transforman el trabajo en una actividad social, los cuales estimulan la creatividad y la innovación, capaces de resolver situaciones problemáticas y realizar tareas complejas, alcanzando los objetivos establecidos, porque de no ser así se fracasaría.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

Luego de haber realizado los respectivos análisis de los cuadros estadísticos se llegaron a las conclusiones siguientes:

- El tipo de liderazgo que predomina en la constructora es el democrático, a pesar que hay otro grupo de trabajadores que manifestaron que el supervisor es un líder laissez-faire, lo que evidencia que no tiene bien definido lo que es el término liderazgo.
- La mayoría de los subordinados opinaron que la cualidad más relevante sugerida para ser buen líder es la capacidad de mando, porque así puede dirigir adecuadamente al grupo y a su vez cohesiona a los integrantes de la empresa para lograr los fines propuestos.
- El supervisor cumple con todas las funciones básicas, el cual vela por el cumplimiento de los normas, políticas y lineamientos establecidos en la organización, apoyando también el desarrollo de la creatividad, habilidades y destrezas de su personal.
- En lo referente a la presión que se ejerce para realizar alguna tarea la mayoría del personal considera que algunas veces lo hace, igualmente manifestó el supervisor, determinándose que esta situación se da a fin de fomentar el logro de las metas de forma rápida.
- Los supervisados señalaron que sus opiniones algunas veces son tomadas en cuenta, sin embargo, el supervisor plantea que siempre las considera. A

pesar de existir esta contradicción.

- La comunicación que se da entre el supervisor y supervisados es buena, a pesar de que un grupo considera que es regular, deduciendo esto por la existencia de factores que inciden negativamente en el envío y recepción de información, sin embargo, el proceso comunicacional es aceptable.
- Se evidenció que existen factores que afectan el proceso de comunicación donde el supervisor y trabajadores consideraron que era la mala interpretación de las palabras y otros supervisados dijeron ser el ruido. Esto muestra una contradicción con respecto a como es la comunicación, ya que fue considerada como buena.
- Los medios de comunicación más utilizados son el personal (cara a cara) y las reuniones grupales, las cuales ayudan a dar informaciones claras y precisas de las labores dentro de la organización.
- Con respecto a los incentivos estos a veces se dan, esta situación puede generar insatisfacción generando resultados perjudiciales en las actividades, siendo necesario aplicar una política adecuada en materia de incentivos que sean motivadores y atractivos para los trabajadores.
- El tipo de incentivo que a veces se les da al personal es solamente el reconocimiento público, sin embargo, no existen otros agentes motivadores que estimulen al trabajador.
- Se evidenció que las relaciones interpersonales son buenas entre el supervisor-supervisados y viceversa, a pesar de que un grupo minoritario dijo ser regular, obteniéndose un mejor desenvolvimiento de todos sus integrantes y se aumenta la eficiencia laboral.

- El trabajo en equipo siempre se aplica, lo cual contribuye a la integración grupal y al alcance de los objetivos personales y organizacionales.

5.2. Recomendaciones.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos se consideró necesario sugerir las recomendaciones siguientes:

- Se debe estimular más la capacidad de liderazgo con la finalidad de que el supervisor pueda aplicar estrategias adecuadas que faciliten el desarrollo de los trabajadores y de las labores.
- Es necesario darle participación a los trabajadores en la toma de decisiones, porque se estimula la creatividad y nuevas ideas, también se fomenta la eficiencia y eficacia en las funciones asignadas por el supervisor.
- Con respecto a la comunicación se debe mantener una actitud clara para la emisión y recepción de los mensajes para que tanto el supervisor con sus trabajadores y viceversa puedan tener una buena comprensión de la información.
- Se debe valorar más a los grupos de trabajo, porque a través de las actividades laborales que se desarrollan en conjunto permite satisfacer las necesidades de afiliación y aumenta la cohesión social, logrando los objetivos personales y empresariales.
- Se debe implementar una política de incentivos a fin de estimular a los trabajadores con mayor frecuencia, ya que de esta manera se sienten satisfechos en su puesto y son más productivos, permitiendo así emprender metas que le permitan crecer y ser más competitivos.

BIBLIOGRAFIA

Ander-Egg, E. Introducción a las técnicas de la investigación social. (11^a ed.). Buenos Aires: Hvmánistas, 2000.

Arias, F. Y Heredia, V. Administración de recursos humanos. México: Trillas, 1999.

Castillo, O. Curso Practico en Dinámica de Grupo. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo, 1998.

Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. (5^a ed.). Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 2001.

Chruden S., Sherman. Administración de personal. México: Continental, 1997.

Davis, K. y Newstrom. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill, 1997.

Dessler, G. Administración de personal. (7^a ed.). México: Mc Graw Hill, 1998.

Diez de Castro, Emilio Pablo y otros. Administración y dirección. España: Mc Graw Hill, 2000.

Duque, D. Gerencia educativa. (Módulo I), Maturín: Fundadit, 1997.

Gibson, J., Ivancevich, J., y Donelly, J. Organizaciones, conducta, estructura, procesos. (7ª ed.). México: Addison / Interamericana, S.A., 1998.

Harris, Jr. Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y caso. Ciencia y técnica. Tomo II. México: Grupo Noriega, 2001.

Hernández, Fernández y Baptista. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 1998.

Kotter, J. El factor liderazgo. Madrid: Díaz de Santos, S.A., 1996.

Neves de Almeida, F. Psicología para gerentes. México: Mc Graw Hill, 1999.

Newstron, J. y Davis, K. Comportamiento humano en el trabajo. (11ª ed.). México: Mc Graw Hill, 2000.

Robbins, S. Comportamiento organizacional. (8ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1998.

Sabino, C. El proceso de investigación. Caracas: Panapo de Venezuela, S.A., 2000.

Sierra, H. Principios de la comunicación. Instituto Latinoamericano de Liderazgo. Desarrollo Humano y Organizacional, 2002.

Stoner, Freedman y Gilbert. Administración de recursos humanos. (6^a ed.). México: Mc Graw Hill, 1997.

Stoner y Wankel, Ch. Administración. (8^a ed.). México. Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

Wankel, Ch. y Stoner J. Administración. (6^a ed.). México: Prentice Hall, 1994.

Villegas, J. Administración de personal. Caracas: Vegas, 1998.

ANEXO

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS



CUESTIONARIO

Estimado Supervisor:

El siguiente instrumento tiene el propósito de recolectar información veraz y objetiva, a fin de efectuar un **ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A., MATURIN, ESTADO MONAGAS, 2003**

Instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada pregunta.
- b) Marque con una equis (X) la alternativa más acertada.
- c) Se agradece no dejar preguntas sin contestar.
- d) Toda la información es confidencial.

Br. María Maican

MATURIN, 2003

1. Grado de Instrucción

Primaria ___ Secundaria ___ Bachiller ___
Técnico Medio ___ Técnico Superior ___ Universitario ___

2. Tiempo de servicio en la empresa:

Menos de 1 año ___
1 a 3 años ___
4 a 6 años ___
7 a 9 años ___
10 a 12 años ___
13 a 15 años ___
Más de 16 años ___

3. ¿Cómo considera usted el liderazgo que ejerce?

Las decisiones son debatidas por el grupo, previamente estimulando y asistido por el líder ___

De libertad al individuo y/o grupo de tomar decisiones con la participación mínima del jefe ___

Tiene la responsabilidad de tomar decisiones sin tomar en cuenta las ideas del grupo ___

Tiene cualidades excepcionales que permiten motivar a sus seguidores para que alcance un desempeño sobresaliente ___

4. ¿Usted presiona al personal cuándo los trabajadores realizan alguna tarea?

Siempre ___ Algunas veces ___ Nunca ___

5. ¿Las opiniones dadas por su personal son escuchadas y tomadas en cuenta por usted?

Siempre ___- Algunas veces ___ Nunca ___

6. Señale cuales cualidades le indica usted que es un líder

Proactivo ___ Capacidad de dirección ___

Carisma ___ Don de mando ___

Voluntad de servir ___ Dominio de grupo ___

Todas las anteriores _____

7. Las relaciones interpersonales con su personal son:

Excelentes ___ Buenas ___ Regulares ___ Malas ___

8. ¿Usted trabaja en equipo?

Siempre ___ A veces ___ Nunca _____

9. ¿Cómo es la comunicación con su personal?

Excelente ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___

10. ¿Qué factores considera usted que afectan el proceso de comunicación?

Mala interpretación de la palabras _____

Mala pronunciación de la palabras _____

Ruido _____

El teléfono _____

Otros ___ **Especifique** _____

11. ¿Cuáles de estos medios son los que más utiliza para comunicarse con el

personal?

Escrito ____

Personal ____

Telefónico ____

Memorándum ____

Reuniones ____

Otro ____ Especifique _____

12. ¿Cuándo el personal realiza un buen trabajo usted le proporciona incentivos?

Siempre ____

Algunas veces ____

Nunca ____

13. ¿Qué tipo de incentivo proporciona usted al personal por el buen desempeño de sus funciones?

Económico (aumento de sueldo) ____

De reconocimiento público ____

Ascensos ____

Placas ____

Otros ____ Especifique _____

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS



CUESTIONARIO

Estimado Trabajador (a):

El siguiente instrumento tiene el propósito de recolectar información veraz y objetiva, a fin de efectuar un ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA CONSTRUCTORA ACOMAR, C.A., MATURIN, ESTADO MONAGAS, 2003

Instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada pregunta.
- b) Marque con una equis (X) la alternativa más acertada.
- c) Se agradece no dejar preguntas sin contestar.
- d) Toda la información es confidencial.

Br. María Maican

MATURIN, 2003

1. Grado de Instrucción

Primaria ___ Secundaria ___ Bachiller ___
Técnico Medio ___ Técnico Superior ___ Universitario ___

2. Tiempo de servicio en la empresa:

Menos de 1 año ___
1 a 3 años ___
4 a 6 años ___
7 a 9 años ___
10 a 12 años ___
13 a 15 años ___
Más de 16 años ___

3. ¿Cómo considera usted el liderazgo que ejerce su jefe?

Las decisiones son debatidas por el grupo, previamente estimulando y asistido por el líder ___

De libertad al individuo y/o grupo de tomar decisiones con la participación mínima del jefe ___

Tiene la responsabilidad de tomar decisiones sin tomar en cuenta las ideas del grupo ___

Tiene cualidades excepcionales que permiten motivar a sus seguidores para que alcance un desempeño sobresaliente ___

4. ¿Lo presiona su jefe cuándo realiza alguna tarea?

Siempre ___ Algunas veces ___ Nunca ___

5. ¿Sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta por el jefe?

Siempre ___- Algunas veces ___ Nunca ___

6. Indique qué cualidades le indica usted que su jefe es un líder

Proactivo ___ Capacidad de dirección ___

Carisma ___ Don de mando ___

Dominio de grupo ___ Todas las anteriores ___

7. Las relaciones interpersonales con su jefe inmediato es:

Excelentes ___ Buenas ___ Regulares ___ Malas ___

8. ¿Su jefe le gusta trabajar en equipo?

Siempre ___ A veces ___ Nunca ___

9. ¿Cómo es la comunicación con su jefe inmediato?

Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Mala ___

10. ¿Qué factores considera usted que afectan el proceso de comunicación?

Mala interpretación de las palabras _____

Mala pronunciación de las palabras ___

Ruido ___

Incertidumbre ___

Falta de sinceridad ___

La distancia ___

El teléfono ___

Otro ___ Especifique _____

11. ¿Cuáles de estos medios son los que más utiliza el supervisor para comunicarse?

Escrito ____

Personal ____

Telefónico ____

Memorándum ____

Reuniones ____

Otro ____ Especifique _____

12. ¿Cuándo usted realiza un buen trabajo su jefe lo incentiva?

Siempre ____ Algunas veces ____ Nunca ____

13. ¿Qué tipo de incentivo proporciona el supervisor para el buen desempeño de sus funciones?

Económico (aumento salarial) ____

De reconocimiento público ____

Ascensos ____

Placas ____

Otros ____ Especifique _____