

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



**ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL HOTEL  
STAUFFER, C.A., MATURÍN ESTADO MONAGAS, 2004**

**ASESOR:**

Licda. Damelis Saud de Tovar

**BACHILLER:**

Br. Lucyleimar E., Terán R.

**MATURÍN, JUNIO DE 2005**

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

**ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL HOTEL  
STAUFFER, C.A., MATURÍN ESTADO MONAGAS, 2004**

**AUTOR:  
LUCILEYMAR TERÁN**

**APROBADO**

---

**DAMELIS SAUD  
ASESOR**

---

**ALEJANDRO ZARATE  
JURADO PRINCIPAL**

---

**ANTONIO CEDEÑO  
JURADO PRINCIPAL**

Maturín, Junio De 2005

## **DEDICATORIA**

Al todopoderoso por dotarme de la energía, salud, sabiduría y fuerza necesaria para alcanzar y lograr esta meta importante en mi vida.

A mi mamá, por darme la vida y ser mi gran apoyo para seguir adelante, gracias por comprenderme y tolerarme, eres muy especial. Te quiero muchísimo.

A Adrián José, mi hijo eres lo más maravilloso que me ha dado la vida, gracias por ser tan tierno este logro es todo tuyo. Te amo. Dios te bendiga.

A mis hermanos, Leybis Emperatriz y Luis Alberto, que mi triunfo le sirva de ejemplo porque con amor, constancia y esfuerzo podemos lograr todo lo que deseamos en la vida.

A mis amigas Yannelys, Pauly; Norelys, Omagdis y Yohelys por todos los momentos lindos y felices que pasamos y seguiremos pasando, gracias por su constancia, apoyo, entendimiento, locura, paciencia, amistad incondicional, crecimiento, amor y cariño tanto en los esplendores de la vida como en la oscuridad de las desgracias.

Y muy especialmente a mi amiga Raquelita por su colaboración y ayuda incondicional eres única gracias por tú risa inagotable y tus lindos consejos, me has enseñado muchísimo. Te deseo dicha en todo lo que emprendas en la vida, te lo mereces.

*Lucy Terán*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios padre nuestro, por permitirme vivir esta experiencia y tener la energía e inteligencia que me condujo a lograr mi objetivo más anhelado.

A la Universidad de Oriente, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de formarme en la carrera de Gerencia de Recursos Humanos.

A la profesora, Damelys Saúd por brindarme su colaboración y orientación en la realización de mi trabajo de grado.

A los profesores, Luz Natera, Angela Vásquez, Inoldo Castañeda y Yasmira Rivas. Gracias por su profesionalismo y enseñanza, factores claves en la preparación de mi carrera universitaria.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma dieron su granito de arena para el logro de esta meta.

*A todos Gracias  
Lucy Terán*

## INDICE

<b>APROBADO</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>iv</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>v</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>12</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>12</b>
1.1.- Planteamiento y Delimitación del Problema.....	12
1.2.- Justificación de la Investigación.....	14
1.3.- Objetivos de la Investigación.....	15
1.3.1.- Objetivo General.....	15
1.3.2.- Objetivos Específicos.....	15
1.4.- Definición de Términos.....	15
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>18</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1.- Antecedentes Históricos del Liderazgo.....	18
2.1.1.- Definiciones de Liderazgo.....	19
2.1.2.- Características de un Líder.....	20
2.1.3.- Estilos de Liderazgo.....	21
2.1.4.- Perfil de Alto Desempeño de los Líderes.....	22
2.1.5.- El Poder del Liderazgo.....	23
2.1.6.- Relaciones Interpersonales y Liderazgo.....	24
2.1.7.- Importancia del Liderazgo.....	26
2.1.8.- La Comunicación y el Liderazgo.....	27
2.1.9.- Tipos de Comunicación en las Organizaciones.....	28
2.1.10.- Medios utilizados en el Proceso de Comunicación.....	29
2.1.11.- Importancia de la Comunicación en las Organizaciones.....	30
2.1.12.- El proceso de Motivación y el Liderazgo.....	32
2.1.13.- Tipos de Motivación en las Organizaciones.....	33
2.2.- Identificación de la Empresa.....	34
2.2.1.- Reseña Histórica de la Empresa.....	34
2.2.2.- Visión de la Empresa.....	35
2.2.3.- Misión de la Empresa.....	35
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>37</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>37</b>
3.1.- Tipo de Investigación.....	37
3.2.- Nivel de Investigación.....	37
3.3.- Población o Universo.....	38
3.4.- Técnicas de Recolección de Información.....	38

3.5.- Procedimientos de Análisis.....	40
3.6.- Recursos Administrativos.....	40
3.6.1.- Recursos Humanos .....	40
3.6.2.- Recursos Materiales.....	41
3.6.3.- Recursos Financieros.....	41
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>42</b>
<b>PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>66</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
5.1.- Conclusiones.....	66
5.2.- Recomendaciones .....	67
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1.....</b>	<b>43</b>
-------------------------	-----------

Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados con relación al grado de instrucción. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín.....	
<b>CUADRO N° 2.....</b>	<b>45</b>
Distribución absoluta y porcentual con respecto al tiempo de servicio de los supervisores y supervisados . Departamento de Mantenimiento.....	
Hotel Stauffer, C.A. Maturín. ....	
<b>CUADRO N° 3.....</b>	<b>47</b>
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados con respecto a los estilos de liderazgo. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. ....	
<b>CUADRO N° 4.....</b>	<b>50</b>
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de supervisores y supervisados con respecto a las cualidades que identifican al jefe. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín.....	
<b>CUADRO N° 5.....</b>	<b>52</b>
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de supervisores y supervisados con respecto a las relaciones interpersonales. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín. ....	
<b>CUADRO N° 6.....</b>	<b>54</b>
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados respecto al trabajo en equipo. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín. ....	
<b>CUADRO N° 7.....</b>	<b>55</b>
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados con respecto al Flujo Comunicacional. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. ....	
<b>CUADRO N° 8.....</b>	<b>58</b>
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados con relación a los medios utilizados para comunicarse. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín. ....	
<b>CUADRO N° 9.....</b>	<b>60</b>
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de supervisores y supervisados con respecto a los estímulos brindados. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín.....	

<b>CUADRO N° 10</b> .....	<b>62</b>
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados con relación a las acciones aplicadas para motivar. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín.....	
<b>CUADRO N° 11</b> .....	<b>64</b>
Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados con respecto al incentivo proporcionado para el buen desempeño de las funciones. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín. ....	



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

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL HOTEL STAUFFER, C.A  
MATURÍN, ESTADO MONAGAS, 2005

Autor: Lucileymar Terán

Asesor: Damelis Saud

Fecha: Junio, 2005

**RESUMEN**

El principal objetivo de este estudio se basó en analizar el Liderazgo Organizacional en el Departamento de Mantenimiento del Hotel Stauffer, C.A Maturín, Estado Monagas, se realizó una investigación de campo, de nivel descriptivo, tomándose como muestra una población total de 17 trabajadores, de los cuales 3 son supervisores y el restante personal obrero. Se aplicó un cuestionario con el fin de recolectar los datos claves para el desarrollo de los objetivos propuestos en la investigación. En cuanto a los resultados del análisis, estos fueron expresados en cuadros simples de frecuencia absoluta y porcentual. Cabe destacar, que en el área objeto de estudio existe una situación de desequilibrio, por cuanto prevalecen diversos problemas en el flujo comunicacional, fallas en los medios utilizados entre jefes-subordinados, no se brindan estímulos, tal situación produce insatisfacción al personal y de acuerdo a ello se brindan recomendaciones como: Aplicar técnicas que permitan la integración entre jefes-trabajadores, fomentar charlas, foros, talleres, permitir el desarrollo del proceso comunicacional; promover incentivos a los trabajadores para estimularlos en sus actividades laborales.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son unidades sociales dentro de las cuales se establecen relaciones entre los distintos elementos que la integran, a su vez, estas deben contar con una serie de recursos los cuales administrados eficazmente conducirán al logro de los objetivos trazados.

Por lo tanto, una de las funciones prioritarias y de suma importancia es liderizar una gestión eficiente, conjuntamente con los miembros integrantes de las instituciones, porque sin duda alguna el éxito dependerá fundamentalmente de la calidad de su liderazgo.

El liderazgo representa una de las funciones más exigentes que pueda ser ejercida dentro de cualquier organización; por no existir ciertas características únicas que definan la personalidad de los líderes para influir positivamente sobre sus seguidores y lograr en ellos eficiencia en la realización de sus actividades dentro de las mismas.

En este sentido, el liderazgo constituye uno de los roles más importantes dentro de la estructura grupal; para alcanzar un buen liderazgo el líder debe disponer de tiempo y hacer contacto directo con la gente de la empresa, con el fin de lograr resultados positivos.

Por lo tanto, el gerente responsable de su gestión, lideriza los procesos de la gerencia, educando los recursos y los orienta hacia el futuro. Desde el presidente hasta el último de los supervisores gerencian procesos; educan, dan dirección, toman decisiones y lo más importante se relacionan con los individuos y conllevan a

conocer mejor la organización y favorecer un crecimiento más rápido. El diseño de este trabajo investigativo se estableció de la forma siguiente:

**Capítulo I**, Trata del problema y sus generalidades; se señala el Planteamiento y Delimitación del problema, Justificación, Objetivos y Definición de Términos.

**Capítulo II**, Marco Teórico, está constituido por: Antecedentes históricos del Liderazgo, Aspectos generales del liderazgo, Estilos, Características del líder, Toma de decisiones, Identificación de la empresa a estudiar.

**Capítulo III**, Marco Metodológico, se estructura por el Tipo y Nivel de investigación, Población, Técnicas de recolección de información y el procedimiento.

**Capítulo IV, Representación y análisis de los datos.**

**Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones.**

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

### 1.1- Planteamiento y Delimitación del Problema.

El éxito de una organización empresarial va a depender en gran parte del esfuerzo de cada uno de sus miembros. Hoy en día los grupos representan la solución a muchos problemas y constituyen una herramienta imprescindible para competir con las empresas actuales. Sin embargo, debido a su complejidad no es tan fácil conseguir participación, compromiso y un verdadero empleo del grupo dentro de la organización.

Es por ello, la necesidad de un líder, alguien quien pueda conducir personas hacia fines determinados con el apoyo de equipos conformados por individuos con diferentes talentos, conocimientos, experiencias que convencidas contribuirán alcanzar un objetivo común.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de su eficiencia y eficacia para lograr las metas de la organización. Es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la empresa y para determinar los apropiados.

Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los integrantes del grupo de trabajo con el cual se labora. El gerente para poder lograr sus metas debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, tomando en cuenta los objetivos planeados y las metas a alcanzar.

De acuerdo a esto, en la sociedad moderna, se necesita de alguien que la conduzca, el líder de hoy está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

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

En general, el liderazgo es un proceso donde un individuo ejerce más influencia en el desarrollo de determinadas funciones grupales, la cual es permanente y tiene un referente colectivo, el cual se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable, donde a través de su orientación se logra la movilización emocional y la conducción del grupo hacia el incremento de la competitividad, pero de ser todo lo contrario, conducirá a sus seguidores a situaciones desfavorables.

En relación a lo antes expresado, surge la necesidad de realizar un análisis acerca del liderazgo organizacional en el Departamento de Mantenimiento del Hotel Stauffer C.A., por existir ciertos indicadores, los cuales permitieron detectar que el estilo de liderazgo manifestado en ella afecta directamente a los empleados.

## 1.2.- Justificación de la Investigación

El estilo personal del jefe para dirigir deja sentir su impacto en la moral de los trabajadores. Los avances de la psicología moderna reiteran los inconvenientes de un estilo de liderazgo no apropiado, los cuales generan consecuencias negativas en el rendimiento de la organización. Por lo tanto, es responsabilidad del líder de adoptar acciones apropiadas y estimular al grupo de trabajo para mantener una predisposición positiva del personal hacia la realización efectiva de las tareas.

La importancia de la investigación radica en las siguientes razones:

- ⊕ Permitiría a la empresa tomar conciencia de las repercusiones generadas por la adopción de técnicas de liderazgos no apropiadas las cuales pueden crear acciones negativas en el personal.
- ⊕ Proporcionará a la empresa hotelera algunos mecanismos los cuales pueden servir de guía a los individuos que ejercen función de líder, y estos sean aplicados al personal con el propósito de ser más productivos y efectivos en el ámbito de trabajo.
- ⊕ Servirá de herramienta para ayudar al personal de la empresa, a ser mas efectivas y productivas en el trabajo.
- ⊕ Servirá de base para nuevas investigaciones relacionadas con el tema de liderazgo en las organizaciones.

### **1.3.- Objetivos de la Investigación.**

#### **1.3.1- Objetivo General.**

Analizar el liderazgo organizacional en el Departamento de Mantenimiento del Hotel Stauffer, C.A., Maturín, Estado Monagas.

#### **1.3.2- Objetivos Específicos.**

- ✦ Determinar los estilos de liderazgo aplicados en el Departamento de Mantenimiento del Hotel Stauffer, C.A.
- ✦ Analizar el flujo comunicacional empleado en el Departamento investigado.
- ✦ Analizar la importancia de la motivación para el liderazgo ejercido en el Departamento de Mantenimiento del Hotel Stauffer, C.A
- ✦ Analizar como son las relaciones interpersonales en el proceso de liderazgo llevado a cabo en el Departamento investigado.

### **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 liderazgos:** 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)

**Gerente:** Individuos que planean, organizan y controlan a otros individuos en el proceso de la obtención de las metas de la organización. (Stoner y Wankel, 1997, 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, 1997, p. 459)

**Liderazgo:** Es el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. (Ibídem, 1997, 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. (Robbins, 1998, p. 273)

**Productividad:** Es una forma de medir la actuación de los individuos, de los



departamentos o de una empresa, relacionando los costos o esfuerzos relacionados en el trabajo con los resultados derivados de tales esfuerzos. (Newstrom y Davis, 2000, p. 650)

***Relaciones interpersonales:*** Habilidades para mantener fluidas y cordiales las relaciones entre los miembros de un grupo, ( Saavedra, 1998, p.29)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.- Antecedentes Históricos del Liderazgo**

El liderazgo se inició en el marco de las sectas religiosas y las relaciones básicas de grupo. En la génesis de muchos movimientos religiosos existe un proselitismo inspirado por figuras proféticas, de las que son ejemplo ilustrativo: Moisés y Jesús. Por tal motivo, el liderazgo se convierte en una personalidad única e irresistible la cual moviliza y arrastra a las masas hacia nuevas metas y caminos de salvación.

Esta interpretación se ha confirmado por la investigación histórica de las antiguas formas de gobierno, como los dirigentes de las pequeñas ciudades y estado, los cuales estaban investidos de autoridad absoluta. El poder era inherente tanto al estatus como a la persona del gobernante, contribuyendo a la personalización del liderazgo.

En el siglo XX surgen nuevas corrientes que suponen cambios en el concepto de liderazgo. El poder estructurado y definido en las condiciones y en las leyes, se hacia ingerente al puesto desempeñado. La ley fijaba los límites de la competencia y 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 es prudente mencionar grandes hombres los cuales se destacaron en hechos heroicos en el mundo de la industrialización. Estos líderes son Jack Welch (Presidente de la General Electric),

Raymond Marlow (Director de Marlow Industries), Lee Lacocca (Ejecutivo de la Industria Automovilística Chrysler Corporation), entre ellos, son ejemplos ratificados de un líder cuya obligación principal consiste en ganarse la confianza y el respeto de quienes trabajan con ellos.

Los líderes tienen la misión de ser gerentes, por ello deben tener capacidades de liderazgo y el don de dirección, estos son elementos básicos que los ayudarán a asumir la responsabilidad de dirigir los esfuerzos e ideas hacia el logro de las metas comunes para el desempeño eficaz, debido a ser la función fundamental para la sobrevivencia de la empresa. (Harris, 2000, pp. 52-53)

Por consiguiente, se dice con certeza que el liderazgo siempre ha existido, nació y evolucionó con el ser humano, y su ejercicio es innegable en el hogar, la escuela, la comunidad, la iglesia, la empresa, la política y muchas actividades del día a día, y por esta razón es considerado como un fenómeno universal e involucra una relación entre líder y seguidor.

### **2.1.1.- Definiciones de Liderazgo**

El liderazgo tiene una infinidad de conceptualizaciones:

El liderazgo es definido por Terry (1997) como “la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo”. (p. 408)

Al respecto, Bayon (1998) conceptualiza el liderazgo como “la capacidad de ciertas personas para influir en otras, teniendo el líder capacidad de poder, comprensión de las personas, inspirar a sus seguidores y crear un ambiente propicio”.

(p. 191)

De acuerdo a lo señalado, el liderazgo es la habilidad que posee una persona para influenciar directamente en las opiniones, actitudes y comportamiento de otros individuos, es decir implica influir e interactuar con la gente para realizar y lograr los objetivos trazados dentro de la organización.

### **2.1.2.- Características de un Líder**

Los líderes son personas que como resultado de ciertos rasgos caracterológicos y de cierta actitud emocional le permite captar sensiblemente las necesidades de las demás personas, es capaz de conductas más o menos permanentes para influir y convocar la energía de los individuos y los grupos y motivarlos a alcanzar objetivos con entusiasmo y dedicación.

Por ello, Gil (1997) señala las características de un líder, entre ellas prevalecen:

- ✦ El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que allí existen.
- ✦ La primera significación del líder es aquel que sobresalga en algo que le interesa, el más brillante, mejor organizado, con mayor tacto, el más agresivo o más bondadoso.
- ✦ El líder debe organizar, vigilar o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que tenga.
- ✦ Tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder. (p. 202)

Los aspectos señalados muestra que el líder tiene un efecto en el desempeño de los trabajadores, el cual influye directamente en las inquietudes, iniciativas y creatividad, también incluyen su disposición para asumir la responsabilidad del logro, la capacidad para ser perceptivo y empático, para ser objetivo, para determinar la prioridad adecuada de los deberes y actividades, y capacidad para comunicarse con los demás.

Las características personales de un líder facilitan la consecución de los objetivos empresariales, la efectividad de un líder depende de cierta manera de esas características individuales, combinado con la situación en la que se espera que dirijan, así como de las características y necesidades de sus seguidores.

### **2.1.3.- Estilos de Liderazgo**

Es importante destacar que en toda organización quien ejerce el papel de líder adopta ciertos estilos para influir en el grupo bajo su responsabilidad. En este sentido, Terry (1997) describen tres estilos de liderazgo, los cuales son:

- ✦ **El autocrático**, este tipo de líder por lo general tiende a centralizar la autoridad, indican métodos de trabajo, toman decisiones unilaterales y limitan la participación de los subordinados.
- ✦ **El democrático**, describe a un líder el cual tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas, y emplea la retroalimentación como una oportunidad para elegir.
- ✦ **El estilo *laisse faire***, otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y realizar el trabajo como mejor le parezca. (p. 242)

✦ **El carismático**, hace hincapié en el líder visionario e inspirador, de la comunicación no verbal, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder. El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses (pp.242-243)

Estos estilos de liderazgo ponen de relieve elementos que el gerente debe considerar para el buen funcionamiento de una organización; es decir un liderazgo efectivo conlleva la capacidad de dirigir y orientar eficazmente a los empleados bajo su responsabilidad. Es importante destacar que todo líder debe conocer el estilo empleado y como éste afecta en el desempeño y rendimiento de los subordinados.

#### **2.1.4.- Perfil de Alto Desempeño de los Líderes**

Los líderes intervienen de manera directa en el logro de una visión y misión de una organización, mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando el máximo de recursos y con repercusiones positivas.

Por lo tanto, los líderes deben tener un conjunto de competencias que proporcionen un esquema a seguir para alcanzar buenos resultados, al respecto, Arias y Heredia (1999) señalan los siguientes:

- a) **Aspectos gerenciales**: conocimiento detallado y actualizado del campo de acción de la organización así como de la rama de actividad económica; comprensión del papel de las diferentes funciones dentro de la organización y sus interrelaciones.

- b) **Trabajo en equipo:** compartir información, fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechamiento de los conflictos para el mejoramiento tanto personal como del funcionamiento de la organización.
- c) **Relaciones interpersonales:** sensibilidad hacia los puntos de vista de problemas de los demás, orientación hacia los clientes.
- d) **Comunicación:** expresión verbal fluida y clara tanto con individuos como con grupos, redacción con claridad y enfoque hacia las necesidades del receptor.
- e) **Motivación a los asociados o colaboradores:** fijación de objetivos ambiciosos (pero realistas) para sí mismo y los demás, aprendizaje a partir de los propios errores y de los demás, reconocimiento de los logros de los demás.
- f) **Compromiso con la calidad y la competitividad:** orientación de las acciones para lograr la mejoría continua, impregnación de las acciones con honestidades e integridad. (pp. 200-201)

Estas competencias señaladas muestra que el líder debe asumir responsabilidades de lograr eficazmente las metas esperadas, debe tener autoridad para actuar de manera de estimular una respuesta positiva en su personal con el fin de lograr los objetivos propuestos.

### **2.1.5.- El Poder del Liderazgo**

El poder de un líder emana del control del medio que los otros miembros desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. Por ello, Gil (1997) argumenta:

**Dicho poder puede ser usado por un individuo, ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último, inducir a estos otros individuos para que los provean con los elementos para la satisfacción de sus propias necesidades. (p. 133)**

También, Arias y Heredia (1999) señalan : el poder influye directamente en el comportamiento de otras personas, por ello existe dos formas de poder, las cuales son el “*Formal*, el cual se encuentra institucionalizado y reconocido legalmente. Por tanto, se le denomina *autoridad* y también está el “*Informal*, surge espontáneamente, aunque carece de legitimidad reconocida”. (p. 198)

Considerando los aspectos señalados, muchos individuos que integran una empresa consideran a el líder como el medio más apropiado para conseguir las metas grupales, porque la prueba real del liderazgo ocurre en el proceso de seguir al líder dentro del grupo de trabajo. Esto reside en la habilidad del gerente o supervisor para obtener del grupo la volunta de acatarlos; una voluntad basada en metas, objetivos comunes y compartidos.

### **2.1.6.- Relaciones Interpersonales y Liderazgo**

En toda organización las relaciones interpersonales son factores comunes y vitales para la consecución de sus objetivos. Es un proceso el cual enlaza los diversos componentes de la empresa; se encuentra en todos los niveles e influye en cada una de las personas involucradas en ella.

Las relaciones interpersonales son la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización.



Al respecto Morillo (1999) define las relaciones interpersonales como “un cuerpo sistemático de conocimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano dentro de las organizaciones”. (p. 38)

De lo anteriormente mencionado, las relaciones interpersonales tiene gran importancia y toman en consideración el comportamiento del individuo para alcanzar la satisfacción de necesidades, así como objetivos en el área laboral.

El funcionamiento de cualquier empresa esta influenciado por el comportamiento humano, por las relaciones interpersonales entre los individuos y los grupos dentro de estas. A pesar que el desempeño individual es el factor clave en el desenvolvimiento eficiente de la organización, por ello, los individuos solos no pueden alcanzar los objetivos por tal motivo están en la necesidad de relacionarse e interactuar para el logro de los mismos.

Un buen estilo de liderazgo no solo ayuda a alcanzar metas y objetivos de la organización, sino que interviene de manera fundamental en las relaciones interpersonales de los individuos que allí laboran. Las relaciones interpersonales van a depender en algunas ocasiones del estilo de liderazgo al que se encuentran expuestos.

Por ello el liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, y ocurre exclusivamente en grupos sociales. La influencia es considerada como una fuerza psicológica que incluye conceptos de autoridad, el cual se refiere a las distintas maneras de introducir cambios en el comportamiento del individuo como en el grupo, así de acuerdo a la influencia de el líder en los equipos de trabajo, así serán las relaciones interpersonales.

### **2.1.7.- Importancia del Liderazgo.**

El liderazgo es aquella parte de las actividades del directivo, mediante la cual influye en la conducta de las personas y grupos hacia un resultado deseado, depende de la capacidad para las relaciones humanas y de la personalidad del directivo para satisfacer las necesidades del grupo dirigido por él.

El liderazgo tiene gran importancia en la conducta adoptada en el grupo y como elemento de influencia resultan interesantes los distintos estilos de liderazgos y los efectos que puedan tener en el grupo de trabajo. El efectivo desempeño del liderazgo obviamente estará determinado por la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los miembros individuales, también por el grado de el estilo aplicado que resulte apropiado para las actividades y la naturaleza del grupo.

El líder mediante las actitudes y conductas, canaliza y conduce al grupo al manejo, realización y satisfacción de sentimientos y necesidades, armónicas o desarmónicas, que a su vez dependen de los rasgos de carácter y la madurez o inmadurez emocional de los miembros del grupo y del líder mismo.

En este sentido, Kotter (1997) señala : el liderazgo es importante dentro de las organizaciones porque:

- ✦ Es 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 en la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- ✦ Sin embargo, existen muchas empresas con una planeación deficiente, mala

aplicación de técnicas y control han podido sobrevivir a la presencia de un liderazgo dinámico. (p. 106)

El fenómeno del liderazgo es como el fruto de la interacción entre las necesidades de los integrantes del grupo de trabajo y las aptitudes del líder, proporcionando beneficios en la empresa, por tal razón se necesita contar con líderes que establezcan objetivos, asignen recursos y dirijan la atención a las metas trazadas por la organización, lo cual brinda un contacto interpersonal constante generando resultados eficientes.

#### **2.1.8.- La Comunicación y el Liderazgo**

La importancia del factor humano en la empresa coloca en primer plano a las comunicaciones y al determinante papel que juega el liderazgo dentro de este proceso. La comunicación esta basada en la reciprocidad que permite por una parte, la transmisión correcta de un emisor (líder) y un receptor (trabajador) a fin de que este la entienda y produzca en el, el comportamiento y la acción esperada por el líder.

Así existe una diversidad de conceptualizaciones sobre la comunicación, en este sentido, Castillo (1998) la define como: “El proceso dinámico en el cual se envía y se reciben mensajes que fundamentan la existencia, progresos, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones” (p. 289).

Davis y Newstrom, 1991 citado por Chiavenato (2001) definen la comunicación como: “El proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra”. (p. 76).

Considerando lo señalado, la comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual la organización o el organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente y relaciona sus procesos internos uno con otro, por medio de la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes.

Los líderes, mediante el proceso de comunicación deben permitir que cada individuo se integre en el seno de la empresa como un elemento decisivo de un conjunto, permitiendo el logro de metas en la empresa.

La eficiencia de las personas que trabajan en una organización depende de cómo los líderes efectúen la comunicación, básicamente al momento de informar, influir, persuadir e integrar, la manera de desarrollar el proceso de comunicación indicará a corto plazo el éxito del líder en la empresa.

### **2.1.9.- Tipos de Comunicación en las Organizaciones.**

Existen varias modalidades de poder comunicarse en las organizaciones, Castillo (1998) señala los tipos de comunicación presentes en las empresas, siendo las siguientes:

1. **Por relación o no a la estructura jerárquica**, estas pueden ser **Formal**, es la general la escrita, informes, cartas, entre otros y la **Informal**, manifestándose de manera oral, por conversaciones y los rumores.
2. **Por su dirección**, dividiéndose en descendente, ascendente y comunicación horizontal o lateral, a continuación se explican:
  - a. **Descendente**. Este tipo de comunicación influye desde la persona con los

más altos niveles de la organización, hacia las de niveles más bajos de la jerarquía. La comunicación que circula por este canal puede ser instructiva, informativa o disciplinaria, por lo cual la utilizan los gerentes para asignar metas.

- b. *Ascendente*. Se dirige al personal de la dirección de la empresa. Tiene la función de hacer llegar a la dirección las aspiraciones, ideas, sugerencias, colaboración de todo el personal y al mismo tiempo verificar la validez del proceso de comunicación a través del Feed-Back.
- c. *Comunicación horizontal o lateral*. Es cuando dentro de una organización las personas pertenecientes a un mismo nivel jerárquico circulan y transmiten información dentro de ese nivel. Este tipo atraviesa la línea jerárquica, es decir, se transmite sin ser necesario utilizar canales formales de autoridad, como lo son el sentido ascendente o descendente. (pp. 289-290)

Los aspectos señalados permiten determinar que para poder comunicarse a muchos niveles con gran número de personas y en múltiples formas, se puede efectuar a través de canales ya establecidos, los cuales permiten la transmisión de información por medio de escritos, visuales, orales, por gestos, sonido, entre otros. Cada tipo de comunicación tienen características diferentes de claridad, rigidez y flexibilidad de la información que se desea transmitir.

#### **2.1.10.- Medios utilizados en el Proceso de Comunicación.**

La comunicación se convierte en el aportador real del proceso social, por lo tanto, permite hacer posible la interacción, a través de ella los hombres se convierten y se conservan como seres sociales por medio del uso de la palabra. De acuerdo a esto, Chrudden y Sherman (1995), plantean los medios aplicados en el proceso de

comunicación para que sean más efectivo, siendo estos los siguientes:

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

***Comunicación escrita de los empleados.*** 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 para presentar y entender fácilmente el mensaje.

***Comunicación cara a cara.*** Es el medio más rápido para transmitir un mensaje, además se registra una reacción inmediata haciendo que los recetores 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)

A través de estos medios se puede lograr una comunicación más efectiva, porque se transmite de acuerdo al tipo de información que se quiere transmitir, guiándose entonces por los canales establecidos en la estructura organizativa de la empresa, respetando así las líneas de unidad y mando.

### **2.1.11.- Importancia de la Comunicación en las Organizaciones**

La comunicación constituye uno de los fenómenos más complejos e interesantes del ser humano, en este proceso la gente interactúa con el propósito de

realizar integración tanto interpersonal como intrapersonal, por ello, Newstrom y Davis (1997) establecen lo siguiente:

**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)**

Gran parte del tiempo de los gerentes (directores y supervisores) esta dedicado exclusivamente a la comunicación, porque interactúan constantemente con los supervisores, clientes, trabajadores, docentes, 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 a seguir y al final hacerles conocer a los empleados, cómo y cuándo deben ser realizados.

Así , el fenómeno de la comunicación esta presente en todas y cada una de las características que definen el concepto de organización, al respecto Gil (1997) indican:

- ✦ Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos, la comunicación permite las relaciones entre unidades.
- ✦ Las organizaciones están orientadas hacia fines que se pretenden conseguir, estos han de ser conocidos por sus miembros para su cumplimiento.
- ✦ La diferencia de funciones exige la delimitación de las mismas.
- ✦ La coordinación de las actividades de sus miembros exige proceso de comunicación.

La continuidad en el tiempo requiere la transmisión de los elementos que mantienen la identidad a través de un proceso de comunicación (p.50)

Por lo tanto, la importancia de la comunicación en el estudio de los procesos sociales dentro de las organizaciones es difícil de relegar, debido a que la comunicación es el medio por el cual una persona influye sobre otra y esta a su vez es influida. Cuando se produce se inicia un intercambio sucesivo de significado entre el emisor y el receptor; con reacciones de ambas partes, la suma total del mensaje transmitido, sus gestos, tono de voz, postura y movimiento, en fin cualquier acción que pueda afectar a la otra persona.

### **2.1.12.- El proceso de Motivación y el Liderazgo**

Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, está de acuerdo en luchar por lograr las metas trabajando con y mediante sus superiores, subalternos y compañeros de trabajo. Una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a sus subordinados para que cumplan con sus deberes y responsabilidades en una forma útil y constructiva.

La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se llama procesos de motivación, al respecto, Harris (2001) señala : “El patrón de motivación es el proceso de originar una acción y mantiene en actividad el progreso y a la vez regula el patrón de actividad”. (p. 214).

Mediante la motivación, el líder puede lograr cambios en la conducta de las personas, a favor de ellos mismos y de la organización. Estos cambios de conducta que se observan mediante la acción, reacción o actividades, varían de acuerdo a las



prioridades y a las necesidades que tengan los empleados que desempeñan las funciones dentro de la misma.

De acuerdo a esto, el proceso de motivación atrae e inicia la acción y sirve también como factor en la continuidad de la actividad hasta que se cumplen los objetivos, también se incluye la recompensa al empleado por sus esfuerzos, tal actividad la realiza el líder en la empresa así se cumplen las metas personales y a la vez las organizacionales.

### **2.1.13.- Tipos de Motivación en las Organizaciones**

Cabe destacar para que exista un personal satisfecho, motivado es necesario un elemento primordial y este es el motivo, a fin de poder actuar bajo razón, deseo y necesidad. Sin embargo, en muchas empresas se aplica dos tipos de motivación las cuales influyen directamente en el comportamiento del personal y en los resultados, en este sentido, Harris (2001) plantea dos tipos de motivación, descritas a continuación.

*Motivación positiva.* El modelo de la motivación positiva esta basado en el esfuerzo, el cual se produce si la estructura de motivación-recompensa sigue los criterios siguientes:

1. La recompensa lograda tiene valor para el empleado.
2. La magnitud de la recompensa es importante para el empleado.
3. El trabajador tiene confianza en su capacidad para obtener la recompensa.
4. Las recompensas otorgadas, deben reflejar realmente las contribuciones del

desempeño individual.

***Motivación negativa.*** Consiste en inducir el comportamiento o desempeño deseado en un subalterno, mediante el uso del temor. La suposición que fundamenta el proceso de motivación negativa es que por naturaleza los individuos necesitan protección, desean preservar y proteger lo adquirido, así pues los motivos básicos del trabajador incluyen la preservación de sus logros anteriores y de esta manera las necesidades satisfechas no peligran por las acciones futuras. (Harris ,2001 pp 222-227)

En fin, cada modelo de motivación se basa en motivos positivos y recompensas constructivas, y esta se fundamenta en que si el personal quiere mejorar las condiciones existentes, estará dispuesto a dirigir sus esfuerzos y acciones hacia un comportamiento útil para la organización siempre y cuando visualice medios para satisfacer las necesidades, y el líder oriente esos esfuerzos hacia el éxito de la institución.

## **2.2.- Identificación de la Empresa.**

### **2.2.1.- Reseña Histórica de la Empresa.**

En 1986 se concibe **Stauffer Hotel** como una corporación venezolana que actúa bajo el esquema de empresa operadora, cuya finalidad primordial era promocionar, conducir y dirigir inversiones turísticas a nivel nacional e internacional. Bajo esta concepción la corporación busca la incursión de nuevos segmentos del mercado de hotelería y servicio, a través del diseño y operación de todo un sistema integral de reservaciones, publicidad y mercadeo nacional e internacional, para ello,

cuenta con el apoyo de un cuerpo de profesionales con amplia experiencia en las áreas de arquitectura turística, finanzas legales, administrativas y áreas convencionales en el ramo de Hotelería y Turismo.

Actualmente como Presidente de la junta Directiva de STAUFFER HOTELS DE VENEZUELA, C.A., se encuentra el Sr. Jean P. Stauffer, el cual se inicio en 1952 ocupando el cargo de Recepcionista del Hotel Schweizernof en Berna, Suiza, igualmente como miembros del Comités de directivos se encuentran el Sr. Eduardo Rojas como Presidente Ejecutivo, el Sr. Vicente A., Caraballo como Vicepresidente de Administración y Finanzas, el Sr. Germán Rodríguez como Vicepresidente Ejecutivo de Operación, el Sr. Francesco de Andrey como Vicepresidente de Operaciones y el Sr. Alfredo Caraballo K., como asesor al Comité de ejecutivos.

### **2.2.2.- Visión de la Empresa**

Ser la corporación líder en Venezuela, en atención personalizada y prestación de servicio de Hostelería y organización de eventos especiales para el viajero de negocios, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

### **2.2.3.- Misión de la Empresa**

Satisfacer las expectativas, deseos y necesidades de nuestro clientes internos – externos, a través de una excelente atención, la prestación de servicios de hostelería y la organización de eventos especiales con altos estándares de calidad; que satisfagan las exigencias del viajero de negocio de estos tiempos; apuntando al crecimiento industrial, tecnológico y económico de Venezuela, y dándole soporte al desarrollo sustentable de la sociedad y la cultura, en perfecta armonía con el ambiente externo, para garantizar a los inversionistas un seguro retorno del capital, permanencia y

estabilidad de la organización y su gente.

***Hotel Stauffer Maturín***

Abrió sus puertas durante el mes de febrero de 1995 y se encuentra ubicado en la Av. Alirio Ugarte Pelayo entre los Centros Comerciales Monagas Plaza y Petroriente.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1.- Tipo de Investigación.**

La investigación realizada es de campo, por cuanto permitió relacionarse directamente con la situación problemática, la cual proporcionó datos valiosos y de primera mano

Al respecto, Sabino (2000), define a la investigación de campo: “Como los datos de interés que se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo” (p. 93)

Las investigaciones de campo se refieren a los distintos métodos empleados con el interés de recopilar información en forma directa de la realidad. a través del trabajo concreto del investigador.

#### **3.2.- Nivel de Investigación**

La investigación es de nivel descriptivo por cuanto se especifican las propiedades esenciales de la naturaleza del problema.

Tamayo y Tamayo (2000) define el nivel descriptivo así. “Comprende la descripción, registro y análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos”. (p.35).

Con respecto a lo anterior, el nivel descriptivo permite la descripción de los

sucesos tal como están ocurriendo en un momento determinado.

### **3.3.- Población o Universo**

La población objeto de estudio la integran 17 trabajadores, entre los cuales se encuentran 3 Supervisores y 14 trabajadores (obreros), del Departamento de Mantenimiento del Hotel Stauffers C.A., Maturín- Monagas.

Al respecto Ander- Egg (1997) Señala que: “El universo constituye la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen características comunes, y dan origen a los datos de la investigación (p. 179)”.

La población representa un conjunto de individuos con el objeto de conocer ciertas características lo cual se determino a través de la investigación.

### **3.4.-Técnicas de Recolección de Información**

**Revisión Bibliográfica:** Consiste en la revisión de los datos contenidos en textos, revistas, folletos, los cuales sirvieron de base para la realización del trabajo de investigación.

Al respecto, Ander Egg (1999) define la revisión bibliografica en los siguientes términos. “Es un instrumento o técnica de investigación social cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto”. (p.213).

La revisión bibliografica es esencial para recabar información básica y suficiente sobre el tema en cuestión, mediante textos con el fin de sustentar el marco teórico de la investigación.

***La observación directa no participante:*** Esta técnica permite obtener información relevante con respecto al tema en estudio, pero manteniéndose el investigador ajeno a la situación en que ocurren los hechos en la organización.

Al respecto, Sabino (2001) plantea , la observación directa no participante: “consiste en la zona contacto del observador con la comunidad, el hecho o grupo a estudiar, pero permaneciendo ajeno a la situación que se observa”. (p. 203)

En tal sentido, en la observación directa no participante el investigador observa el fenómeno pero no formando parte del mismo, ello le permitió ser objetivo y obtener una información confiable de la población estudiada.

***Cuestionario:*** A través de éste instrumento se pudo obtener información importante, el cual esta estructurado por una serie de preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiples, con el fin de obtener la información de manera precisa y el propósito de conocer con detalle la problemática en estudio. Este cuestionario se dirigió a los obreros y el personal de supervisión del Departamento de Mantenimiento pertenecientes al Hotel Stauffer, C.A.

De acuerdo a lo señalado, Fernández, Hernández y Baptista (1998) definen al cuestionario “como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. (p. 285)

La utilización de esta técnica permitió al investigador la obtención de información a través de preguntas y respuestas esenciales para el desarrollo de este estudio.

### **3.5.- Procedimientos de Análisis.**

Para llevar a cabo esta investigación se realizó la revisión bibliográfica y análisis de la información obtenida con la finalidad de comprender y analizar los diferentes criterios planteados basándose en la comunicación organizacional, facilitando la comprensión del proceso investigado.

Se realizó visitas al Hotel Stauffer, C.A., específicamente al Departamento de Mantenimiento, donde se efectuaron las observaciones directas. Luego se aplicó el cuestionario diseñado con preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiples dirigidas al personal empleado y supervisorio de la empresa investigada.

Después de aplicar el cuestionario se procedió a la tabulación de los datos la cual se realizó de forma manual. Estos fueron presentados en cuadros estadísticos simples, mostrando los resultados en valores absolutos y porcentuales, se efectuó en ellos un análisis cualitativo y cuantitativo, procediendo luego a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones necesarias.

### **3.6.- Recursos Administrativos**

Los recursos que hicieron posible el desarrollo de la investigación ,fueron los siguientes:

#### **3.6.1.- Recursos Humanos**

Abarca todas aquellas personas que ayudaron en la obtención de la información, entre ellos:



- ✦ Investigador
- ✦ Asesor académico
- ✦ Asesor Empresarial
- ✦ Transcriptor

### **3.6.2.- Recursos Materiales**

En este aspecto es importante señalar los materiales que fueron necesarios para la realización de esta investigación como:

- ✦ Equipo de computación e impresión.
- ✦ Materiales diversos de oficina, entre otros.

### **3.6.3.- Recursos Financieros.**

Este aspecto comprende todos los gastos utilizados para culminar con éxito el trabajo de investigación.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los resultados presentados a continuación fueron recabados del cuestionario aplicado al personal obrero y supervisores del Departamento de Mantenimiento del Hotel Stauffer,C:A . Estos datos se recolectaron, organizaron y analizaron de acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación, de tal forma que permitieran analizar el liderazgo organizacional en la empresa

Los datos obtenidos en este estudio se muestran en cuadros de frecuencia absoluta y porcentual. En estos se dan a conocer las categoría de cada una de las preguntas del cuestionario. Los análisis se argumentaron con las bases teóricas expuestas en el capítulo II.

**CUADRO N° 1.**  
**Distribución Absoluta y Porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados con relación al grado de instrucción. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín.**

<i>Especificaciones</i>	<i>N° de Supervisores</i>	<i>%</i>	<i>N° de Supervisados</i>	<i>%</i>
Primaria	-		-	
Secundaria	-		3	21,43
Bachiller	-			
Técnico Medio	-		10	71,43
Técnico Superior	2	66,67	1	7,14
Universitario	1	33,33		
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora. Septiembre 2004.

Según los resultados del cuadro N° 1 el 66.67% de los supervisores tienen un grado de instrucción de técnico superior y el 33.33% universitario.

De los supervisados el 71.43% dijeron ser bachiller, el 21.43% estudiaron secundaria y el 7.14% son técnico superior.

De acuerdo a las cifras señaladas los supervisores poseen un nivel universitario completo lo cual puede incidir en forma positiva en el desarrollo de un buen líder en la empresa y realizar eficientemente las funciones inherentes a su cargo, con la posibilidad de aumentar su capacidad, conocimiento y el mejor desempeño.

Por otro lado, existe en la empresa supervisados con un grado de instrucción medio, y por lo tanto los mensajes se pueden emitir, recibir y entender adecuadamente, recordando que el trabajo desempeñado por estas personas es netamente manual por tal razón no se requiere tanta preparación académica para cumplir con las exigencias y actividades encomendadas por los jefes.

Es importante acotar que se hace necesario cada día una fuerza de trabajo instruida, con preparación acorde a sus capacidades y aptitudes y a las exigencias del cargo desempeñado en la empresa, por esto forma parte de la labor integral requerida por los sistemas modernos de trabajo.

Asi mismo las personas encargadas de liderizar dentro de una empresa deben poseer un nivel de instrucción que les permita fijarse metas a largo plazo y con visión futurista, de esta manera puedan lograr los objetivos planteados.

El nivel de instrucción constituye un factor importante en una organización, esto permite a las personas entender la responsabilidad de su puesto de trabajo, es por ello que tener un personal preparado conlleva a mejorar la productividad y calidad del desempeño, garantizando el éxito de la organización.

**CUADRO N° 2.**  
**Distribución absoluta y porcentual con respecto al tiempo de servicio de los**  
**supervisores y supervisados . Departamento de Mantenimiento.**  
**Hotel Stauffer, C.A. Maturín.**

<i>Especificaciones</i>	<i>N° de Supervisores</i>	<i>%</i>	<i>N° de Supervisados</i>	<i>%</i>
Menos 1 año	-		7	50
1-3 años	-		3	21,43
3-5 años	-		3	21,43
5-7 años	3	100	1	7,14
7-9 años	-		-	-
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora. Septiembre 2004.

El cuadro N° 2, indica que el 100% de los supervisores poseen de 5 a 7 años de servicio en la empresa; en cuanto a los supervisados el 50% dijo tener menos de 1 año desempeñándose en sus labores, el 21.43% tiene de 3 a 5 años y el 7.14% tiene de 5 a 7 años.

Los resultados antes señalados permiten evidenciar que el mayor porcentaje de trabajadores tienen menos de 1 año laborando en la empresa, bien sea porque han sufrido cambios en otras empresas o apenas se están incorporando a la vida laboral, mientras el personal supervisorio tiene de 5 a 7 años lo que indica que su estadía en la misma ha sido relativamente larga, debido a la existencia de buenas condiciones de trabajo.

Es de hacer notar que el Hotel tiene 8 años funcionando y del personal supervisado sólo un 7,14% tiene entre 5 y 7 años de servicio lo cual hace suponer que existe un factor significativo dentro de la misma el cual no permite mantener estable al personal dentro de sus puestos de trabajo por el contrario, están contratando personal nuevo constantemente.

Se puede suponer, que las condiciones de trabajo dadas por la empresa para los supervisados han podido repercutir significativamente en la deserción de sus puestos de trabajo, ya sea el medio ambiente, los aspectos organizativos, las relaciones interpersonales, los servicios sociales, el horario de trabajo, etc, y aún cuando estos no sean tomados en cuenta por la empresa significan mucho para el trabajador, porque le permite sentirse satisfecho y productivo realizando sus labores.

El liderazgo mal empleado y los factores comunicativos y motivacionales pueden ser las principales causas de la inestabilidad de los trabajadores, ya que, liderar es guiar, dirigir e incentivar a los subordinados hacia el logro de objetivos, y si esto no se logra está fallando el elemento más importante de toda empresa: El líder.

**CUADRO N° 3.**

**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados con respecto a los estilos de liderazgo. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A.**

Especificaciones	Autocrático				Democrático				Laissez – Faire				Carismático			
	Supervisores		Supervisados		Supervisores		Supervisados		Supervisores		Supervisados		Supervisores		Supervisados	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Siempre			10	71,43	2	66,67	6	42,86								
Algunas Veces			3	21,43	1	33,33					2	14,29		28,57	4	
Nunca	3	100 7,14	1				8	57,14	3	100	12	85,71	3	100	10	71,43
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora. Septiembre 2004.

En el presente cuadro se destaca que un 100% de los supervisores de acuerdo a los indicadores de cada estilo de liderazgo nunca aplican el estilo de liderazgo autocrático, un 66.67% opinó ejercer siempre el democrático, 33.33% algunas veces.

Con relación al estilo laissez-faire el 100% de los supervisores nunca aplica este estilo, y otro 100% indico nunca usar el estilo carismático.

Por otro lado, respecto a los supervisados el 71.43% indicó que siempre los jefes aplican el estilo autocrático, 21.43% algunas veces, 7.14% nunca. Un 57.14% opinó nunca el democrático es aplicado y el 42.86% siempre.

Respecto al estilo laissez-faire el 85.71% dijo nunca ser aplicado este tipo de estilo, 14.29% algunas veces. Por otro lado un 71.43% de los supervisados indico nunca se lleva a cabo el estilo carismático, 28.57% algunas veces.

De acuerdo a los resultados la totalidad de los supervisores manifestó nunca ser autocrático, y un porcentaje considerable de supervisados opinó lo contrario.

Se puede percibir que el estilo de liderazgo ejercido es autocrático, lo cual no permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, porque se produce desmotivación y no se sienten tomados en cuenta, y esto pudiera influir negativamente en el comportamiento de los individuos y por ende en un buen proceso de liderazgo.

Un porcentaje de los supervisores siempre dijo actuar democráticamente, lo contrario dijeron los supervisados de sus jefes, donde expresaron que nunca permiten dar ideas y opiniones.



En conclusión, el jefe no escucha a sus trabajadores, y no permite compenetrarse para brindar un clima de confianza, seguridad, bienestar y así generar un ambiente de trabajo agradable.

En cuanto al estilo laissez-faire los supervisores nunca lo aplican, coincidiendo tal opinión con los supervisados. Con respecto al carismático nunca es aplicado por los supervisores al igual hubo la misma opinión por parte de los supervisados.

Un buen estilo de liderazgo no solo ayuda a alcanzar metas, sino que permite buenas relaciones interpersonales entre grupos de trabajo, por ello el buen líder va a energizar la participación de los trabajadores a través de la comunicación efectiva, ya que de ella va a depender un buen desempeño de las actividades a realizar; además permitirá solucionar cualquier conflicto presentado dentro de la organización.

En ocasiones el líder debe tomar decisiones por su cuenta porque así el caso lo amerita y en otras ocasiones debe considerar la opinión de los subalternos para que la decisión sea lo más asertiva posible.

**CUADRO N° 4.**  
**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de supervisores y supervisados con respecto a las cualidades que identifican al jefe. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín.**

<i>Especificaciones</i>	<i>N° de Supervisores</i>	<i>%</i>	<i>N° de Supervisados</i>	<i>%</i>
Carisma	-	-	12	85,71
Capacidad de Dirección	2	66,67	11	78,57
Voluntad de Servir	-	-	10	71,42
Dominio del Grupo	1	33,33	8	57,14
Don de Mando	2	66,67	7	50,00
Proactivo	3	100,00	8	57,14

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora. Septiembre 2004.

Nota: El resultado obtenido excede del 100% por cuanto se escogieron mas de una de las alternativas planteadas.

El cuadro en cuestión refleja los factores más destacados en cuanto a las cualidades que identifican al jefe como líder, en donde el 100,00% de los supervisores dijeron ser proactivo y el 66.67% capacidad de dirección, 66.67% don de mando y un 33.33% dominio del grupo.

Con relación a los supervisados el 85.71% dijo el carisma es una cualidad que identifica al jefe, 78.57% capacidad de dirección, 71.42% voluntad de servir, 57.14% proactivo, otro 57.14% dominio del grupo, y con el 50% don de mando.

Es evidente la diferencia de respuestas de los supervisores y supervisados donde los jefes consideran que estos son proactivos a la hora de llevar a cabo sus funciones,

poniendo en practica sus habilidades y destrezas, todo lo contrario de los trabajadores estos consideraron a el carisma como una cualidad que poseen sus jefes para ser lideres, lo cual refleja la diferencia de opiniones de una parte y otra.

Cabe señalar que la población de supervisados en estudio conceptualizaron el termino cualidad de esta manera; es el proceso mediante el cual una persona que posee ciertos rasgos, tiene la capacidad para dirigir, organizar, planificar, así como también influir y controlar a el grupo bajo su cargo.

Por ello, en el cuadro presentado, se establecen algunas de las más importantes características del líder, una frecuencia importante de encuestados refirió, el liderazgo tiene que ver con estas cualidades para el control de los individuos bajo su cargo. Estas facultades no deben escaparse de las riendas de un líder, si quiere llegar a alcanzar las metas conjuntamente con el grupo al cual lideriza.

**CUADRO N° 5.**  
**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de supervisores y supervisados con respecto a las relaciones interpersonales. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín.**

<i>Especificaciones</i>	<i>N° de Supervisores</i>	<i>%</i>	<i>N° de Supervisados</i>	<i>%</i>
Excelentes	-	-	1	7,14
Buenas	3	100	3	21,43
Regulares	-	-	6	42,86
Malas	-	-	4	28,57
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora. Septiembre 2004.

Según resultados obtenidos, la totalidad 100% de los supervisores dijeron que las relaciones interpersonales son buenas.

De los supervisados un 42.86% expresaron, las relaciones interpersonales son regulares, el 28.57% malas, 21.43% buenas y el 7.14% excelente.

De acuerdo a estos datos los supervisores consideran que las relaciones interpersonales son buenas, por propiciar la comunicación eficiente la cual permite la interacción entre jefe-subordinados, todo lo contrario fue expresado por los supervisados, en donde un 71.42% de estos concuerdan en que el jefe no se preocupa por mantener buenas relaciones con los trabajadores, por existir sólo una dirección de órdenes donde la información es insuficiente; esto muestra el descuido de los

supervisores a la hora de girar alguna instrucción o a la carencia de capacitación para emitir ordenes a los subalternos.

Las relaciones interpersonales son indispensables para el logro de los objetivos organizacionales, mediante las interacciones personales se procuran la satisfacción de las necesidades de contacto social, estas van a representar una herramienta de convivencia social que el ser humano utilizará para la supervivencia y bienestar social.

El líder debe influir en los trabajadores de una u otra forma, y para ello debe comprender las necesidades de los subordinados y luego aplicar la persuasión y la influencia para demostrarle que obtendrán la mayor satisfacción si siguen sus instrucciones.

Por otro lado, los trabajadores al sentirse escuchados por sus superiores, accederán con mayor facilidad para alcanzar las metas de la empresa, identificándose con esta de tal manera que a veces se convierten en propia y ejercen mayor esfuerzo y dedicación a las actividades que realizan.

En tal sentido , el jefe debe preocuparse por los trabajadores en todo momento, el no tomar en cuenta a los subordinados trae como consecuencia desmotivación y tensión, además bajo rendimiento en las tareas.

**CUADRO N° 6.**  
**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados respecto al trabajo en equipo. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín.**

<i>Especificaciones</i>	<i>N° de Supervisores</i>	<i>%</i>	<i>N° de Supervisados</i>	<i>%</i>
Siempre	3	100	11	78,57
Algunas Veces	-		3	21,43
Nunca	-	-	-	-
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora. Septiembre 2004.

El cuadro N° 6 se puede apreciar de la totalidad del 100% de los supervisores dijeron que siempre propician el trabajo en equipo

De los trabajadores un 78.57% expresaron siempre agradecerles trabajar en equipo y el 21.43% algunas veces

Se destaca que la totalidad del personal supervisor dijo siempre propiciar el trabajo en equipo, mientras un 78% de los supervisados, siempre les gusta trabajar en equipo, reflejando la facilidad de estos para interaccionar con otros miembros del grupo de trabajo, lo cual facilitaría un buen y eficiente desempeño en su área laboral.

De acuerdo a los datos obtenidos se percibe que existe una relación entre los individuos positivos en cuanto a comunicación y a relaciones interpersonales entre

el jefe y los trabajadores, lo cual refleja el buen entendimiento e interacción entre los miembros del grupo en el área laboral.

Los líderes son personas capaces de influenciar en los grupos, para lograr la realización de las metas, debe poseer condiciones aceptadas por sus seguidores y los defiendan como tal.

Dentro de estas condiciones para ejercer el rol de líder se puede mencionar: rasgos personales, capacidad para resolver problemas, iniciativa propia, toma de decisiones, coordinación, capacidad para escuchar a los demás y trabajar en quipo, entre otros.

**CUADRO N° 7.**  
**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados con respecto al Flujo Comunicacional. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A.**

Especificaciones	Descendente				Ascendente				Horizontal			
	Sup	%	spdo	%	Sup	%	spdo	%	Sup	%	spdo	%
<b>Siempre</b>	3	100	3	21,43	2	66,67			3	100	10	71,43
<b>Algunas Veces</b>					1	33,33	2	14,29			4	28,57
<b>Nunca</b>			11	78,57			12	85,71				
<b>TOTAL</b>	3	100	14	100,00	3	100,00	14	100,00	3	100	14	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora. Septiembre 2004.

Según los datos presentados en el cuadro N<sup>a</sup> 7 se puede observar que el 100% de los supervisores manifestaron realizar siempre la comunicación descendente, un 66.67% opinó propiciar la comunicación ascendente, el 33.33% algunas veces, y en relación a la comunicación horizontal la totalidad de los supervisores 100% siempre la utilizan.

Con respecto a los supervisados un 78.57% indicó que nunca se aplica la comunicación descendente, el 21.43% dijo siempre.

Un 85.71% indicó , nunca se favorece la comunicación ascendente, el 14.29% algunas veces.

En relación a la comunicación horizontal un 71.43% de los supervisados indico que siempre es aplicada y el 28.57% algunas veces.

De acuerdo a la información obtenida la mayoría de los supervisores manifestó favorecer la comunicación descendente, mientras un resaltante porcentaje de supervisados opinó no llevarse a cabo dicha comunicación.

Es de hacer notar que el jefe no se comunica con sus trabajadores, por tal razón, no proporciona la debida importancia a la praxis comunicativa. Por lo tanto, esto no ayudaría a la realización del trabajo con interés y se generaría insatisfacción a nivel individual y organizacional.

Mientras un porcentaje aceptable de los supervisores propicia siempre la comunicación ascendente (supervisado-supervisor), sin embargo un porcentaje considerable de supervisados comunicó que nunca se lleva a cabo este tipo de comunicación.



Se puede deducir, la existencia de problemas en la comunicación entre trabajadores-jefes, los resultados obtenidos indican que los supervisados necesitan comunicarse con sus superiores para poner de manifiesto sus deseos e inquietudes, así como las dudas que puedan surgir con relación a las labores llevadas a cabo diariamente.

En cuanto a la comunicación horizontal, esta es aplicada y desarrollada constantemente tanto por supervisores como supervisados.

Se evidencia , las relaciones intergrupales establecidas son las más idóneas, no existen problemas de comunicación entre equipos de trabajo, ya que al existir unión entre los miembros de la empresa se crea una atmósfera favorable a la creatividad y colaboración de los trabajadores, haciendo que las informaciones fluyan rápida y espontáneamente.

De todo lo anteriormente planteado se hace necesario señalar que el funcionamiento óptimo de un sistema de comunicación debe establecer canales de información en torno a todos los sentidos posibles, lo cual es la base fundamental para la agilización de procesos organizacionales.

El uso de una comunicación apropiada en una empresa genera confianza mutua, genera buenas relaciones humanas, la conversación se hace más fácil, las personas se sienten seguras de si misma al compartir sus puntos de vista y por lo tanto se garantiza la presencia de un ambiente laboral favorable, donde la productividad se mejora y se logra con la mayor eficacia posible.

**CUADRO N° 8.**  
**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados con relación a los medios utilizados para comunicarse.**  
**Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín.**

<i>Especificaciones</i>	<i>N° de Supervisores</i>	<i>%</i>	<i>N° de Supervisados</i>	<i>%</i>
Telefónica	-	-	-	-
Memorando	-	-	4	28,57
Reuniones	3	100	2	14,29
Ninguno de Los anteriores	-	-	8	57,14
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora. Septiembre 2004.

En el cuadro N° 8 muestra que el 100% de los supervisores los medios más utilizados para comunicarse son las reuniones.

Con respecto a los supervisados un 57.14% indicó que ninguno de los medios descritos para comunicarse lo utilizan, el 28.57% memorando y el 14.29% se comunica con reuniones.

De lo anteriormente expuesto se evidencia que la mayoría de los supervisores dijeron el medio utilizado para comunicarse son las reuniones, un porcentaje de respuestas de los supervisados opinó no hacen uso de ningún medio, con ello se indica la falta de una eficiente comunicación entre supervisor-supervisado, por lo tanto hay fallas generadoras a corto plazo de consecuencias negativas para el eficiente desarrollo de funciones.

Se puede deducir, que no se comprende la forma de envío y recibo de información, por no existir un pleno entendimiento del mensaje entre ambas partes, lo cual conlleva a una acción inapropiada emprendida al inicio del intercambio de información.

La comunicación efectiva por los supervisores – supervisados y el uso de los medios apropiados contribuye a mejorar la comprensión de las actividades laborales para su realización, y a coordinar los esfuerzos al logro de los objetivos propuestos. Los planes y metas relacionados con la empresa, no podrían ser alcanzados en una forma óptima, si las instrucciones, órdenes, procedimientos y reportes no se transmiten de manera oportuna y adecuada.

La comunicación entre líder – trabajador no debe basarse sólo en un envío de órdenes e información en cuanto a las actividades laborales, ya que también debe tomarse en cuenta las relaciones interpersonales, es decir, tratar de involucrar un poco la calidad humana de cada uno de los miembros del grupo, porque está comprobado que esto también ayuda al buen desempeño laboral de cada trabajador.

En fin, en toda empresa debe ser considerado aún cuando el personal pertenezca al más bajo nivel organizacional, en las reuniones y de esta manera estos puedan expresar sus inquietudes, expectativas, necesidades, opiniones, y así ellos lleguen a sentirse parte de un grupo familiar.

**CUADRO N° 9**  
**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de supervisores y supervisados con respecto a los estímulos brindados. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín.**

<i>Especificaciones</i>	<i>N° de Supervisores</i>	<i>%</i>	<i>N° de Supervisados</i>	<i>%</i>
Siempre	-	-	2	14,29
Algunas Veces	3	100	2	14,29
Nunca	-	-	10	71,42
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora. Septiembre 2004.

En el cuadro N° 9 se observa que el 100% de los supervisores opinaron brindar algunas veces estímulos a los trabajadores.

Con relación a los supervisados el 71.42% indicó que nunca se le brindan estímulos, el 14.29% siempre y un 14.29% algunas veces.

Profundizando un poco en las opiniones de las encuestas realizadas, la mayoría de los trabajadores coinciden en que necesitan ser estimulados y motivados por su jefe, no sólo de forma monetaria, sino también verbalmente con relación a las actividades desempeñadas, por cuanto le serviría de estímulo para elaborarlas cada día mejor. Sin embargo, existe una contradicción ya que los supervisores indican que algunas veces estimulan al personal, el cual depende del tiempo, capital monetario funciones realizadas a diario no permiten en general constantemente brindar estímulos a los trabajadores necesitados.

Por otro lado, los trabajadores también manifestaron que su iniciativa para realizar nuevas actividades o innovar las realizadas son limitadas, y estas deben hacerse si lo indica el superior.

Cuando se habla de liderazgo, automáticamente se piensa en sus cualidades de motivar e influir en los seguidores, persuadir al personal para que trabajen bien obtengan buenos resultados y ganen la participación y colaboración de cada uno de ellos en el logro de los propósitos.

Conseguir que las cosas se hagan a través de otras personas, requiere de motivación positiva o negativa. Por lo tanto, cuando no son motivados en las tareas o por el buen rendimiento de ellas, pueden provocar que el individuo no tenga ganas de realizar los siguientes, ocasionando frustración en los objetivos deseados.

El líder debe mantener motivados a sus subordinados, porque un empleado motivado es una persona capaz de realizar sus actividades efectivamente e identificarse con la empresa.

En conclusión existe una desmotivación en los trabajadores al considerar la falta de estímulos que ayudarán a la realización de las funciones eficaz y eficientemente, haciendo lograr el éxito organizacional.

**CUADRO N° 10.**  
**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados con relación a las acciones aplicadas para motivar. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín.**

<i>Especificaciones</i>	<i>N° de Supervisores</i>	<i>%</i>	<i>N° de Supervisados</i>	<i>%</i>
Lo Guía en el Momento Correcto	1	33,33	1	7,14
Le Comunica sus Expectativas	-	-	-	-
Le Felicita Públicamente	-	-	1	7,14
Le Escucha con Interés	2	66,67	-	-
Ninguna de las Anteriores	-	-	12	85,72
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora. Septiembre 2004.

Según los resultados del presente cuadro se aprecia que un 66.67% dijo que las acciones aplicadas por los supervisores para motivar es escuchar con interés y un 33.33% guía al trabajador en el momento correcto.

De los trabajadores un 85.72% indicó que ninguna de las anteriores acciones son aplicadas para motivar, el 7.14% lo guía en el momento correcto y el 7.14% le felicita públicamente.

Para el logro de la motivación debe considerarse las fuerzas activas impulsadoras de los seres humanos traducidas en sus deseos y rechazos.

De acuerdo a las cifras señaladas gran parte de los supervisados expresaron que en la empresa no se aplican acciones para motivar, lo cual incide negativamente en el

desarrollo de actividades organizacionales y se observa una contradicción porque los supervisores indican una de las acciones tomadas para motivar es escuchar con interés a los trabajadores; existiendo un descontento por parte de los supervisados con sus jefes, haciendo traer consecuencias como el desinterés en el trabajo y la calidad del mismo, generando a la larga malestares, resentimientos perjudiciales para la productividad del hotel.

El desarrollo de la gente es estratégicamente importante para las organizaciones, por lo que muchas de ellas se han dado a la tarea de motivar a los trabajadores a través de planes que apunta al mejoramiento de sus condiciones de vida, facilitando mejoras en las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo, o fijando metas alcanzables donde puedan dar lo mejor de cada uno, en la búsqueda de una mayor productividad que beneficie a toda la organización.

El líder o jefe en la empresa no hace uso de las variedades de estrategias orientadas a la motivación de los trabajadores, en este sentido no hacer nada por mejorar la autoestima, por establecer una comunicación donde oigan los planteamientos y dar las instrucciones adecuadas, con todo esto se logra desmotivación en los trabajadores y por ende mala relación interpersonal entre jefe – trabajador.

La motivación, puede lograr cambios en la conducta de las personas, esto se observa a través de la acción, reacción o actividades, las cuales varían de acuerdo a las prioridades y necesidades de los trabajadores dentro de la organización.

**CUADRO N° 11.**  
**Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los supervisores y supervisados con respecto al incentivo proporcionado para el buen desempeño de las funciones. Departamento de Mantenimiento. Hotel Stauffer, C.A. Maturín.**

<i>Especificaciones</i>	<i>N° de Supervisores</i>	<i>%</i>	<i>N° de Supervisados</i>	<i>%</i>
Económico	3	100	6	42,86
De Reconocimiento Público	-	-	-	
Ascensos	-	-	-	
Placas	-	-	-	
Ninguno de los Anteriores	-	-	8	57,14
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado por la investigadora. Septiembre 2004.

De acuerdo a los resultados el 100% de los supervisores indicó que el incentivo proporcionado para el desempeño de las funciones es el económico.

En cuanto a los trabajadores un 57.14% dijo que ninguno de los anteriores incentivos son recibidos, y el 42.86% opinó, el económico.

La totalidad de los supervisores indicó proporcionar incentivos económicos, reflejados básicamente en el salario percibido por los trabajadores, tal afirmación es contraria a lo expresado por los supervisados estos no reciben incentivos en sus funciones ocasionando con ello un bajo rendimiento en las actividades de mantenimiento llevadas a cabo, esta situación se confirma en el cuadro N° 9 donde nunca a los trabajadores se le estimula en sus labores.



Sin duda alguna, todo trabajador al realizar eficientemente una actividad desea ser tomado en consideración por parte de su patrono. Esta gratificación puede ser de forma verbal, material o cualquier otro método utilizado de incentivo para que estos al momento de asumir retos sean proactivos y competitivos.

Muchos líderes empresariales se preocupan muy poco de la motivación o el reconocimiento de los buenos resultados de las labores, lo que refleja que son líderes centrados más en las tareas y los resultados que en los trabajadores, produciéndole un estado de desmotivación acarreado la frustración y bajo rendimiento de las tareas.

Los incentivos permiten desempeñarse mejor, ayuda a una motivación en donde se reconocen los esfuerzos y bondades de cada uno de los miembros del personal, logrando así reconocer sacrificios en pro de su mejoramiento profesional, lo cual redundaría en una satisfacción tanto personal como profesional y tendría efecto positivo para la empresa.

En conclusión, se puede decir que el liderazgo y la motivación son inseparables, el buen líder influye en los de los grupos para ayudarlos a conseguir sus objetivos guiándolos y motivándolos en la dirección de las tareas para luego proporcionarles estímulos verbales y reconocimientos.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1.- Conclusiones

Después del estudio realizado sobre liderazgo organizacional en el HOTEL STAUFFER , en , Maturín, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- ✦ El Departamento de mantenimiento del Hotel Stauffer, C.A., cuenta con supervisores y supervisados con un nivel de instrucción adecuado para desarrollar las actividades que realizan.
- ✦ El tiempo de servicio de los supervisores oscila entre 5 a 7 años, indicando que han permanecido en la empresa por las condiciones de trabajo ofrecidas, mientras los obreros tienen menos de 1 año de servicio, señalando la elevada rotación de personal en los puestos.
- ✦ Al constatar los estilos de liderazgo, los supervisores en un 66.67% siempre aplican el democrático, todo lo contrario a la opinión de los supervisados donde indican que los jefes son autocráticos en un 71.43%
- ✦ En cuanto a las cualidades que identifican al jefe los supervisores dijeron ser proactivos para llevar a cabo sus labores .Para la mayoría de los supervisados el carisma es lo que identifica a sus jefes en el área laboral.
- ✦ Las relaciones interpersonales para los jefes fue considerada buena, mientras los obreros opinaron que son regulares, todo ello indica la existencia de incoherencias en las respuestas dadas.

- ✦ En el Departamento de mantenimiento, existen los 3 sentidos de comunicación predominando la descendente, en un 21.43% lo cual refleja claramente los problemas en el flujo comunicacional tanto en supervisores – supervisados.
- ✦ Existen medios de comunicación utilizados por los supervisores como lo son las reuniones, tal opinión no es compartida por los trabajadores pues la mayoría aseguran que los jefes no se comunican a través de ningún medio, esto evidencia las graves fallas de comunicación existentes entre jefes-subordinados.
- ✦ En el Departamento no se brindan estímulos a los obreros, esto da lugar a malestar y desmotivación en el personal supervisado, ocasionando incomodidad e inconformidad con las acciones ejecutadas por los directivos de la empresa.
- ✦ Se pudo determinar que en el personal obrero se encuentra insatisfecho con los incentivos brindados por los jefes, por no ser estimulados constantemente, estos sienten la necesidad de recibir gratificaciones de acuerdo a su desempeño para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

## **5.2.- Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados arrojados por la investigación se sugiere una serie de recomendaciones dirigidas al personal directivo, a fin de ser tomadas en cuenta para lograr con éxito las funciones en la empresa.

Utilizar un estilo de liderazgo de acuerdo a la situación que se presente donde se escuchen las ideas, opiniones e inquietudes de los trabajadores, para así lograr la motivación y aceptación del líder al momento de realizar las actividades encomendadas; de acuerdo a la situación que se le presente al directivo.

Aplicar técnicas que permitan una mayor integración de jefes- trabajadores, donde surjan espontáneamente buenas relaciones interpersonales, interacción y se genere un ambiente agradable de trabajo.

Fomentar cursos, charlas, foros, talleres dirigidos a supervisores- supervisados, para estimular ambas partes, indicando la importancia del líder en una empresa y el éxito de esta si el mismo realiza sus funciones correctamente.

Permitir el desarrollo efectivo del proceso comunicacional en sus tres sentidos, ascendente, descendente, horizontal; para lograr un buen flujo de información dinámico y eficaz evitando el surgimiento d barreras de la comunicación.

Utilizar la variedad de medios para comunicarse memorando, reuniones, telefónica, y así evitar malos entendidos a la hora de impartir alguna instrucción, que perjudique el desarrollo de actividades laborales en el Hotel Stauffer, C.A.

Promover incentivos a los trabajadores, estimularlos constantemente de manera monetaria, verbal, reconocimientos, placas; entre otros, lo cual permitirá la efectividad y motivación en sus funciones laborales.

Las opiniones expresadas por el personal de mantenimiento del Hotel Stauffer, C.A., deben ser tomadas en cuenta con el fin de corregir las fallas encontradas y mejorar el liderazgo organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

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

**Bayón, F.** 50 casos prácticos sobre recursos humanos y organización de empresas. España: Síntesis, S.A., 1998.

**Castillo, O.** Dinámica de Grupo en las organizaciones. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo, 1998.

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

**Chruden, H. y Sherman, A.** Administración de personal. México: Continental, S.A., 1996.

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

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

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

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

**Gibson, J., Ivancevich, J., y Donelly, J.** Organizaciones, conducta, estructura,

procesos. (7ª ed.). México: Addison / Interamericana, S.A., 1998.

**Gil, L. Y Ruiz, Jesús.** La nueva dirección de personas den la empresa. España: Mc Graw Hill Interamericana, S.A., 1997.

**Harris, Jeff, Jr.** Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y caso. Ciencia y técnica. Tomo II. México: Grupo Noriega, 2000.

**Kotter, J.** El factor liderazgo. Madrid: Díaz de Santos, S.A., 1997.

**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.

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

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

**Tamayo y Tamayo, M.** El proceso de la investigación científica (Fundamentos de la investigación). (3ª ed.). México: Limusa, 2000.

**Terry y Franklin.** Principios de Administración. México: CECSA, 1991.

**Sabino, C.** El proceso de la investigación. Venezuela. Panapo, 2000.

**Villegas, J.** Administración de personal. (3<sup>a</sup> ed.). Caracas, Venezuela: Vega, 1997.

# ***ANEXOS***



**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 DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL HOTEL STAUFFER, C.A., MATURIN, ESTADO MONAGAS, 2004.**

**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.

¡Gracias por su colaboración!

**Br. Lucileymar Terán**

**Maturín, 2004**

**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 \_\_\_\_\_

3 a 5 Años \_\_\_\_\_

5 a 7 Años \_\_\_\_\_

7 a 9 Años \_\_\_\_\_

**3. ¿Considera Usted que toma decisiones sin contar con la opinión del grupo?**

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

**4. ¿Usted escucha las opiniones e ideas de sus trabajadores?**

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

**5. ¿Considera Usted que sus trabajadores toman decisiones libres sin su participación?**

Siempre \_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_

**6. ¿ Considera Usted tener cualidades que motivan a sus trabajadores en la empresa ?**

Siempre \_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_

**7. Señale cual de estas cualidades indican que usted es un líder:**

Proactivo \_\_\_\_

Carisma \_\_\_\_

Voluntad de Servir \_\_\_\_

Capacidad de Dirección \_\_\_\_

Don de Mando \_\_\_\_

Dominio de Grupo \_\_\_\_

**8. Las relaciones interpersonales con su personal son:**

Excelente \_\_\_\_

Buena \_\_\_\_

Regular \_\_\_\_

Mala \_\_\_\_

**9. ¿Usted trabaja en equipo?**

Siempre \_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_

**10. ¿Usted favorece la comunicación con sus trabajadores?**

Siempre \_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_

**11. ¿Cómo jefe propicia la comunicación de los trabajadores hacia usted?**

Siempre \_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_

**12. ¿Usted propicia la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo?**

Siempre \_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_

**13. ¿Cuáles de estos medios son los que más utiliza para comunicarse con el personal?**

Escrito \_\_\_\_\_

Personal \_\_\_\_\_

Telefónico \_\_\_\_\_

Memorandum \_\_\_\_\_

Reuniones \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

**14. ¿Cuándo el personal realiza un buen trabajo usted lo estimula?**

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

**15. ¿Qué acciones aplica usted para motivar a su personal?**

Lo guía en el momento correcto \_\_\_\_\_

Le comunica sus expectativas \_\_\_\_\_

Le felicita públicamente \_\_\_\_\_

Le escucha con interés \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

**16. ¿Que tipo de incentivo proporciona usted al personal por el buen desempeño de sus funciones?**

Económico \_\_\_\_\_

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 DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL HOTEL STAUFFER, C.A., MATURIN, ESTADO MONAGAS, 2004.**

**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.

¡Gracias por su colaboración!

**Br. Lucileymar Terán**

**Maturín, 2004**

**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 \_\_\_\_\_

3 a 5 Años \_\_\_\_\_

5 a 7 Años \_\_\_\_\_

7 a 9 Años \_\_\_\_\_

**3. ¿Considera Usted que toma decisiones sin contar con la opinión del grupo?**

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

**4. ¿Usted escucha las opiniones e ideas de sus trabajadores?**

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_



**5. ¿Considera Usted que sus trabajadores toman decisiones libres sin su participación?**

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

**6. ¿ Considera Usted tener cualidades que motivan a sus trabajadores en la empresa ?**

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

**7. Señale cual de estas cualidades indican que usted es un líder:**

Proactivo \_\_\_\_\_

Carisma \_\_\_\_\_

Voluntad de Servir \_\_\_\_\_

Capacidad de Dirección \_\_\_\_\_

Don de Mando \_\_\_\_\_

Dominio de Grupo \_\_\_\_\_

**8. Las relaciones interpersonales con su personal son:**

Excelente \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

**9. ¿Usted trabaja en equipo?**

Siempre \_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_

**10. ¿Usted favorece la comunicación con sus trabajadores?**

Siempre \_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_

**11. ¿Cómo jefe propicia la comunicación de los trabajadores hacia usted?**

Siempre \_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_

**12. ¿Usted propicia la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo?**

Siempre \_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_

**13. ¿Cuáles de estos medios son los que más utiliza para comunicarse con el personal?**

Escrito \_\_\_\_\_

Personal \_\_\_\_\_

Telefónico \_\_\_\_\_

Memorandum \_\_\_\_\_

Reuniones \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

**14. ¿Cuándo el personal realiza un buen trabajo usted lo estimula?**

Siempre \_\_\_\_\_

Algunas Veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

**15. ¿Qué acciones aplica usted para motivar a su personal?**

Lo guía en el momento correcto \_\_\_\_\_

Le comunica sus expectativas \_\_\_\_\_

Le felicita públicamente \_\_\_\_\_

Le escucha con interés \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

**16. ¿Que tipo de incentivo proporciona usted al personal por el buen desempeño de sus funciones?**

Económico \_\_\_\_\_

De reconocimiento público \_\_\_\_\_

Ascensos \_\_\_\_\_

Placas \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_