



# UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y  
HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

" EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA  
ACTITUD DE LOS TRABAJADORES; UNA  
VISIÓN PRACTICA EN LAS SUITES BATIA "

PROYECTO DE SEMINARIO DE  
I N V E S T I G A C I Ó N  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A N :  
BARRANCO MORALES VICTOR HUGO 96328142  
BRINGAS CASTILLEJA IGNACIO 96330406  
ESCAMILLA ARTEAGA VICTOR ADRIAN 9 6 3 2 7 4 2 1

ASESORA: MTRA, ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN



# UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

“ EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA ACTITUD DE  
LOS TRABAJADORES; UNA VISIÓN PRACTICA EN  
LAS SUITES BATIA “

PROYECTO DE SEMINARIO DE  
**INVESTIGACIÓN**  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
**PRESENTAN:**  
BARRANCO MORALES VICTOR HUGO  
BRINGAS CASTILLEJA IGNACIO  
ESCAMILLA ARTEAGA VICTOR ADRIAN

ASESORA: MTRA, ALMA PATRICIA DUNA MONDRAGON



**INDICE**

I.-INTRODUCCIÓN.

II.- JUTIFICACIÓN

**CAPÍTULO 1. EL CONCEPTO DE LIDERAZGO Y SU NUEVO MODELO**

1.1 Definición de liderazgo.....	1
1.2 Estilos de liderazgo.....	3
1.3 Elementos y características del nuevo modelo.....	4
1.4 Características del liderazgo.....	4
1.5 Hacia un nuevo modelo.....	4
1.6 Los cinco componentes de la inteligencia emocional.....	7
1.7 Desarrollo integral.....	8
1.8 Teorías del liderazgo.....	8
1.8.1 Teorías conductistas del liderazgo. ....	8
1.8.2 Estudios de Ohio State. ....	9
1.8.3 Estudios de la universidad de Michigan.....	9
1.8.4 Teoría del camino- objetivo. ....	9
1.8.5 Teorías contingentes del liderazgo. ....	10
1.8.6 Modelo de Fiedler. ....	10
1.8.7 Teoría del liderazgo. ....	11
1.8.8 Principios importantes de la teoría del liderazgo. ....	12
1.8.9 Teoría de los rasgos. ....	12
1.8.10 Teoría de los rasgos en perspectiva. ....	13
1.8.11 Teoría de los estilos de conducta.....	13
1.8.12 Teoría de los estilos de conducta en perspectiva. ....	13
1.8.13 Teoría situacional de Hersey y Blanchard.....	13

**CAPÍTULO 2 EXPECTATIVA CONTRA REALIDAD: EL CAMBIO**

2.1 ¿Qué es el cambio ?.....	14
2.2 Resistencia al cambio. ....	15
2.3 Como evitar la resistencia al cambio. ....	18

157-000-02 / 157-02

2.4 El cambio a nivel personal. ....	19
2.5 Cultura organizacional. ....	20
2.6 Errores más comunes al introducir el proceso de cambio. ....	21

**CAPÍTULO 3 DEFINICIÓN Y NIVELES DE ACTITUD**

3.1 La naturaleza de las actitudes y su concepto. ....	25
3.2 Evaluación de las actitudes. ....	27
3.3 ¿Como formamos las actitudes ? . ....	30
3.4 Las actitudes en el trabajo. ....	31
3.4.1 La disposición ante el trabajo. ....	32
3.4.2 La retribución del trabajo. ....	34
3.4.3 Estabilidad del empleo. ....	34
3.4.4 Tipos y condiciones de trabajo. ....	35
3.4.5 Los superiores. ....	35
3.4.6 Los compañeros. ....	35
3.4.7 Posibilidades de ascenso. ....	36
3.4.8 La motivación del trabajo. ....	36

57-652/c

**CAPÍTULO 4 TIPOS DE PODER**

4.1 Definición y diferentes tipos de poder. ....	39
4.1.1 El poder que influye sobre la conducta de los seguidores. ....	40
4.1.2 El poder que proviene de los valores y expectativas de grupo.....	40
4.1.3 El poder que depende de la estructura organizacional y la cultura institucional. ....	41
4.1.4 El poder que otorga la opinión publica. ....	42
4.1.5 El poder del conocimiento, la información y la tecnología. ....	42
4.1.6 El poder del estatus. ....	43
4.1.7 El poder económico. ....	43
4.1.8 El poder personal. ....	44
4.1.9 El poder de la visión. ....	44
4.1.10 Conclusiones. ....	44

**CAPÍTULO 5 METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN.**

5.1 Problema de investigación....	46
5.2 Hipótesis. ....	46
5.3 Objetivos.....	46

<b>5.4 Preguntas de investigación.....</b>	<b>46</b>
<b>5.5 Definición de variables independientes. ....</b>	<b>47</b>
<b>5.6 Definición de variables dependientes. ....</b>	<b>47</b>
<b>5.7 Sujetos de investigación.. ....</b>	<b>47</b>
<b>5.8 Escenario. ....</b>	<b>48</b>
<b>5.9 Diseño de cuestionario.....</b>	<b>48</b>
<b>5.10 Instrumento.....</b>	<b>49</b>

**CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 51**

**RESUMEN..... 57**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXO 1**

**Instrumento de medición y datos generales ( cuestionario )**

**ANEXO 2**

**Análisis estadístico**

# I.- INTRODUCCIÓN

Al llevar a cabo la presente tesina se observó la importancia que tienen los líderes de cualquier organización en el funcionamiento de sus empresas; en este caso se realizó el análisis en las suites Batia, para ello se tuvo que ajustar la investigación a las condiciones imperantes en este lugar lo cual fue sencillo por la facilidad que se tuvo para realizar la evaluación en ese lugar.

Este trabajo de investigación establece relaciones entre gerencia y personal operativo desde la óptica del liderazgo y las relaciones de trabajo que esto conlleva; se determinaron características y distintas percepciones que se manejan en esta organización las cuales se obtuvieron por medio de una investigación en donde las respuestas a los cuestionarios nos dan certeza de afirmar o refutar las hipótesis de investigación que nos planteamos.

El panorama general de este reporte de investigación se resume de la siguiente manera:

El capítulo 1 presenta un acercamiento más profundo a este amplio e interesante tema del liderazgo, este apartado nos habla sobre diferentes definiciones de liderazgo y sus implicaciones así como aspectos importantes a resaltar dentro de la variable, también se habla de los diferentes estilos de liderazgo que se pueden encontrar en cualquier organización que dependa de un líder, por otra parte también se abordan los nuevos aspectos que conforman el liderazgo de hoy en día incorporando elementos como cultura, personalidad etc. Por último se abordan las características distintivas de los líderes así como las bases que determinan el nuevo modelo de liderazgo.

El capítulo 2 retoma aspectos importantes de esta investigación ya que una de las cuestiones a probar es la diferencia entre lo que debería ser y lo que es; hablando de liderazgo, aquí abordamos las diferencias existentes en la realidad y lo que nos encontramos en los libros, este apartado también analiza otros aspectos importantes en la función del líder.

El capítulo 3 nos habla de las actitudes y los diferentes niveles que estas pueden abordar, el estudio se realizó tomando aspecto de psicología y de actitudes dirigidas concretamente al trabajo, esto se hizo en primer término para tener una visión de que son, como se presentan y como es la forma de medirlas adecuadamente, además se vio como es que se forman y por que se pueden presentar, cabe mencionar que el aspecto psicológico es importante ya que esta rama del conocimiento es la que más ha estudiado este tema y por otra parte el estudio dirigido a las actitudes presentadas en el trabajo nos da un amplio panorama de por que suceden ciertas conductas en determinadas situaciones.

El capítulo 4 habla del poder y los distintos tipos que se pueden llegar a presentar en organizaciones o lugares que por su naturaleza tengan que concentrar poder en una o varias personas, este capítulo ve aspectos como la definición misma de poder, su grado de influencia, sus aspectos culturales y estructurales por último aborda las diferentes maneras en que las personas pueden ostentar el poder este aspecto es importante ya que determina de que forma llegan las personas a ser seguidas u obedecidas.

El capítulo 5 se remite a la metodología utilizada en la realización de esta investigación que va desde la hipótesis diseñada al principio del trabajo hasta la descripción del escenario en el

**que se trabajo también se presentan los análisis de bloques y el por que de su realización y por ultimo se describen los sujetos y las variables utilizadas en el trabajo.**

**El capítulo 6 nos remite a las conclusiones por bloque de preguntas, en este caso son cuatro así como una conclusión general, este apartado no solo se ocupa en detectar los fallos de la empresa si no que también propone cursos de acción para componer aquellas áreas donde se encuentra un conflicto o un problema.**

**La sección de anexos contiene el instrumento empleado en la investigación así como su análisis estadístico por los cuatro bloques del cuestionario, este también contiene los análisis estadísticos generales de la parte uno así como su interpretación.**

## **II.- JUSTIFICACIÓN**

**La mayoría de las personas en algún momento de su vida han visitado o recurrido a un hotel por diversas razones como viajes, vacaciones o sucesos de otra índole, experimentando las diversas maneras en como se presta el servicio ya sea buena, mala o regular, en este aspecto seguramente se han realizado muchos estudios, definiendo su origen o causas de un buen o mal servicio, pero en general estos estudios se basan en grandes cadenas de hoteles y por lo regular no son muy recientes, por tal motivo se considera trascendente el estudio del liderazgo y las relaciones que esta variable implica en dos hoteles de tamaño reducido como los que serán estudiados posteriormente. El estudio planteado ayudara entre otras cosas a observar la relación gerencia – empleados y sus implicaciones en la actitud de estos últimos.**

**Por otra parte el estudio contribuirá a la detección de los problemas visibles y no visibles que se experimentan en las suites lo cual servirá como pauta para una posterior solución de los mismos.**

**Por ultimo la investigación es viable pues se tiene la autorización para trabajar en dicho escenario, además de que el tamaño de la planta laboral es reducido y por consiguiente la aplicación del instrumento no tendrá problema.**

## LIDERAZGO

### 1. 1-DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Es muy complicado tratar de hacer una definición única acerca de lo que es el liderazgo, ya que no se puede especificar este de una manera general, ya que en cada estudio se le dará un enfoque diferente y estará ligado a otros factores que hacen que por cada persona que intenta estudiar el liderazgo, surja una nueva definición.

Por esa razón a continuación se detallaran algunas definiciones, que se consideran más representativas de lo que engloba el liderazgo tomando en cuenta que casi todas las personas parecen estar en de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, sobre ciertas particularidades.

Las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser no coercitivo (en posición al uso de autoridad recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores y si es o no diferente a la administración, considerando que son procesos a los cuales se les relaciona constantemente.

Lider es la persona capaz de servir de eje a la conducta de los otros miembros hacia objetivos individuales o en conjunto, en donde esa persona será seleccionada para cumplir con esa función específica por los miembros de una organización .

Freud denomino al líder como la persona alrededor de la cual cristaliza el proceso formativo de un grupo

El liderazgo puede ser concebido como un proceso (acto) que implicara ejercer influencia sobre las actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que este realiza para definir y alcanzar objetivos. La definición de liderazgo vincula directamente el concepto con el grupo organizado y con el objetivo de este. Parecería que las condiciones sociales mínimas que permiten la existencia de liderazgo son las siguientes:

1. Un grupo (dos o más personas)
2. Una tarea común (o actividades orientadas hacia un objetivo)
3. Diferenciación de responsabilidades (algunos de los miembros tienen obligaciones distintas)

Existen innumerables factores grupales y situacionales distintos que pueden influir en grado variable sobre el liderazgo, pero las mencionadas parecen ser las condiciones mínimas que permitirán la aparición del liderazgo.

Se ha propuesto recientemente un modo nuevo de considerar el liderazgo:

La primera tarea es tratar de definir los parámetros de la interacción grupal, es decir, que necesitamos determinar las variaciones que se puedan presentar en un grupo y

ciertas características propias de este como: integración, cohesión, la sinergia, la moral, la sociabilidad, etc...

Liderazgo significara visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor , confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, prestar atención, crear héroes a todos los niveles de la organización, entrenar y muchas cosas más. El liderazgo ha de estar presente en todos los niveles de la organización. Depende de un millón de cosas pequeñas hechas con obsesión, persistencia y cuidado pero la suma de todo ese millón de cosas pequeñas no es nada sino existe la confianza la confianza la visión y la creencia básica.

Estos conceptos hacen hincapié en las circunstancias en las cuales los grupos de personas se integran y organizan sus actividades hacia objetivos y en el modo en que la integración y la organización se realizan. Así se analiza y entiende la función de liderazgo desde un punto de vista de una relación dinámica, un líder puede conquistar la conducta de un grupo, o un grupo de personas puede crear un líder.

Las definiciones de liderazgo no especifican cuantos líderes tendrá un grupo u organización, ni la posibilidad de que la influencia directiva de un individuo sea permanente o intermitente, ni establece tampoco si la influencia del líder promoverá el progreso de la organización y de sus miembros o actuara en detrimento de estos .Especifica simplemente que los líderes pueden diferenciarse de los restantes miembros desde el punto de vista del grado en que ejercen influencia sobre las actividades de la organización en los esfuerzos que esta realiza hacia la consecución de objetivos. La definición de liderazgo eficaz e ineficaz constituye un problema adicional.

Ciertamente estas definiciones no todos los actos y todas las influencias sociales, pero en todo caso tienen un carácter de amplio antes que restrictivo. La definición limita el liderazgo a la influencia ejercida en el grupo. No implica un dominio o la dirección ejercidos por otros, ni una técnica de influencia única, no especifica a cual de los miembros del grupo se asignara la condición de líder.

La definición permitirá el estudio de un miembro cualquiera de la organización para determinar el grado de su influencia en el sentido del liderazgo y permite considerar la posibilidad de que todos los miembros contribuyan a determinar el liderazgo de la organización.

La definición implica que el liderazgo puede ser no tanto un atributo individual como un aspecto de la organización. En ese sentido se admitirá que un generalmente el ejecutivo de una empresa posee autoridad en relación con sus empleados solo durante el lapso en que estos trabajan como miembros de la organización. Su autoridad no se extiende a la orientación de la vida personal o social de sus empleados. Tampoco puede afirmarse que su posición como ejecutivo le confiera autoridad sobre otras personas que no son miembros de su organización.

En otras palabras la autoridad es una relación que existe entre personas que participan mutuamente como miembros de una empresa organizada La autoridad no es el atributo de una persona o de unas pocas. La autoridad es un proceso de interacción en

virtud del cual la organización define para cada individuo el ámbito de acción en el que puede adoptar decisiones, afrontar responsabilidades y obtener la cooperación de otros. La autoridad de un individuo estará limitada por la autoridad de los otros y al mismo tiempo su propio grado de autoridad determinará en parte la autoridad de otro.

También se puede notar que el liderazgo está determinado por un sistema de interrelaciones. En este sentido debe considerarse un aspecto de la organización, del mismo modo que la autoridad es un derivado de la organización. Si el liderazgo está determinado por un sistema de variables que interactúan puede afirmarse que cada una de las distintas dimensiones de la responsabilidad y la interacción personal puede ser concebida como representación de un escalón de influencia.

Además de los componentes ya mencionados otro punto relacionado con el liderazgo será la distintas jerarquías que poseen los miembros de una organización, en virtud de que asumen la responsabilidad de adoptar decisiones que ejercen acentuada influencia sobre las actividades de la organización.

Algunos miembros pueden ocupar una posición elevada por la influencia que ejercen, pero no cabe esperar que la influencia de toda la organización recaiga en un solo miembro, sino que se ha de esperar que sea posible ordenar o jerarquizar a todos los miembros de la organización en función de las distintas dimensiones.

## 1.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

Al ejercer su autoridad los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo, identificando principalmente los siguientes:

**LIDERAZGO DIRECTIVO:** Orienta a los empleados sobre que debería hacerse y como debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los principales estándares de rendimiento.

**LIDERAZGO DE APOYO:** Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.

**LIDERAZGO PARTICIPATIVO:** Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.

**LIDERAZGO CENTRADO EN EL LOGRO:** Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realizando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

El campo de acción de un líder abarca varios estilos de liderazgo complementándose entre sí, esto dependiendo de las diversas características con que cuenta su grupo u organización, la mayoría de estilos de liderazgo tratan de aprovechar los factores contingenciales, es decir las variables que influyen en la adecuación de un

estilo de liderazgo, con lo cual pueden explotar su potencial tomando en cuenta que objetivos son los que desean alcanzar y con que recursos cuentan para llegar a ello.

### 1.3 ELEMENTOS Y CARACTERISTICAS DEL NUEVO MODELO LIDERAZGO

#### LOS ELEMENTOS:

**LA CONDICIÓN EN LA CULTURA EXTERNA DEL GRUPO:** La condición generalizada que un individuo lleva consigo a una situación de grupo afecta a la probabilidad que tiene de asumir un papel de jefe, aquí los individuos que debido a su posición en la red de comunicación transmiten una gran cantidad de comunicaciones; no pueden asumir un papel de jefe si su condición generalizada es demasiado baja.

**RASGOS DE PERSONALIDAD:** La teoría de los rasgos ha caído en descrédito pese a ello cabe resaltar algunas características de la misma tales como la inteligencia o la destreza determinada en el potencial de liderazgo en algunas situaciones. Ya que el liderazgo es una función de la situación social como una función de la personalidad, de los problemas funcionales del grupo, de sus fines y de sus normas de valores, donde la condición del miembro empieza a elevarse.

**LA POSICIÓN ESTRUCTURAL EN EL GRUPO:** La influencia de una persona sobre la conducta y opiniones de otra solo se puede ejercerse a través de la comunicación, además cualquier información teórica que se necesita para ayudar al grupo en el logro de su fin instrumental, tiene que ser comunicada para poder ser efectivo.

**EXIGENCIAS DE LA TAREA:** El liderazgo efectivo surge como respuesta a las exigencias de la tarea colectiva donde los grupos que no tengan una estructura bien definida sobre todo en lo que respecta a quien ejercerá mayor influencia ó quien será el jefe efectivo, no tendrá muchas probabilidades de sobrevivir.

**JEFATURA GENERALIZADA:** Este elemento plantea que los individuos no son elegidos necesariamente para los papeles de jefe basándose en sus habilidades para la tarea colectiva. Los rasgos de personalidad afectan a la probabilidad de que un individuo asuma un papel de jefe. Lo mismo ocurre con ciertas características de la estructura colectiva, a continuación se mencionan algunos factores que afectan la probabilidad de que un individuo asuma el papel de jefe:

- ✓ Una posición estructural del individuo en el grupo.
- ✓ Su condición en el medio cultural externa al grupo.
- ✓ Los rasgos de personalidad.
- ✓ Su motivación para asumir el papel de jefe.

### 1.4 LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

El liderazgo se caracteriza en parte por la capacidad de apartarse de las estructuras establecidas, para traspasar los muros y los límites, para reevaluar disposiciones con el

fin de redefinir en una situación dada las características que no estaban incluidas previamente. 0

Por otra parte, el líder no puede serlo si no tiene seguidores. No se puede ser líder de un grupo, si no hay miembros del grupo que acepten su influencia, su dirección o su guía. Pero surge la pregunta ¿ Como adquiere seguidores el líder?, la respuesta a la pregunta surge cuando se entienden las necesidades que poseen todos los seres humanos y la manera en que luchan por satisfacer sus necesidades, en forma simplificada se explica como el líder adquiere seguidores:

- ◀ Para sobrevivir, todas las personas están en lucha continua para satisfacer sus necesidades o para aliviar su tensión.
- ◀ Se requieren ciertos medios para satisfacer una necesidad ( dinero, conocimientos, herramientas etc.)
- ◀ La mayoría de las necesidades del individuo se satisfacen mediante relaciones con personas o grupos, por lo que las personas o grupos se convierten en medios de los cuales dependemos para satisfacer nuestras necesidades.
- ◀ Las personas buscan activamente este tipo de relaciones en los que se considera a la otra persona como la que posee los medios para satisfacer necesidades.
- ◀ Por tanto las personas forman grupos por que esperan que la membresía les ofrezca los medios para satisfacer la necesidad.
- ◀ Los miembros del grupo aceptan la influencia y la dirección de un líder únicamente si consideran que el o ella es la persona por cuyo medio satisfarán sus necesidades.

De esto deriva que el líder gana y retiene su papel de líder únicamente si a los ojos de los miembros del grupo “ el seguir a líder “ les ofrece la posibilidad de que satisfarán sus necesidades

### 1.5 HACIA UN NUEVO MODELO

En la actualidad los estudios referentes al liderazgo han encontrado algunos elementos nuevos que caracterizan al líder como lo es la inteligencia emocional ( EQ ), este elemento no desplaza al coeficiente intelectual ( IQ ) y las habilidades técnicas por el contrario estos elementos se complementan, para entender mejor este nuevo concepto a continuación se analizaran los elementos que lo constituyen:

#### ● AUTORREGULACIÓN:

Los estímulos biológicos mueven nuestras emociones, no podemos librarnos de ellos, pero si se pueden manejar, la autorregulación es una suerte de conversación interna permanente, es el componente de la inteligencia emocional que nos libra de ser prisioneros de nuestros sentimientos, de aquí surge la pregunta ¿ Por que es importante la autorregulación para un líder, antes que nada la persona que controla sus sentimientos y sus impulsos, es decir un individuo razonable, crea un ambiente de confianza y equidad, en este ambiente la lucha interna disminuye y la productividad aumenta, por otra parte la autorregulación se filtra hacia los niveles inferiores donde nadie quiere ser conocido por su mal carácter o falta de calma en situaciones delicadas.

En segundo lugar, la autorregulación es importante por razones de competencia. Pues todo el mundo sabe que la ambigüedad y el cambio dominan los negocios; las compañías se fusionan y desmembran regularmente. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo vertiginoso. Las personas que dominan sus emociones sortean estas modificaciones pues están preparados para el cambio.

- **MOTIVACIÓN : LA PASIÓN POR LOGRAR**

Este rasgo es compartido por todos los líderes efectivos, aquí la palabra clave es lograr, ya que numerosas personas se sienten motivadas por factores externos como es un buen sueldo, el formar parte de una compañía exitosa etc. Pero los que son líderes encuentran la motivación en el logro de una hazaña o meta, por la sola satisfacción de poderla concluir.

Estos líderes son identificables por su pasión al trabajo además de su energía y deseo por hacer las cosas mejor, a menudo, la gente que tiene esa energía parece inquieta con el status quo, siempre esta ansiosa por explorar nuevos métodos de trabajo.

- **EMPATÍA: EL ARTE DE DIRIGIR**

La empatía no implica adoptar las emociones de otras personas ni complacer a todo el mundo, esto es prácticamente imposible. Lo que la empatía significa es considerar con ecuanimidad los sentimientos de los empleados junto con otros factores como parte del proceso de adoptar decisiones inteligentes.

En la actualidad la empatía es uno de los elementos más importantes de los líderes esto fundamentalmente por tres razones: El creciente empleo de equipos, el rápido ritmo de la globalización y la necesidad de retener a las personas con talento, el líder de un equipo debe tener la capacidad de percibir y comprender los puntos de vista de todas las de personas que están alrededor suyo.

- **HABILIDAD SOCIAL, PERSUASIÓN INTELIGENTE**

Se puede decir que la habilidad social es la amabilidad con un propósito: llevar a la gente a la dirección que uno quiere para lograr el acuerdo sobre una estrategia de mercadotecnia nueva o inyectar el entusiasmo suficiente para crear un producto novedoso por ejemplo.

Las personas con habilidad social poseen un círculo amplio de conocidos además de destreza para encontrar el terreno común con toda clase de personas; cabe resaltar que las personas con una buena habilidad social, por ejemplo tienen una gran capacidad para manejar equipos.

**1.6 “ LOS CINCO COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL “**

ELEMENTOS	DEFINICIÓN	CARACTERISTICAS
<b>CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO</b>	La capacidad de comprender y reconocer el humor, emociones e impulsos propios, así como sus efectos en los demás.	Confianza en sí mismo. Autovaloración realista. Sentido del humor humilde y modesto.
<b>AUTO REGULACIÓN</b>	La capacidad de controlar y o reorientar los impulsos y humores destructores. También conocida como la propensión a suspender el juicio, es decir pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad. Aceptación de la ambigüedad. Apertura al cambio.
<b>MOTIVACIÓN</b>	La pasión de trabajar por razones que van más allá del dinero o la posición. Es decir la propensión a perseguir metas con energía y persistencia.	Fuerte impulso por lograr las cosas. Optimismo incluso ante el fracaso. Compromiso ante la organización.
<b>EMPATÍA</b>	La capacidad de comprender la formación emocional de otras personas, es decir el tratar a las demás personas de acuerdo a sus emociones.	Experiencia en formar y retener a personas con talento. Sensibilidad con respecto a diferencias culturales.
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>	Eficacia en el manejo de las relaciones y la organización de redes, además una capacidad para encontrar el terreno en común y forjar una identificación mutua.	Eficacia en la conducción del cambio. Capacidad de persuasión. Experiencia en formación y conducción de grupos.

Como persona, el líder contempla el alcance de diversas metas o niveles de desarrollo, como a continuación se explican:

- **CALIDAD DE VITALIDAD:**  
 Esta se deriva de factores fisiológicos, química sanguínea, glucosa etc. Que deriva en un buen balance interno.
- **CONDICIÓN FISICA:**  
 Se debe ser capas de hacer ejercicio constantemente, esto dará la salud que requiere el sistema cardiovascular para enfrentar las presiones y mantener la vitalidad.
- **INTELIGENCIA:**  
 Se debe ser capas de conocerse, ¿ Cual es el principal activo de inteligencia que se tiene ¿ ya que todos tenemos diferentes tipos de inteligencia y se debe ser capas de reconocerlo.

- **HABILIDADES Y CAPACIDADES:**

El líder tiene que auto motivarse, entrar en procesos de auto educación, ser objetivo, asertivo, modesto, estar abierto a la retroalimentación y por ultimo ser generoso.

- **VIRTUDES:**

La fortaleza, la humildad y la sabiduría.

Cada una de estas habilidades y capacidades tienen diferentes grados de desarrollo: básico, intermedio, avanzado y dominio según su grado de responsabilidad el líder deberá desarrollar la parte proporcional de estas habilidades ya que no es el mismo liderazgo que se ejerce en una línea de producción que en el de dirigir un proyecto en una economía global con diferentes consultores de diferentes nacionalidades.

## 1.7 DESARROLLO INTEGRAL

*" ASPECTOS PERSONALES A CONSIDERAR EN LA FORMACIÓN DE UN LÍDER "*



## 1.8 TEORIAS DEL LIDERAZGO

### 1.8.1 TEORIAS CONDUCTISTAS DEL LIDERAZGO

Estas teorías proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes. Diversos estudios del comportamiento que mostraban líderes específicos coadyuvaron a la realización de hipótesis en las que se dice que si el enfoque de los rasgos hubiera tenido éxito hubiera proporcionado una base para seleccionar la persona correcta que tomara puestos formales en grupos y organizaciones que requieran del liderazgo o bien si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces se podría enseñar el liderazgo o bien si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces se podría enseñar el liderazgo y se estaría en la posibilidad de diseñar programas que implantaran patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces y de esta manera tener una oferta infinita de estos.

### 1.8.2 ESTUDIOS DE OHIO STATE

Las teorías más amplias y repetidas del comportamiento de los líderes resultaron de la investigación que se realizó en Ohio States University a fines de los años 40. Los resultados de las investigaciones muestran en base a dos definiciones que se utilizaron y que son:

La estructura de inicio, (que se refiere al grado en que probablemente un líder defina y estructure su papel y el de sus subordinados en la búsqueda de la realización de una meta); y la Consideración (en la cual como el nombre lo indica se considera a un líder bien calificado que ayuda a sus subordinados cuando estos tienen problemas personales, cuando es amigable y se le puede abordar, y si trata a todos los subordinados como iguales); que los líderes con alta calificación en Estructura inicial y Consideración tienden a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados, con mayor frecuencia que aquellos que tenían baja calificación en cada una o en ambas.

### 1.8.3 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

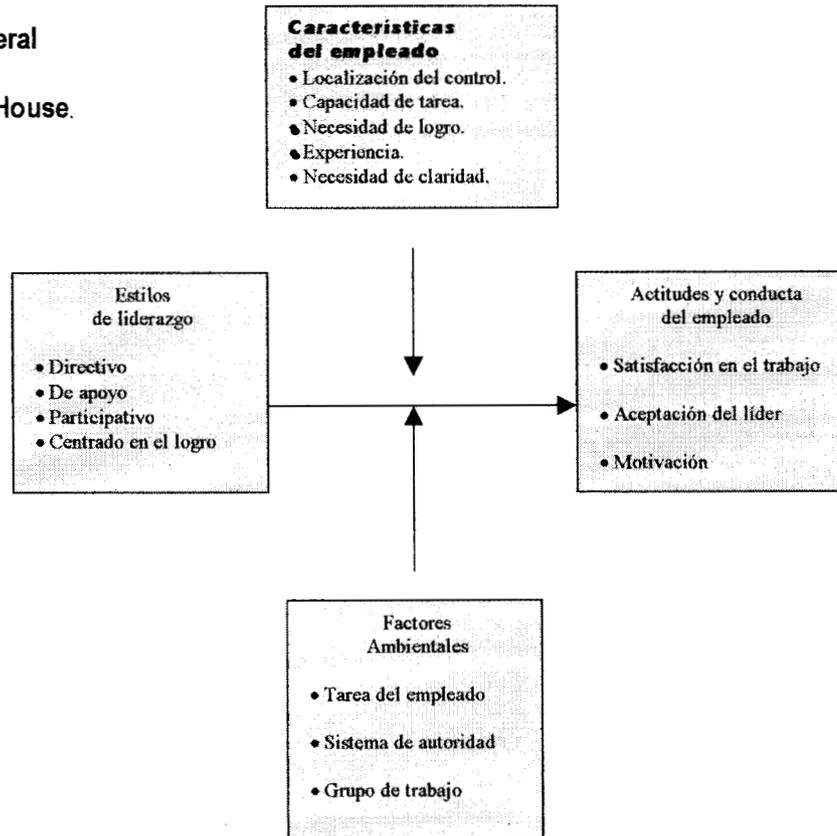
Los estudios realizados en esta universidad llevaron a los investigadores a la conclusión de que existen dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, una es aquella en donde los líderes están orientados hacia los empleados, es decir, que ponen énfasis en las relaciones interpersonales. En contraste el líder orientado hacia la producción se preocupa más por los aspectos técnicos o de tarea de trabajo, es decir, se centra más en las tareas de grupo, por lo que sus miembros son solo un medio para ese fin.

En general, los investigadores han tenido un éxito modesto en la identificación de relaciones consistentes entre los patrones del comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo. Lo que parece que falta es la consideración de los factores situacionales que influyen en el éxito o fracaso de un líder, ya que como todos sabemos las situaciones cambian, y los estilos de liderazgo necesitan cambiar con ellas.

### 1.8.4 TEORIA DEL CAMINO-OBJETIVO

Esta teoría fue hecha por Robert House el cual de acuerdo con su modelo camino-objetivo, la conducta del líder se considera aceptable si los empleados la perciben.

Representación general  
De la teoría del  
camino-objetivo de House.



### 1.8.5 TEORIAS CONTINGENTES DEL LIDERAZGO

Cada vez quedaba más claro para los investigadores que estudiaban el fenómeno del liderazgo que predicción del éxito en el mismo era algo más complejo que la simple identificación de unos cuantos rasgos o comportamientos preferidos, es decir, el fracaso en obtener resultados consistentes condujo a los investigadores a enfocarse más en la influencia que ejercen las situaciones.

### 1.8.6 MODELO DE FIEDLER

Fiedler desarrolló el primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo, el modelo propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el líder y sus subordinados y el grado en el cual la situación le da control e influencia al líder.

Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico del liderazgo en el individuo. Así que comienza tratando de saber cuál es el estilo básico. Fiedler trata de demostrar entre otras cosas como el liderazgo de un individuo es fijo, es decir argumenta que el estilo de liderazgo es innato en una persona, y uno no puede cambiar su estilo para ajustarse a situaciones cambiantes.

Fiedler identificó a través de un cuestionario que elaboró y que llamó Cuestionario del Compañero Menos Preferido (CMP) (con el cual pretendía medir si una persona estaba orientada a la tarea o a las relaciones), tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo. Estas son las relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder del puesto.

1.- Relaciones Líder Miembro: el grado de confianza y respeto que los subordinados tienen en su líder.

2.- Estructura de Tarea: el grado en el cual las asignaciones de trabajo se realizan de acuerdo con un procedimiento (esto es, estructurado o no estructurado).

3.- Poder del puesto: el grado de influencia que el líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de sueldo.

Con el conocimiento del CPM de un líder y una evaluación de estas tres variables de contingencia, el modelo de Fiedler propone equipararlas para alcanzar una eficacia máxima en el liderazgo. Desde un punto de vista global, la revisión de los principales estudios realizados para verificar la validez total del modelo de Fiedler llevaron a la conclusión positiva en general.

#### 1.8.7 TEORIA DEL LIDERAZGO

En esta teoría se afirma que no puede ser posible que los grupos posean la capacidad de elevar al liderazgo a uno o más de sus miembros; la elección de un individuo dependerá más de la personalidad propia del individuo y la relación en grupo en un momento dado. Según Linton la elección de un líder por un grupo estará determinada por el status de los miembros individuales pero esto no quiere decir que un miembro dado puede ser elevado al liderazgo ni sugiere que la situación social por sí sola hace al líder, tampoco las cualidades de la personalidad que contribuyen al liderazgo existen en forma latente en los individuos cuando no se ejerce en una situación social, estas cualidades de la personalidad comunes a los líderes pueden existir también en personas que nunca alcanzan el status de liderazgo.

El liderazgo no es generalmente un rol duradero a menos que se forme en una organización que permita que el individuo conserve el rol después de haber perdido las calificaciones que le son propias.

Varias observaciones que se hicieron de la conducta grupal apoyan la afirmación de que el liderazgo no es un atributo de la personalidad o del carácter sino que es un rol cuya adopción depende de un complejo de capacidades y de rasgos, un mismo individuo en el mismo grupo puede alternar entre el rol del líder y el del adepto a medida que cambia el objetivo del grupo.

Por lo tanto uno de los principales puntos de análisis en la teoría del liderazgo es el hecho de que el liderazgo es una función que depende siempre de la situación. Ya que es evidente que para que pueda desarrollarse una situación en que el líder pueda intervenir es necesario que exista un problema y que este último sea de tal naturaleza que

permita la oportunidad de que en la solución se muestren las diferencias individuales, es decir, la situación determina cual de los numerosos atributos de la personalidad serán atributos del liderazgo en un momento dado.

Es insensato hablar del liderazgo en abstracto puesto que nadie puede dirigir si no tiene un objetivo. El liderazgo reside en cierta esfera de interés, y se ejerce hacia un objetivo entrevisto por el líder y el adepto.

Es decir el líder y el adepto deben estar unidos o por objetivos y aspiraciones comunes o sea por una mutua y común aceptación.

Otra definición que da por ejemplo Jennings dice por que tanto el aislamiento como el liderazgo son productos de la interacción interpersonal y no de atributos propios de las personas.

### 1.8.8 PRINCIPIOS IMPORTANTES DE LA TEORIA DEL LIDERAZGO

- El primer principio afirma que el liderazgo es siempre un factor relativo a la situación.
  - que el liderazgo florece únicamente en una situación problemática y
  - que la naturaleza del rol del liderazgo esta determinada por el objetivo del grupo.
- El segundo principio afirma que el liderazgo siempre tiende hacia un objetivo dado.
- El tercer principio afirma que el liderazgo representa u proceso de estimulación mutua, en las cuales las actitudes, los ideales y las aspiraciones de los adeptos representan un rol de tanta importancia como la individualidad y la personalidad del líder.

### 1.8.9 TEORIA DE LOS RASGOS

Al iniciarse el siglo XX prevalecia la idea de que los lideres nacen, no se hacen.. Se creia que un rasgo del líder era una característica fisica o de la personalidad que podía servir para diferenciar a los lideres de sus seguidores, pero este enfoque con el impacto de los rasgos sobre el liderazgo fue quedando relegado en el olvido.

#### STOGDILL

Stogdill llego a la conclusión de que podian identificarse cinco rasgos que tendian a establecer una diferencia entre los lideres y el tipo medio de seguidor:

- La inteligencia.
- La dominación.
- La autoconfianza.
- El nivel de energía y de actividad.
- El conocimiento pertinente a la tarea.

## MANN

Entre los siete rasgos de personalidad que realizo, individualizo la inteligencia como el mejor predictor del liderazgo, pero advirtió sin embargo, la debilidad de todas las relaciones positivas observadas entre los rasgos y el liderazgo.

### 1.8.10 LA TEORIA DE LOS RASGOS EN PERSPECTIVA

Esta teoría afirma que los rasgos desempeñan un papel principal en nuestra manera de percibir a los líderes. También dice que las organizaciones pueden sacar provecho de la consideración de algunos rasgos selectos del liderazgo cuando han de escoger entre diversos candidatos para posiciones de liderazgo.

### 1.8.11 TEORIA DE LOS ESTILOS DE CONDUCTA

En esta teoría se creía que la conducta del líder afectaba directamente la eficacia del grupo de trabajo, creencia que llevo a los investigadores a identificar patrones de conducta ,llamados estilos de liderazgo, que hacían que los líderes pudieran influir eficazmente en otros.

### 1.8.12 TEORIA DE LOS ESTILOS DE CONDUCTA EN PERSPECTIVA

Esta teoría afirma que las conductas del líder pueden mejorarse y desarrollarse sistemáticamente, ya que en estudios que se realizaron se pudo demostrar que la creatividad del empleado aumentaba cuando los líderes habían sido adiestrados en, ayudar al empleado a identificar problemas y, fomentar sus sentimientos de autoeficacia.

### 1.8.13 LA TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo de liderazgo que cuenta con un buen de seguidores entre los especialistas de desarrollo de la administración.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores. En esta teoría se afirma que el liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo, que según Hersey y Blanchard depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores. El termino preparación adecuada, como lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

## CAPÍTULO 2

### EXPECTATIVA CONTRA REALIDAD : EL CAMBIO

Cuando se habla de liderazgo, se piensa en una necesidad de manipulación sobre las diferentes variables que intervienen en una empresa, tanto de recursos humanos como de técnicos, con la finalidad de conseguir objetivos propuestos con antelación, que permitan en primer lugar la sobrevivencia de la organización y en segundo lugar el estar un paso delante de los competidores, es en este aspecto donde queremos realizar el análisis propuesto en la presente investigación para que nos permita observar si es que los gerentes de los hoteles tienen este tipo de características y de cómo o en que manera ejercen esta visión.

Sin embargo a pesar de los diversos estudios que involucran los diferentes factores de los que se compone el liderazgo, son mínimos los que tratan de dar una visión real o practica, de la manera en como es posible poner a funcionar las diversas teorías de liderazgo en un ambiente laboral de empresa, es decir de cómo llevar acabo el cambio, de cómo hacer práctico el conocimiento y no dejarlo en una mera idea abstracta, por ello es importante establecer un parámetro con relación a los hoteles, esto con el objeto de ver si implantan rasgos de liderazgo que les han sido inculcados a lo largo del tiempo.

Tomando como supuesto que en cualquier tipo de empresa por pequeña que esta sea ( o en este caso los hoteles son de regulares dimensiones ) se posee una estrategia de liderazgo, nadie cuenta con una regla que les permita mejorar sus métodos en base a teorías, ya que el presente exigirá actuar, es ahí donde cobra importancia el cambio, este será un vinculo entre lo que se estudia y lo que realmente se observa al dirigir una organización, tomando en cuenta aspectos clave que definirán los obstáculos y riesgos que conlleva este traslado.

Por ello la principal finalidad de este capítulo será el de centrar al líder como el principal responsable de aplicar el cambio de lo teórico a lo real, desde lo mas básico, que será el enfrentamiento consigo mismo, hasta lo más complicado donde tendrá que dirigir a los demás y a la organización, para que acepten y funcionen bajo ese nuevo sistema de liderazgo. Además no menos importante es establecer o identificar parámetros de actuación de los gerentes en su función de liderazgo con el objeto de establecer que características afectan más a los empleados.

#### 2.1 ¿QUÉ ES EL CAMBIO?

El objeto de este tema es de explicar los procesos que conlleva la realización de los cambios organizacionales que afecten de manera positiva a la empresa esto nos parece importante ya que hemos observado prácticas poco eficientes o incorrectas al interior de los dos hoteles que están siendo objeto de la investigación; lo que pretendemos es llevar a cabo la investigación, y una vez obtenidos los resultados presentar una serie de sugerencias para

poder corregir las cuestiones que percibamos estén mal en la forma de ejercer el liderazgo en las dos organizaciones.

Ahora bien el cambio estará definido como la modificación del orden existente, por lo tanto a un nivel de organización, el cambio será la transformación de las estructuras establecidas, con la finalidad de adecuarlas a la realidad, donde el líder tendrá la responsabilidad de enfrentar el cambio de una manera responsable y eficaz.

En la actualidad no solo el país sino el mundo entero atraviesa una situación de cambio en todos los aspectos de la vida tanto a un nivel macro como a un nivel micro, de la vida cotidiana. Estamos ante un universo que nos presenta características totalmente diferentes una de otra y por ello los líderes deben de tener la mentalidad y la capacidad de poder adaptarse a ello.

Esto puede parecer confuso pero a final de cuentas es necesario tratar de entenderlo y familiarizarse con la ilógica que lleva implícita el cambio, ya que solo de esta manera se podrán hacer realidad las expectativas de un líder y por consecuencia de su empresa.

El origen del cambio deberá de radicar en aceptar el progreso que marca el presente, pues las organizaciones que no se adapten a los cambios quedaran rezagadas y finalmente desaparecerán al poco tiempo, por lo tanto el líder no debe de asimilar el papel de un simple espectador, sino que debe de situarse como un sujeto activo que detecte el dinamismo de su realidad y siga su mismo ritmo. Donde el medio ambiente será el parámetro para condicionar los niveles del cambio, pues si bien es cierto que se deben de rechazar las actitudes rígidas, también es cierto que hay que tener cierta mesura en la flexibilidad requerida para una transformación aceptable.

Todo cambio llevara implícito un costo, donde su gravedad dependerá de qué tan grande sea el riesgo que se quiere asumir, sin embargo esto no debe de minimizar el cambio ni sus alcances, siempre y cuando se tomen en cuenta las necesidades propias para diseñar un modelo acorde con lo que se requiere, mostrando así una actitud positiva y abierta hacia el descubrimiento de un cambio natural, emanado de la misma empresa sin apresuramientos ni fricciones.

## 2.2 RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio esta definida como "la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de unos parámetros del sistema organizativo" (Matutano G. 1977). Esto es por que el hombre esta acostumbrado a la seguridad que le brinda la rutina, es por ello que hay que enfocarse a la resistencia desde sus causas forzando a abrir la mente de los demás.

Volviendo a la investigación hemos detectado como en las organizaciones los líderes han llegado a manifestar esta característica, pues no tienen diseñado un sistema que les permita recibir sugerencias por parte de sus empleados esto tiene contenido implícitamente este

rasgo estudiado de resistencia al cambio ya que al no recibir propuestas el cambio se hace lento, ya no que no haya fuentes de donde surgir o que lo impulsen.

Cuando se inicia o trata de introducir el proceso de cambio es muy común y casi automático, que se presente esta resistencia por parte de los empleados, o por otro lado se puede observar resistencia por parte de los dueños ya que un cambio los afectará directamente, provocándoles miedo y perturbación inconsciente frenando las acciones y en muchas ocasiones hasta el fracaso del proceso de transformación.

Por ello todo cambio debe de actuar en dos direcciones la psicológica de los individuos y la funcional de la organización.

Las causas más importantes que generan la resistencia al cambio son:

**FALTA DE INFORMACION:** la carencia de la información necesaria, por no decir la adecuada, es el principal obstáculo para el cambio como en el caso de las sugerencias que ejemplifica esto. Cuando no se tienen los conocimientos básicos, la habilidad y la capacidad directiva para llevar a cabo ese cambio por parte del líder, se genera desconfianza y miedo en los empleados ya que no saben en que situación se encuentran exactamente ni cual va a ser su papel en el futuro.

Es por ello que el líder debe de establecer un estilo de dirección claro; del uso que haga de la información completa y la manera en que espera los objetivos, brindará a los empleados un conocimiento directo, que genere un ambiente de motivación y confianza, haciéndolos partícipes del cambio, originado por una fuente de información segura, dejando sin fundamento a esa resistencia hacia lo desconocido, del uso que se haga de esa información dependerá la mayor parte del éxito de la transformación de la empresa.

**LA AMENAZA AL STATUS QUO:** Esto se debe a que el cambio representa amenaza al puesto ya conquistado por el empleado hasta ese momento: al status quo (situación actual). Cuanto mas haya permanecido una persona en la situación actual mayor resistencia mostrará ante el cambio. Esto se explica como la asimilación de la estructura organizativa por parte de los individuos que la componen es decir que los individuos ya hacen parte de su identidad a la forma en que la organización les ha marcado en el pasado, el cambio destruirá esa identidad generando un proceso consciente e inconsciente de resistencia. A su vez esta característica es impulsada por la dirección y el tipo de liderazgo ya que los gerentes no preparan adecuadamente a la organización para asimilar el cambio y por lo tanto cuando surge la necesidad se presentan los problemas.

**LA AMENAZA AL STATUS QUO:** Esto se debe a que el cambio representa amenaza al puesto ya conquistado por el empleado hasta ese momento: al status quo (situación actual). Cuanto mas haya permanecido una persona en la situación actual mayor resistencia mostrará ante el cambio. Esto se explica como la asimilación de la estructura organizativa por parte de los individuos que la componen es decir que los individuos ya hacen parte de su identidad a la forma en que la organización les ha marcado en el pasado, el cambio destruirá esa identidad generando un proceso consciente e inconsciente de resistencia. A su vez esta característica

es impulsada por la dirección y el tipo de liderazgo ya que los gerentes no preparan adecuadamente a la organización para asimilar el cambio y por lo tanto cuando surge la necesidad se presentan los problemas.

Por lo tanto el líder debe de poner especial énfasis en que tan arraigados estarán en su personal las jerarquías que busca remover, tratando de sustituirlas por otras que estén enfocadas a no desplazar a los antiguos jefes por completo, sino a sustituirlos gradualmente, sin que estos propicien el mismo sentimiento de resistencia.

**AMENAZA AL PODER:** Esta habla por sí sola, se referirá a las relaciones de autoritarismo y subordinación que se crean dentro de la organización entre los diversos actores que participan en ella; ya que un cambio organizativo vendrá a romper con las relaciones de poder existentes anteriormente y brindará nuevas oportunidades a los actores que antes no tenían acceso a ellas, significando amenaza para los anteriores detentores de poder por eso estamos en la posición de sugerir que esta conducta es expresada por los gerentes de los dos hoteles ya que su estilo refleja el sentido de amenaza pues no comparten información ni propician un intercambio, esto lo hemos podido observar en diversas ocasiones; ahora bien este punto es interesante de abordar, pero por el momento no constituye el centro de nuestra investigación

Por lo tanto lo que realmente generará la resistencia será la reorganización de los jefes y los niveles de decisión que estos tengan, para decirlo en otras palabras unos se enfrentan a lo que otros desean, desembocando en conflictos internos donde unos ganan y otros pierden.

**DEFICIENTE CLIMA ORGANIZATIVO:** Esta involucra a todos los posibles aspectos que se dan dentro de una organización que van desde factores de dirección, políticas, normas, hasta los personales, estrés, carga de trabajo, etc. en cuanto estos elementos se desarrollen en forma negativa dentro de la empresa mayor era la resistencia al cambio, ya que los empleados harán todo lo posible por que el cambio introducido fracase, sin más finalidad que el de llevar la contraria o de no querer colaborar con otros actores con los que se tiene conflicto.

En el caso de los dos hoteles se ha detectado que el clima organizacional no es muy bueno o inclusive es poco importante para algunos miembros de las organizaciones pues es característico encontrar en estos centros de trabajo a gente que esta muy estresada pues trabaja dos turnos o simplemente no descansa en la semana por poner un ejemplo, otro aspecto que hemos observado y que es importante resaltar es la falta de buenas relaciones de todos los empleados derivado de políticas rígidas y poco incluyentes en las empresas.

**MIEDO AL FRACASO Y A EXPERIMENTAR:** Este tipo de resistencia estará mas enfocada hacia el lado de la dirección hacia las personas que son las encargadas de ejercer el liderazgo; ya que la persona que más arriesga e invierte en el cambio organizativo es el líder, el fracaso a utilizar un nuevo modelo organizacional será su fracaso personal y la posible desviación de su propuesta u objetivo principal también será su responsabilidad, y ahí es donde el cambio en la mentalidad afecta a toda la organización ya que si el encargado de

poner en marcha el cambio es el principal oponente a vencer el cambio simplemente nunca llegará.

**ESCASA FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA:** Esta resistencia es de las menos observables en una organización, ya que el factor cambio no dependerá de los individuos en sí, sino de la naturaleza misma de la organización la cual está diseñada para funcionar con un modelo rígido, y por lo tanto el cambio será mínimo y no podrá sobrevivir al mismo ritmo que le marca la época.

Por lo que ya se mencionó la resistencia al cambio, estará presente cuando los miembros de una organización muestren poco interés a lograr un cambio. Sin embargo el grado de eficacia que tengan estos comportamientos estarán en función de la influencia que presente el líder sobre ellos, claro siempre que esta influencia este enfocada hacia el cambio positivo de la organización; lo que en nuestra empresa por lo ya expuesto no se puede observar, ya que más bien la organización es rígida pues así ha funcionado sin problemas, es decir el entorno no ha sido tan cambiante para su ramo industrial y por lo tanto no la ha impulsado a actuar.

## 2.3 COMO EVITAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Principalmente hay que detectar cuando se presenta la resistencia al cambio:

1. Durante el proceso de diseño del cambio.
2. Durante el proceso de decisión en el que se escoge cual será el cambio a poner en practica.
3. Durante el proceso de implementación del cambio organizativo.

Con lo que se puede analizar las causas y los efectos de la resistencia al cambio, encontrando los mecanismos que coadyuven a reducir esa condición organizativa.

Estas las principales medidas que harán que realmente se pueda cumplir el cambio serán el del análisis sobre quien se resiste al cambio y los motivos que tiene para asumir esa actitud.

Preparando a la organización para lo que se avecina en el futuro, creando los mecanismos apropiados para prevenir y resolver conflictos

La información será otro punto determinante, en el sentido de que esta le hará saber a toda la organización hacia donde se encaminan sus esfuerzos y en qué grado la modificará.

Mediante la información los empleados sabrán que tanta responsabilidad les atañe el cambio, logrando que comprendan que toda transformación tiene un por qué, y que su participación será importante en el mismo, con esto la resistencia se minimizará, logrando la aceptación de una manera consciente y no coercitiva, mejorando así la decisión del cambio motivando la participación de todos.



## 2.4 EL CAMBIO A NIVEL PERSONAL

El cambio dentro de una empresa, deberá tener como origen una persona: el líder que detecte las necesidades y pueda transmitir sus ideas a cada una de las demás personas que integran la organización, y en la medida en que el líder modifique su actitud y predisposición hacia la transformación podrá influir positivamente en los todos sus subordinados. Los empleados percibirán, cual es la actitud que asume el líder, entendiendo la como un modelo, teniendo una visión de que es lo que se espera en el futuro.

Por este motivo el cambio debe de ser homogéneo, se tiene que dar en el mismo grado en todas las partes de la estructura organizacional.

Pues intentar el cambio en una organización o en un estilo de impartir el liderazgo sin antes poner atención en el cambio de los patrones de comportamiento individual, es contraproducente, ya que no se puede cambiar el estilo gerencial sin cambiar los hábitos personales.

Y por ello es necesario establecer el compromiso personal con la fuerza de voluntad necesaria, en el sentido de asimilar el costo que implica el lograrlo, se deben de aprovechar las oportunidades de intervenir antes de que el proceso de cambio avance y sea muy tarde para corregir. Es importante que en la medida en que se vayan generando los cambios en el personal, no se permitan excepciones de ningún tipo, hasta que el nuevo hábito se haya arraigado en la naturaleza del personal para permitir el cumplimiento de los objetivos en la misma dirección y en el mismo grado.

Construyendo un modelo de autoliderazgo que sirva de ejemplo a los empleados, donde el líder tenga la obligación de hacerles entender que es ese modelo no solo es el correcto, sino que es el necesario para ayudar a la organización a desarrollarse satisfactoriamente.

A continuación se detallan los puntos más importantes que debe de incluir un modelo de autoliderazgo fomentado por el líder:

<b>PASAR DE :</b>	<b>A :</b>
OBSERVACION EXTERNA	AUTO-OBSERVACION
OBJETIVOS IMPUESTOS	OBJETIVOS PROPIOS
REFUERZO EXTERNO PARA LA EJECUCION DEL TRABAJO	REFUERZO INTERNO MAS REFUERZO EXTERNO PARA ESTABLECER CONDUCTAS DE LIDERAZGO
MOTIVACION BASADA EN LA COMPENSACION EXTERNA	MOTIVACION BASADA EN LAS RECOMPENSAS NATURALES DEL TRABAJO
CRITICA EXTERNA	AUTOCRITICA

RESOLUCION EXTERNA DE PROBLEMAS	RESOLUCION PERSONAL DE PROBLEMAS
ASIGNACION EXTERNA DE TRABAJO	AUTOASIGNACION DE TRABAJO
PLANIFICACION EXTERNA	AUTOPLANIFICACION
DISEÑO EXTERNO DE TRABAJOS	AUTODISEÑO DE TRABAJOS
PENSAR EN LOS OBSTACULOS	PENSAR EN LAS OPORTUNIDADES
ACATAMIENTO DEL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA	COMPROMISO CON UN PROYECTO QUE EL EMPLEADO AYUDE A ELABORAR

Por lo tanto el líder debe de ayudar a que se establezca un ambiente que reconozca las necesidades, los puntos fuertes y el aporte singular de cada individuo, facilitando el pleno desarrollo de las potencialidades de cada persona.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura será entendida como" la evolución de las respuestas aceptables que han funcionado en el pasado o sea los modelos regidos por normas, valores y creencias existentes en el momento en que un líder llega al poder dentro de una organización " (Kotter 1990).

La cultura de la organización será otro elemento importante para lograr un cambio, cuando ya se han logrado conciliar todos los intereses individuales es necesario que el líder centre sus esfuerzos en analizar los recursos con los que cuenta, observando cuales son los modelos que se ponen en práctica en otras organizaciones, ya que el cambio se complementa no sólo por poner en practica la conducta objetivo, sino que además es necesario observar la conducta de los otros.

Siendo este uno de los principales factores para el desarrollo del liderazgo, ya que el líder tendrá ante si el desafío de crear un ambiente integrado en la organización, tomando en cuenta las características del anterior líder o modelo de liderazgo, teniendo como premisa el alto rendimiento en todos los sentidos. A las empresas les resultará difícil lograr que sus empleados manifiesten iniciativa y capacidad de innovación conjunta, si no les proporcionan un ambiente total que facilite esos elementos de liderazgo, para el caso de las suites pensamos que estos elementos de cultura organizacional implicarían un profundo cambio en su estructura, en su visión, en su misión y en sus objetivos pues plantearía un viraje de dirección y de estructura, en la medida que asimilen esta necesidad podrán llevar a cabo una mejor gestión.

Entonces surge la pregunta de ¿cómo es posible que un dirigente guíe a sus empleados para cumplir con el plan de liderazgo? En el caso de una organización los mejores resultados se obtendrán apartir de un programa total integrado, con el cual se logrará

estimular, apoyar y reforzar el liderazgo mediante todo el sistema de cambio. Teniendo siempre presente que esta será una responsabilidad de los líderes de mas alto nivel, donde la organización buscará desarrollar un modelo propio, observando siempre el de las demás organizaciones y el propio, pero con características y estilo acordes con la empresa que logren introyectarse en la conducta de sus miembros.

Para P. Kotter (1990), "Los valores y concepciones de la cultura de una organización proporcionan sentido, finalidad y compromiso a los empleados" por lo tanto el liderazgo requiere la creación de una cultura de la organización, tomando en cuenta tanto los factores que son observables así como los sutiles y simbólicos. Los valores y metas preponderantes formarán parte de la cultura corporativa de la empresa siendo tan importantes como los materiales, no es suficiente con enseñarles a los empleados su trabajo sino que hay que dotarlos de una capacidad de liderazgo.

La cultura construirá un lazo delicado pero muy poderoso este punto es muy importante construirlo dentro de los dos hoteles pues parece estar muy deteriorado ya que esta será la que determine la fortaleza de todos sus miembros hasta del más débil, de modo que en el cambio organizacional todos y cada uno de sus miembros es un elemento de máxima importancia.

Si no hay una integración, se creará un desorden que impedirá el logro de los fines comunes, pero cuando el líder cumple correctamente su papel crea una cultura que facilita la autonomía y permite que aparezca el enorme potencial de los trabajadores.

Un modo de ver esto es que se genere una cultura del auto liderazgo en toda la organización creando subculturas dentro de su propio sistema estimulando a los empleados con una capacidad útil, por lo tanto, la fuerza del líder estará contenida en las capacidades de los demás, este aspecto en particular es difícil que pueda ser implementado por los gerentes debido a su modo de ver la gestión que están desempeñando.

## 2.6 ERRORES MÁS COMUNES AL INTRODUCIR EL PROCESO DE CAMBIO

Es muy probable que después de haber diseñado una estrategia de cambio y de sortear la posible resistencia por parte del personal, el líder cometa errores al poner en funcionamiento el proceso de cambio.

Eso hace que la planificación del cambio sea correcta pero no así sus resultados ya que estos serán decepcionantes al no poner la suficiente atención en lo que está haciendo y los daños causados implicaran el desperdicio de recursos y la frustración de los empleados.

Siendo los errores más comunes los siguientes:

**EXCESO DE COMPLACENCIA:**

**225521**

Es el error más difícil de reconocer, se presenta a partir de que se trata de transformar a las organizaciones, ya que el líder no dará la suficiente importancia a las posibles

contingencias que se lleguen a presentar, con lo cual jamás se lograrán los objetivos planeados de manera óptima.

Cuando existe un líder seguro de sí mismo, este tendrá la convicción de que las iniciativas que pone en funcionamiento son para bien de la organización, y no se detendrá por el posible rechazo de empleados que se vean afectados en un futuro, ni tampoco las introducirá para darle gusto a algunos, ya que el objetivo principal no será el de proporcionar una visión de aprecio por parte de todos los participantes.

El introducir un cambio traerá consigo muchas dificultades y si esto no lo observan quienes están alrededor del proyecto o tratan de apartarse sin intentar resolverlos, el cambio se paraliza y las nuevas estrategias no logran implantarse bien, por lo tanto las adquisiciones no serán asimiladas en la forma adecuada, y los programas se convertirán tan solo en una mala experiencia.

#### **NO CREAR UN GRUPO EFICIENTE ALREDEDOR DEL LÍDER:**

Se ha corroborado que los individuos solos jamás cuentan con las características que se necesitan para superar la tradición y la inercia, salvo en las organizaciones sumamente pequeñas.

Por ello es necesario que cuando un líder instrumenta su proceso de cambio, se rodee de un grupo que lo apoye a llevar a cabo el compromiso de sacar adelante el proyecto, sin embargo muchas veces no se toma en cuenta a todas las personas que podrían estar capacitadas para formarlas, como las que tienen mayor experiencia, en algunos casos el impedimento es por que se niegan a aceptar la responsabilidad que eso implica, no tienen el suficiente interés ni conocimiento de lo que se necesita para que el cambio se ponga en práctica.

La estructura organizacional estará en constante renovación y no dará tiempo a una sola persona para seguir su ritmo, pues el individualismo aniquila el cambio a largo plazo, ya que sus metas solo estarán dadas en periodos cortos

Es por ello que los líderes deben de tomar en cuenta de que gente están rodeados que sea capaz de tomar como suyos los ideales propuestos por el líder, y brindarles el poder para vencer lo que con frecuencia se presenta sin la necesidad de que el líder se haga siempre presente.

#### **SUBESTIMAR EL PODER DE LA VISIÓN:**

La visión tiene una función esencial para producir el cambio ayudando a orientar, alinear e inspirar visiones de la gente. Sin una visión apropiada el esfuerzo de transformación se puede disolver fácilmente, convirtiéndolo en un proyecto confuso e incompatible que sólo ocupará tiempo.

Sin una visión que oriente la toma de decisiones y que concilie cada una de las propuestas de los empleados, se provocarán debates interminables, donde la mas pequeñas de las decisiones genere conflictos y destrucción, abortando el cambio desde dentro de la organización.

O por el contrario, cuando el líder posee un sentido de dirección pero éste es demasiado complicado o borroso para resultar de utilidad, ya que estarán tan oculto que al propio líder le es difícil utilizarlo.

Es por ello que la visión debe ser tan clara y precisa que sea capaz de explicarse en cinco minutos, atendiendo todo lo que se espera lograr e incitando a la reacción de quien la escucha.

#### **NO DAR LUGAR A TRIUNFOS A CORTO PLAZO:**

Una verdadera transformación tomará tiempo, es por ello que además del objetivo a largo plazo, deben crearse metas alcanzables al corto plazo, que se puedan cumplir y celebrar, ya que éstas serán un indicador para los trabajadores de que se va por el camino correcto.

Un trabajador se verá más motivado si se le fomenta una actitud de constante esfuerzo , induciéndolo a cumplir con metas que complementen poco a poco el objetivo general.

Sin embargo se debe tener un cuidado especial en los triunfos alcanzados al corto plazo, hay que solo la importancia necesaria, teniendo presente que solo es una parte del objetivo final y no la culminación del proyecto.

#### **CANTAR VICTORIA DEMASIADO PRONTO:**

Después de un largo trecho recorrido el líder y su grupo pueden sentirse tentados a cantar victoria al notar un cambio esencial y positivo en comparación con lo iniciado, aunque no es malo declararse triunfadores, cualquier acción que apunte hacia el hecho de que la labor prácticamente ha concluido por lo generar es un grave error, ya que un verdadero cambio nunca termina por completo sino que esta en constante en evolución.

Si se da por hecho de que el cambio ha llegado a su fin, los cambios útiles que habían sido introducidos, al poco tiempo tienden a desaparecer lentamente, debido al entusiasmo que causa el percibir un progreso, ya que todos se pueden entusiasmar excesivamente, entonces el cambio se detiene y vuelven a imponer las tradiciones irrelevantes sin ni siquiera darse cuenta.

El cantar victoria demasiado pronto es como tropezarse y caer en un agujero, que le impide al líder llegar de verdad al cambio significativo, es por ello que los logros deben de evaluarse como lo que en realidad son y no como el fin del objetivo trazado.

**Todos estos errores no son inevitables, ni tratan de dar una visión negativa de todo lo enfoque de liderazgo, sino que la clave radica en que el líder debe de tener comprensión, conciencia y habilidad que le permitan comprender los motivos por los cuales las organizaciones fracasan al introducir el cambio y en que él mismo puede mejorarlo.**

**En conclusión estamos en la posibilidad de indicar las características de las organizaciones sobre este tema en especial, cabe dejar en claro que éstas tienen errores y tienen aciertos ya que si no los hubiere las empresas ya no existirían, pero es importante mencionar en donde, según un diagnóstico inicial tienen problemas como es el caso de la cultura organizacional, o la falta de comunicación informal o por otro lado las características de los líderes que afectan el funcionamiento de la organización, en la medida que se puedan dar cuenta los gerentes de estas debilidades podrán llevar un proceso de cambio que beneficie a todos los participantes de las organizaciones.**

## CAPÍTULO 3

### DEFINICIÓN Y NIVELES DE ACTITUD

#### 3.1 LA NATURALEZA DE LAS ACTITUDES Y SU CONCEPTO:

El presente capítulo sobre las actitudes y sus diferentes niveles tiene múltiples justificaciones para estar incluido en la realización de esta tesina, estas básicamente giraron en torno al problema de investigación que hemos decidido realizar, y en el cual manejamos la actitud como una variable la cual nos dará parte importante del resultado final de esta investigación.

Todos tenemos actitud hacia casi todas las cosas o personas del mundo en las que hayamos pensado en algún momento, por ejemplo, la opinión es la actitud expresada en palabras. La actitud es su forma de responder a alguien o algo. Las actitudes se componen de tres elementos: lo que piensa ( componente cognitivo ), lo que siente ( componente emocional ) y la tendencia a manifestar los pensamientos y emociones ( componente conductal ).

En relación al problema de investigación los diferentes elementos que se manejaron nos dan la pauta para identificar los componentes de las actitudes en los trabajadores de las suites que al fin serán los elementos más importantes para probar nuestra hipótesis.

Las actitudes tienen más interés para los psicólogos que para las demás subvariedades de los motivos sociales debido al rol que desempeñan en la conducta social, este interés se demuestra en un gran número de estudios que han sido realizados sobre evaluación y manipulación de las actitudes, Katz y Scotland definen las actitudes como la tendencia o predisposición del individuo a evaluar de cierta forma un objeto o símbolo del mismo ( este tipo de evaluación es lo que pretendemos medir ya que lo enlazaremos con el trabajo, es decir harán una evaluación de este a través de una actitud ). Esos autores también creen que las actitudes tienen componentes afectivos, cognoscitivos y propios de la conducta, es decir que entrañan sentimientos y emociones, creencias y acción; es posible que en una actitud dada haya más componente de uno que de otro, algunas actitudes están cargadas de componentes afectivos y no requieren de más acción que la expresión de los sentimientos, otras están sumamente intelectualizadas al grado en que no pueden emplearse para predecir el curso que el individuo seguirá en una situación social. Las actitudes que se orientan a las acciones pueden entrañar un mínimo de sentimiento y de creencias y aparecer cuando una necesidad puede ser satisfecha en una forma sencilla y discreta.

Para términos prácticos diremos que las actitudes tienen un objeto de referencia muy claro e implican un cierto grado de afecto ya sea positivo o negativo, a su vez también pueden estar compuestas por creencias, sentimientos y tendencias hacia la acción, en este punto es importante resaltar el juicio de las actitudes sobre todo en las suites puesto que

suponemos que se presentará de dicha manera, es decir presentaran un respuesta positiva o negativa.

Katz y Scotland afirman que cada actitud tiene solo un referente, pero que las actitudes pueden organizarse en estructuras coherentes que reciben el nombre de sistemas de valores. El termino de ideología designa aquellas series integradas de creencias y valores que justifican los planes de acción de un grupo o de una institución.

Las actitudes sociales se caracterizan por la compatibilidad en respuesta a los objetos sociales; esta compatibilidad facilita la formación de sistemas integrados de actitudes y valores que utilizamos al determinar qué clase de acción debemos emprender cuando nos enfrentamos a cualquier situación posible, tales sistemas nos permiten interpretar y evaluar los acontecimientos que ocurren a nuestro alrededor y en nosotros mismos; si no contamos con esta fuente de indicios para guiar nuestra interpretación y nuestra acción, los acontecimientos nos parecerían ambiguos y confusos. Los sistemas de valores determinan el modo en que percibiremos y son, en sí, modos de percibir; en realidad es difícil y a menudo imposible, distinguir entre el motivo para percibir en cierta forma y el acto perceptivo mismo. Ahora bien en el estudio a realizar no profundizásemos tanto sobre todo en lo referente a sus sistemas de valores ( en los jefes y trabajadores ) ya que sería otra la vertiente de dicha investigación.

Por otra parte también podemos considerar al sistema de actitudes y al de valores como un estilo perceptivo aprendido del que llegamos a depender para captar la realidad, la clase de estilo que aprendemos y la clase de realidad que percibimos depende en gran parte de nuestro modelo. En el caso de las suites hotel será relevante estudiar su modelo ideal de liderazgo o como los trabajadores quisieran que los trataran confrontándolo con lo que podremos inducir de la realidad o del entorno que podamos observar. Ocasionalmente podemos percatarnos del carácter insustancial de nuestra realidad cuando nuestras predicciones sobre la conducta futura de las personas no se confirman, o al ver que nuestra interpretación de un acontecimiento difiere considerablemente de la de otros individuos que han sufrido una distinta serie de experiencias para aprender.

**Conflicto entre los sistemas de actitudes:** las actitudes intelectualizadas pueden fallar al predecir la clase de conducta social que realmente aparece. Es posible que las personas adapten actitudes total o parcialmente intelectualizadas debido a la necesidad de satisfacer dos o más sistemas opuestos de creencias y valores, en las situaciones o a la necesidad de responder a una variedad de sistemas de valores; para el caso de las suites, nosotros suponemos que su actitud se verá influida en la medida en que los trabajadores satisfagan sus sistemas de valores, esto es qué tanto o en qué medida les es importante su trabajo. El problema sería más fácil y la conducta de los distintos individuos más coherente si reorientaran sus valores haciéndolos mutuamente compatibles, pero esto es muy difícil de realizar en una sociedad plural que apoya y tolera distintas ideologías opuestas, algunos valores tienen más importancia que otros para determinado individuo y de ahí que se sientan obligados a enlazar públicamente algunos que considera ampliamente aceptados, pero cuando deben hacer frente a una situación crítica en la que sufre stress, es posible que reaccionen de acuerdo con una serie de valores diferentes. Para el observador su conducta

parecerá inconsecuente, más para el individuo en cuestión no habrá tal incongruencia puesto que las diferencias en las dos situaciones exigen la aplicación de distintas series de principios o de valores.

### 3.2 Evaluación de las actitudes:

No es posible observar directamente las actitudes si no que se deben de inferir de la conducta, bien sea al observar las respuestas de un individuo a los objetos, personas y otros acontecimientos o por sus apreciaciones y otras expresiones verbales. Es difícil observar de un modo directo y sistemático los actos de un individuo, aunque algunas veces esta es la única manera de determinar la importancia que la actitud tiene ante la persona. Por lo general es más fácil y también más eficaz, basar estos juicios en las declaraciones verbales ( escritas u orales ) del individuo. Esto puede llevarse a cabo por medio de entrevistas aunque es más eficaz y se obtiene mayor precisión valiéndose de escalas y cuestionarios escritos ( este método es el más viable para nosotros ya que la disposición de los dueños de las suites para realizar la investigación es limitada y por lo tanto no podríamos realizar otro tipo de dinámicas, además sería poco probable la disposición de los empleados sobre todo en horarios de trabajo ). El método que se vale del papel y el lápiz ofrece ciertos inconvenientes, pero debido a que permite reunir mucha información en poco tiempo y a que los instrumentos pueden ser muy perfeccionados y elaborados, los psicólogos sociales los utilizan más que otros. Los resultados obtenidos con el método de anotación escrita tienen además la ventaja de que se analizan más fácilmente por medio de la estadística.

Dimensiones de las actitudes: la evaluación de las actitudes ocupa el primer lugar de la dirección de las mismas, la actitud está en contra o en pro del objeto, persona o acontecimiento en que se centra, en una escala típica de actitudes la dirección puede indicarse según el grado o desagrado del individuo anotando " Sí " o " No " o cualquier par de respuestas alternativas parecidas.

La intensidad o fuerza de la actitud es igualmente importante, es intenso, ligero o ambiguo el sentir de un individuo en lo que respecta al objeto de la actitud, la intensidad se aprecia de varios modos: indicando la propia posición en la escala graduada de valores; seleccionando una respuesta entre varias, cuya intensidad va de fuerte a ligera o anotando un numero mayor de opciones, sopesadas en una dirección determinada, tanto la intensidad como la dirección entrañan el componente afectivo de las actitudes que mencionamos anteriormente, la dirección señala el modo de sentir en pro y en contra y la intensidad indica la fuerza de los sentimientos que entraña la actitud expresada.

En diversas ocasiones los evaluadores de las actitudes se interesan en la centralidad de una actitud. ¿ se aproxima al centro de un sistema de actitudes y valores que son sumamente importantes para el bienestar y los objetivos de los individuos ?, ¿ ocupa una posición fundamental ?, ¿ se trata de una posición periférica o funcional ?. Las actitudes que se afirman con fuerza suelen ser centrales, están basadas en una serie de creencias y proporcionan motivos de acción.

**La prominencia:** el grado en que un individuo destaca una actitud determinada o la notoriedad de la misma. Se relaciona con la centralidad y con la intensidad, no todas las actitudes centrales son prominentes, también es posible evaluar las actitudes según su coherencia es decir según el grado en que varias actitudes y sistemas de actitudes se compaginen y relacionen ( para nuestro caso intentamos inducir por medio de preguntas que nos permitan mediante un análisis detallado determinar la actitud de los trabajadores hacia su trabajo ).

**Tipos de evaluación:** los primeros intentos para evaluar las actitudes consistieron en vagas listas de criterios presumiblemente relacionados con la actitud en cuestión. Chave logro un método de evaluación perfeccionado que llamo métodos de intervalos que subjetivamente parecen iguales y que actualmente se conoce como Escala de Thurstone de intervalos aparentemente iguales, este método consiste en reunir opiniones sobre determinados objetos, personas o instituciones, las opiniones varían desde las de carácter muy positivo hasta las francamente negativas, estos criterios se exponen luego a un grupo de individuos quienes los juzgan según una escala de once puntos en el que uno representa el menos favorable y once el más favorable, se indica a los jueces que procuren ordenar estas opiniones de modo que queden distribuidas en toda la escala abarcando del 1 al 11, la calificación media que los jueces asignan a una opinión determinada se toma luego como índice de la fuerza y la dirección de la actitud expresada por tal criterio.

Rensis Likert Ha ideado un método distinto para evaluar actitudes, al igual que el cuestionario de Thurstone, el individuo se ve confrontado a una serie de opiniones pero en vez de indicar solamente si está de acuerdo o no con ellas puede escoger entre cinco opciones: 1 totalmente de acuerdo, 2 de acuerdo, 3 indeciso, 4 disconforme y 5 totalmente disconforme, a continuación los criterios se exponen a un grupo de individuos que deben responder a cada cuestión. Después los resultados son analizados estadísticamente, los criterios que guardan mayor correlación con la calificación total de todas las cuestiones se conservan, los demás se desechan. Este procedimiento tiene por objeto obtener una serie de criterios que evalúan la misma actitud o un complejo de actitudes, esta clase de pruebas tiene una gran coherencia y muestra diferencias significativas entre aquellos que se orientan de una manera positiva en una cuestión dada y los que lo hacen de manera negativa.

Es importante hacer una precisión en este punto, ya que una vez realizado el análisis de los diferentes métodos de medición de las actitudes nosotros consideramos que el más apropiado es la escala de Likert la cual utilizaremos parcialmente, esto es solo diseñaremos el cuestionario basándonos en cinco respuestas sobre aspectos relacionados con las suites, estas a su vez estarán divididas en respuestas que nos dan una referencia positiva y respuestas de referencia negativa, estos aspectos serán estudiados a fondo cuando desarrollemos en un capítulo posterior la metodología.

Otro método presentado por Guttman ordena los grupos de criterios de modo que una respuesta afirmativa en cualquiera de ellos supone contestaciones igualmente afirmativas en todos los que ocupan un nivel inferior en la escala, en este método es preciso plantear las preguntas meticulosamente y probarlas con anterioridad, pues parece que es un sistema muy confiable y conveniente.

Otro tipo de escala es la diferencial semántica la cual requiere que el individuo que responde califique al objeto, persona o acontecimiento, según cierto número de escalas bipolares, este método es empleado para evaluar los aspectos afectivos del sentido de las palabras, también existen diversas clases de técnicas basadas en la respuesta libre, algunas de las cuales son verbales, mientras que otras se anotan por escrito. Tienen la ventaja de permitir a los individuos mencionar las actitudes sobresalientes que de otro modo podrían pasar inadvertidas a los ojos de los observadores, pero tienen el inconveniente de ser difíciles de calificar y sus resultados no suelen tener mucha precisión estadística.

Los métodos de respuesta libre son igualmente útiles para reunir información sobre aquellas actitudes sumamente importantes que los individuos ocultarían en sus respuestas si las preguntas fueran más directas.

#### La personalidad autoritaria:

Este tema es desarrollado con la finalidad de prever ciertos aspectos o conductas autoritarias por parte de los gerentes de las suites en nuestra investigación ya que suponemos por lo que hemos podido ver que este tipo de conductas son frecuentes en esos lugares, en consecuencia lo comprobaremos pero utilizaremos aspectos que nos dejen ver la aparición o no de estas características.

Las actitudes autoritarias se expresan en una conducta que se califica de dogmática, inflexible, sustentadora de valores tradicionales o que se guía por la posición, es decir una conducta que se somete a los individuos que tienen una posición más elevada, pero que domina a los que están en posición inferior, junto con las actitudes autoritarias suelen observarse las tendencias a adoptar tácticas de fuerza, la dureza al enfrentarse al fracaso y la falta de colaboración, la arbitrariedad al tomar decisiones y la disposición a emplear métodos drásticos para corregir la conducta desviada.

Las actitudes autoritarias son características de las relaciones entre individuos que se atribuyen un valor desigual, cuanto más se alejen los individuos de la igualdad de valores personales percibidos más probable será que las relaciones se caractericen por actitudes y conductas autoritarias, el esfuerzo por mantener relaciones de desigualdad excluye el uso de la fuerza, puesto que el hecho de recurrir a ella implicaría una desigualdad de posición, de este modo, el mantenimiento de las relaciones democráticas o igualitarias significa que los problemas deben resolverse basándose en el deseo de comprender y considerar los intereses colectivos.

Aunque con frecuencia los psicólogos sociales se refieren a la personalidad autoritaria como si se tratara de un tipo distinto, reconocen que en realidad hay una escala de conducta que va desde extremadamente autoritario a extremadamente democrático; para nuestra investigación podemos hacer una distinción con relación a este punto puesto que hemos detectado que el término democracia no es aplicable a dichas suites ya que se basan en un sistema muy jerárquico de toma de decisiones. La conducta social y las actitudes pueden remitirse a las posiciones en esta escala para determinar su grado de autoritarismo.

Del mismo modo es posible calificar a los individuos según esta escala de acuerdo con la clase de conducta que es más habitual o característica en ellos, teniendo presente que las personas pueden variar un tanto según la situación social, pero reconociendo que suele haber un modo o norma a la que la mayoría de nosotros nos adaptamos en nuestras relaciones con los demás. El caso es que tanto la posición autoritaria como la democrática representan extremos y que la mayoría de los individuos están en el término medio.

### 3.3 ¿ Como formamos las actitudes ?

las actitudes se pueden explicar de diferentes modos o de diferentes perspectivas, este análisis lo veremos según diferentes teorías:

**Teorías del aprendizaje:** según la teoría del aprendizaje, aprendemos actitudes del mismo modo que aprendemos todo lo demás, al aprender información nueva, aprendemos sentimientos y pensamientos y acciones que están ligadas a ella, en la medida en que seamos recompensados ( reforzados ) por ellas, el aprendizaje perdurará. Por ejemplo los especialistas en relaciones públicas y el personal de ventas hacen efectivo este principio cada vez que unen información acerca de sus productos con cualquier evento que produzca una sensación agradable.

**Teorías de la consistencia cognoscitiva:** según esta teoría la incoherencia entre dos estados de conciencia hace que las personas se sientan incómodas. En consecuencia, cambian o bien sus pensamientos o bien sus acciones con tal de ser coherentes.

**Teoría de la disonancia cognitiva:** Festinger sostiene que siempre que tenemos dos ideas, actitudes u opiniones que se contradicen, estamos en un estado de disonancia cognitiva o desacuerdo, esto hace que nos sintamos incómodos psicológicamente y por eso hemos de hacer algo para disminuir esa discordancia, esta es inevitable siempre que hemos de elegir, como pocas alternativas son perfectas, sea lo que sea que elijamos, tendrá algunos aspectos negativos, y lo que no elegimos tiene algunos positivos, si pensamos en estos aspectos, experimentaremos un desagradable nivel de disonancia.

**Modificaciones a la teoría de la disonancia:** La teoría de la disonancia pueden modificarse de varias maneras, no podemos ignorar el hecho de que todos somos diferentes uno del otro, esto es; hay personas que pueden soportar la disonancia mejor que otras, por otra parte también es positivo tener algo de disonancia en nuestras vidas, puesto que si no pudiéramos tolerar parte de ella distorsionaríamos nuestra realidad en muchas áreas y no admitiríamos nunca nuestros errores.

**Análisis atributivo de Bem:** El análisis atributivo de Bem sobre la formación y el cambio de actitudes, es también llamado teoría de la autopercepción. Bem no está de acuerdo con los principios de la teoría de disonancia cognoscitiva, Bem piensa que las personas forman sus actitudes de manera más simple. Contemplan sus comportamientos y luego atribuyen lo que hacen al como se sienten, esto es para comprender nuestras actitudes nos fijamos en las mismas pautas externas a las que recurrimos cuando intentamos decidir lo que los otros piensan y sienten.

Por otra parte también se ubican diversos componentes para que los individuos identifiquen sus emociones ( la activación fisiológica y la apreciación cognoscitiva de esa activación ) esta teoría se conoce como la teoría de los dos factores de emoción, esta investigación sugiere que cuando nuestro estado interno es ambiguo, tenemos que buscar indicios externos que nos de a conocer qué emoción estamos experimentando. Buscamos, más allá de nuestra conducta, elementos del ambiente que puedan explicar nuestro comportamiento

### 3.4 LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO

Este apartado esta conformado por una perspectiva ya más enfocada hacia el trabajo, esta característica nos pareció muy importante ya que esta visión nos puede dar una marco de referencia más amplio sobre nuestro problema de investigación, puesto que el manejo de actitudes se enfoca a los procesos de trabajo y a sus diferentes manifestaciones.

La actitud ante el propio trabajo puede referirse a actos o periodos individualizados: la valoración del ajeno se refiere incluso a las formas del curso del trabajo, pero la afirmación de que hoy damos como resultado es difícil o fácil o que por ejemplo se valore el rendimiento de una persona o grupo de trabajo como bueno o satisfactorio, solo son posibles en segundo termino. La actitud ante un trabajo presupone la totalidad de experiencias sobre un trabajo, como profesión en la empresa, en algún puesto y más cualquier postura de valoración solo cabe refiriéndose a la experiencia y formación, normas y costumbres del trabajo y a los medios correspondientes.

Cuando nos preocupamos de la actitud ante el trabajo; propio como disposición y como motivación del mismo, se trata más que de hechos diferentes de dos aspectos distintos, incluso suele ser normal que algunas partes y circunstancias de un trabajo provoquen una disposición afirmativa, otras indiferencia y otras sean rechazadas sin prejuicio de crear una disposición general del trabajo dominante, se comprueba que existen realmente disposiciones aisladas contrapuestas como, por ejemplo gran interés con el trabajo, aunque a la vez se esté poco satisfecho del salario, ampliando este punto podremos decir que en las suites se manifiestan estas dos características ya que hemos podido observar que algunas personas trabajan por el simple hecho de tener un interés hacia el trabajo, en cambio otras sólo trabajan por necesidad económica, lo que se manifiesta en la antigüedad de las personas que ahí laboran, este aspecto es muy interesante ya que se puede inferir tomando en cuenta estos aspectos la predisposición que tengan o su actitud en términos más concretos hacia su trabajo y la percepción que tengan los empleados de sus jefes.

Por motivación en el trabajo entendemos el conjunto de estímulos, aspiraciones, posturas y motivos constitutivos de una fuerza que mantiene a largo plazo el curso del trabajo y que, a la vez, determina el nivel de rendimiento, la investigación no pretende llegar a este punto de la motivación, aunque nos pareció importante el mencionarla como un aspecto importante en el ámbito laboral. La motivación esta condicionada por muchos factores y ha de considerarse como pluridimensional, en la motivación del trabajo participa el nivel general

de impulsos, aspiraciones referentes al trabajo y otras ajenas a él, el carácter de la postura ante él y las disposiciones orientadas de la actitud.

Aunque la acción de los factores motivadores sea tan variada, ha de ser entendida como algo unitario, como fuerza de un determinado grado de intensidad. La disposición para el trabajo puede ser discrepante: en su motivación hay que superar de algún modo tendencias contradictorias, si han de ser decisivas para el comportamiento laboral.

### 3.4.1 La disposición ante el trabajo:

Las disposiciones que determinan las relaciones del trabajo a largo plazo no son algo aislado, existen también actitudes ocasionales ante él, que suelen tener un carácter sentimental o afectivo. No se puede asegurar si una actitud ante el trabajo, condicionada por la situación, corresponde a la disposición permanente ante el trabajo o no, sobre todo; por que estas manifestaciones suelen estar bajo influencias psicosociales. La respuesta a la pregunta sobre la satisfacción del trabajo, depende mucho de que la posición propia frente a quien interroga sea mejor de lo que cree, por ejemplo, de que se esperen ventajas según se conteste, por eso es casi imposible que los directivos de una empresa, reuniendo manifestaciones ocasionales lleguen a adquirir una idea exacta de la actitud del personal ante el trabajo.

La disposición ante el trabajo de las personas que laboran en las suites es muy difícil de medir aunque podemos inferir que estarán influidas por los aspectos que a continuación se mencionarán, no obstante podemos indicar la dificultad que esta medición entraña ya que los instrumentos con los que contamos son de una medición parcial y de poco tiempo; por lo tanto tratar de realizar una inspección demasiado estructurada de estos aspectos sería muy tardado y no estaría a la medida de nuestras posibilidades, además no podríamos asegurar la participación de los trabajadores involucrados en los suites.

La disposición ante el trabajo puede dirigirse a facetas muy diversas del mismo y de las circunstancias en que tiene lugar, son por ejemplo aspectos posibles: el tipo de actividad, las influencias ambientales, el peligro de accidentes, el sistema de salarios, su cuantía, la organización del trabajo, los superiores, los compañeros y las posibilidades de ascenso. Estos temas se han tratado de manera general, los resultados demuestran que se adaptan diferentes actitudes ante varias situaciones sin que puedan aislarse una serie de disposiciones respecto a uno u otro aspecto del trabajo.

Ahora bien en muchos trabajos e investigaciones se presupone que la disposición es constante. No nos interesa saber la actitud momentánea adoptada por una persona frente a su trabajo como si perdura durante bastante tiempo y si seguirá conservándose, siempre que no haya cambios en la situación personal y laboral un ejemplo de esto lo podemos ver en las suites donde existe gente con varios años de antigüedad esto puede explicarse por los pocos cambios en la organización en términos estructurales ya que como es de suponer no requiere de tecnología ni de procesos avanzados que desplacen a los trabajadores. Y las medidas que provocan un cambio de dicha actitud, no son prácticas si se espera un éxito a largo plazo, a pesar de las oscilaciones inevitables en la satisfacción en las relaciones de trabajo, por ello

las actitudes han de tener una base estructural adecuada a la personalidad, a modo de comparación cabe resaltar que las habilidades referidas a determinados rendimientos estructurados sobre aptitudes y capacidades que llegan a convertirse en algo permanente y propio de la persona, del mismo modo la fusión de los rasgos del carácter y de la personalidad con las expectativas y experiencias dan lugar a una correlación estructural que determina para bastante tiempo la actitud ante el trabajo, pudiese esperarse que la disposición ante el trabajo viniese determinada por las primeras experiencias en un nuevo puesto, pero la experiencia nos dice que las primeras experiencias agradables o desagradables determinan la actitud ante el trabajo durante bastante tiempo.

En general no es lo corriente fijar muy pronto la actitud ante el trabajo, quien comenzó uno nuevo, según la experiencia general, suele tener cierto optimismo confiando interiormente en que tiene buena suerte, lo normal es que las esperanzas no se cumplan por completo. En consecuencia diremos que la actitud ante el trabajo, y más aun, la satisfacción del mismo, al poco tiempo de empezar, se transforma en una nueva relación que en el caso más optimista llega a ser positiva, esto no sucede siempre así, pues la satisfacción en el trabajo es mayor en los primeros meses y años de servicio en una empresa que en los siguientes. A los 5-6 años de permanencia vuelve a aumentar; parte del progreso se halla en la relación casi constante con la duración de la permanencia en la empresa, las dificultades para encontrarse satisfacción se producen cuando se conocen bien el trabajo y la empresa.

El aumento de satisfacción en trabajadores con bastantes años de servicio en la empresa depende también de que se vayan los descontentos y de aparezcan las posibilidades de ascenso debidas a la antigüedad. También debemos admitir la existencia de un proceso formativo de las disposiciones estructurales de orientación, según los resultados de diversas investigaciones sobre accidentes, la satisfacción en el trabajo depende en parte de la estructura de la personalidad.

En el grado de satisfacción se observa una gran influencia de los acontecimientos de la empresa. Pero los diferentes aspectos de la estructura de la personalidad demuestran que su aumento con los años de servicio en la empresa no se basa en la habituación y en la indiferencia ante momentos desagradables y molestos del trabajo. Se trata de un proceso transformativo de la capacidad de orientación, que procede de modificar el énfasis del sentido y del valor pues, indudablemente, deben existir principios rectores de la situación del trabajo y de la obtención del rendimiento.

Casi todos los estudios sobre actitud ante el trabajo han planteado el problema de la satisfacción, lo que demuestra su gran importancia, además de la actitud en general ante el trabajo para la que es muy característica la satisfacción, aparecen una serie de actitudes ante algunos de los aspectos parciales y condiciones. Existen relaciones de interdependencia entre todo ello y la satisfacción, aunque, hasta ahora, solo ha sido explicada por sus principios una actitud muy intensa puede influir mucho en ella; pero puede estar asegurada, en cierto sentido, y sirve de contraste siendo así experimentada, por el contrario, la satisfacción influirá en las actitudes aisladas dependientes y poco relevantes.

Por último es importante mencionar que esta disposición ante el trabajo está influenciada por múltiples aspectos ya sea al interior de la organización como en el exterior por ello es importante puntualizar que esta investigación se centrará en un aspecto al interior de la organización que es el del tipo de liderazgo y su influencia positiva o negativa con el personal medida en términos de actitud; esto no quiere decir que los otros aspectos no sean importantes si no que sería muy complejo abarcarlos todos.

### **3.4.2 La retribución del trabajo:**

Es comprensible que la satisfacción o insatisfacción motivada por el salario destaque de la actitud general del trabajo, pues el problema de la retribución trasciende el ámbito de la empresa. Representan un paréntesis entre el trabajo y la vida del hogar, sin embargo la postura ante el salario no es dominante respecto a la disposición ante otros aspectos del trabajo o la satisfacción del mismo. Las investigaciones realizadas para estudiar la importancia de la cuantía del salario frente a otros factores como la seguridad del puesto de trabajo, el trato, el reconocimiento de méritos, el ascenso etc. La ubica entre los lugares 1 al 8, es preciso aclarar que las preguntas y el número de factores que se compararon eran diferentes. Las grandes fluctuaciones de apreciación del factor salarial, se deben a que la importancia del problema depende mucho de la situación de la empresa y el momento, esto nos puede llevar a concluir que la actitud ante el trabajo está sometida a grandes variaciones según las preguntas más relacionadas de lugar, de tiempo y de la empresa, y que además la satisfacción del salario depende de otros factores, aparte de su cuantía.

La actitud respecto a la forma de pago es también significativa por que con frecuencia, el sistema de salarios produce discusiones y malentendidos dentro de la empresa, entre diversos estudios se encontraron que personas con buenas retribuciones estaban insatisfechas pues esto no es significativo de satisfacción laboral por último de reconocer y de tomar en cuenta este punto ya que desde nuestra óptica la retribución dada en estas suites es muy bajo, lo que presindiremos más adelante, pero si es importante mencionarlo ya que puede influir en los resultados de la investigación.

### **3.4.3 Estabilidad del empleo:**

En muchas investigaciones relativas a la actitud del hombre ante su trabajo se cita la estabilidad del empleo como un factor importante, en los experimentos de la Hawthorne se notó una disminución en el rendimiento de los trabajadores en cuanto surgieron rumores en la fábrica de que iban a disolver el departamento al que pertenecían, el que se de tanto valor a un puesto de trabajo, seguro, no sujeto a crisis, se debe a una gran necesidad de seguridad en el hombre, típica de nuestra época y ello con razón, incluso los jóvenes al elegir una profesión quieren cerciorarse de si existe un puesto de trabajo, hoy está también mucho más que antes asegurado el sueldo, pues son menores las posibilidades de variación de su cuantía debido a varias causas.

Son muy importantes los efectos que el temor a perder el empleo puede producir en la satisfacción del trabajo y en el rendimiento en general, para aumentar el sentimiento de

seguridad se procura informar bien al personal para que no lleguen a producirse, en lo posible rumores infundados.

#### 3.4.4 Tipos y condiciones de trabajo:

A causa de las grandes diferencias objetivas existentes entre las empresas, los departamentos de las mismas y, en parte entre un puesto de trabajo y otro, la actitud frente al tipo y condiciones laborales se expone a grades desviaciones, sólo se considera positivo o negativo el propio trabajo o cuando se imponen comparaciones con otros empleos podemos esperar numerosas manifestaciones espontáneas.

Las actitudes crítico – culturales frente al trabajo industrial, coinciden en que se deben nivelar las exigencias, esto indiscutiblemente es más aceptable que el trabajo manual. Pero un gran número de obreros de distintos ramos afirman estar satisfechos con su modo de trabajar y no desean ningún cambio. Esto demuestra que no se debe conceder menos valor a la adaptación del hombre a condiciones nuevas de trabajo. También el trabajo cada vez más mecanizado, fraccionado y homogéneo de los modernos procesos de fabricación contiene algunos aspectos hacia los que puede y debe dirigirse el interés.

#### 3.4.5 Los superiores:

Es de radical importancia el comportamiento de los jefes y la actitud del personal derivada de dicho comportamiento sobre la moral del trabajo y la satisfacción en el mismo. Sobre todo si se hallan diferencias entre distintos departamentos de la empresa relativas al rendimiento, la actitud ante el trabajo, la fluctuación y el abstencionismo, este aspecto ya mencionado con anterioridad constituye el eje principal de la investigación de actitudes y liderazgo en el trabajo pues pretendemos medir que tanto afecta el comportamiento de los superiores a la hora de relacionarse en el trabajo con la percepción que tengan los trabajadores del mismo. Otro aspecto detectado en diversos estudios es la necesidad de reconocimientos del trabajo, es indiferente aquí el que cite el reconocimiento, precisamente por que se eche de menos. Este reconocimiento, en esencia, sólo puede ser otorgado por los superiores, por eso es de suponer que su comportamiento y la actitud del personal respecto a ellos son de gran importancia, por otro lado la necesidad de ser bien tratado es mayor con las mujeres que con los hombres y así mismo en viudos y divorciados de ambos sexos, con la edad también aumenta este deseo de ser bien tratados, mientras que en edades avanzadas se encuentran menos quejas sobre tratos injustos que en individuos más jóvenes, a excepción de los quince a los veinte años.

#### 3.4.6 Los compañeros:

La importancia de las relaciones entre los compañeros de trabajo depende no sólo de las necesidades de sociabilidad de cada uno, si no también de hasta que punto se necesite de los otros para hacer una tarea, si existe espíritu de equipo a causa del mismo trabajo, cuando exige la colaboración de varias personas, ello facilita la existencia de buenas relaciones entre

los compañeros. En el trabajo de grupos cercanos la proximidad en el espacio posibilita la toma de contacto, aunque no sea necesaria para realizarlo. Las relaciones con los compañeros adquieren mayor importancia cuanto más similar sea el trabajo, el deseo de tener compañeros agradables es de gran importancia en la actitud ante el trabajo, por ello muchas veces los trabajadores rechazan sistemas de incentivos que puedan afectar dichas relaciones.

Respecto a la necesidad de un buen compañerismo hay grandes diferencias según los grupos. Las mujeres conceden siempre más valor que los hombres a las buenas relaciones interhumanas, por tanto debemos admitir que el sexo femenino posee por naturaleza una mayor necesidad de sociabilidad en el trabajo, respecto a estas diferencias entre sexos se ha podido detectar que trabajadores no calificados forman grupos sociales propios con una actitud típica ante el trabajo, ocupando el primer lugar de su cuadro de necesidades las buenas relaciones con sus compañeros.

### **3.4.7 Posibilidades de ascenso:**

Es también importante para todos los trabajadores la posibilidad de ascender esto a su vez se refleja en su actitud ante el trabajo. Entre supervalorar las relaciones entre compañeros y valorar poco las posibilidades de ascenso en el grupo de los menos calificados, existe una relación de interdependencia. Si en un grupo específico las relaciones de compañerismo son muy importantes, la posibilidad de ascenso supone un peligro para ellos, pero por otra parte al ser menores las posibilidades de ascenso en círculos de trabajadores poco calificados se vuelve importante la seguridad del círculo de los compañeros. Al valorar la actitud frente a los ascensos, debemos tener en cuenta que por su misma naturaleza las posibilidades de ascenso se ven limitadas en dos grandes características. La primera es que los puestos calificados se cubren por personal de la empresa, y sólo puede ascender parte de él. Para esto son definitivas las relaciones entre puestos superiores e inferiores de la empresa y la fluctuación en los superiores.

Resumiendo podemos decir que la actitud ante el ascenso plantea un problema específico y sólo es de interés primordial para una parte del personal, pero ha de ser tenido en cuenta con especial cuidado para ella.

### **3.4.8 La Motivación del trabajo:**

Existen relaciones de mutuas dependencias entre la actitud ante el trabajo y su motivación que valoran la investigación y estudios de las actitudes del trabajo; en las suites es determinante el llegar a saber qué tanto afecta a la motivación el tipo de liderazgo ejercido con todo lo que conlleva sobre la percepción que tengan los trabajadores. Estas y sus circunstancias especiales son el resultado de las experiencias laborales; pero no se reducen a una síntesis del pasado. Como las actitudes tienen un soporte estructural, influyen en el futuro participando en la motivación.

No faltan experimentos pretendiendo deducir las necesidades esenciales del hombre de las actitudes de trabajo, que según satisfagan o no conducen a una postura positiva o negativa. Partimos siempre del supuesto de que las actitudes positivas son las más valiosas, esto significa que se le reconoce un valor al trabajo mismo.

La exposición de las principales actitudes laborales nos permite admitir las siguientes necesidades relativamente unitarias del hombre, que se desarrolla en un mundo caracterizado por el trabajo: seguridad, reconocimiento, sueldo, compañerismo, interés y responsabilidad. Participan de dos maneras distintas en la motivación. Por un lado la satisfacción de las necesidades es condición previa para que se desplieguen otras fuerzas motivacionales; por otra parte; la necesidad determina la motivación, las necesidades de seguridad y buen compañerismo no suelen ser fuerzas impulsoras del trabajo, pero si permanecen insatisfechas se producen trastornos, estos pueden debilitar las fuerzas que motivan otros impulsos.

El interés por el trabajo y la responsabilidad del mismo son impulsos que se desarrollan mejor cuanto más equilibrio reine en otras esferas de necesidades, estas no están encaminadas como la seguridad y el compañerismo, a mantener equilibrio, si no a realizarse continuamente, el modo de satisfacer determinadas necesidades, condición indispensable para el despliegue de la dinámica de motivación, no se origina de modo coactivo, y puede realizarse en el ámbito del trabajo en dos formas conocidas, pero difíciles de describir y fundamentar, nos encontramos básicamente con dos formas distintas del clima en las empresas, hay uno cuyo equilibrio es de naturaleza más estática y en el que la aceptación y el rechazo se realizan de manera más lenta, pero luego se conservan con firmeza, de modo que los perjuicios sean pequeños e ineficaces. Pero en este clima es difícil de implantar medidas nuevas y revolucionarias, puesto que se perturba el orden antiguo, y organizar de nuevo las actitudes, los vínculos y las expectativas satisfactorias es algo que exige tiempo.

El puesto ocupado en el trabajo influye en la motivación del mismo, incluso gran parte de los hombres consideran que el trabajo es un mal necesario, aunque no podrían estar siempre sin trabajar, aunque pudieran satisfacer sus necesidades de otra manera, el trabajo aunque sirve para satisfacer ciertas necesidades, tienen un valor en si mismo. Como en el trabajo se hace realidad un valor, entonces siempre actúa como una fuerza de motivación. La postura que el trabajo, que consigue el hombre mediante la educación, la adaptación y la autoformación, le permite proseguir sus tareas en momentos de escasa u nula motivación, pero por otra parte gana en firmeza o consistencia cuando se une a la motivación. Precisamente por esto se distingue la postura en el trabajo de una simple costumbre con la que tiene de común encerrar en sí un contenido de valor según la personalidad.

Este contenido de valor del trabajo es una fuente de motivación y no sólo es ajena a cualquier exigencia de tipo moral o económico, sino que cualquier intento de contar con él puede resultar fallido. La motivación del trabajo por el valor respecto a la persona depende relativamente del tipo de trabajo. Pero también corresponde un tipo motivacional al tipo de trabajo, a las exigencias que presenta y al curso derivado de ellas. El problema de la motivación se agudiza debido a la mecanización y la división del trabajo. Estas reducen las

fuentes de motivación que existían en el trabajo mismo, pero todavía existen trabajos y profesiones con exigencia de muchos conocimientos y habilidades, las cuales ofrecen un alto grado de diversidad, esto motiva intensamente y solo se producen trastornos cuando se ejecutan dichas tareas a gran escala, pero incluso los trabajos poco variados, y de escasa exigencias, pueden desplegar una fuerza motivadora si se ejercen durante bastante tiempo esto se explica por que el curso de la actividad profesional suelen producirse cambios en la motivación, los objetivos lejanos, por los que se acepta el trabajo, retroceden poco a poco cuando se despierta o aumenta el interés en el trabajo, de modo que los estímulos de su curso contienen una fuerza motivadora.

Son pequeñas diferencias que al principio cuando se ejecuta un trabajo se pasan por alto e incluso ni pueden ser comprobadas, por que para ello se requiere una larga experiencia, pues sus efectos motivacionales se desplegarán con el transcurso del tiempo. Este interés no será muy elevado ni sensible a las perturbaciones de otras situaciones motivacionales, aunque no es posible conceder un cierto interés a un trabajo de pocas exigencias, solo el simple avanzar en él da un apoyo extra a la motivación, los instrumentos y las tareas tienen un carácter estimulante, y aunque no tan intenso como para decidir la elección del trabajo, representa una fuerza motivadora

En la motivación del trabajo mediante retribución tenemos que distinguir dos factores uno dinámico y el otro estático. La tendencia estática se refiere a un equilibrio regular y duradero entre retribuciones y rendimiento en forma adecuada esperándose una retribución adecuada. Para poder hacer una idea fija de si el rendimiento es adecuado es necesario que las condiciones y métodos de trabajo sean constantes, si se consigue este equilibrio, la retribución influirá menos en la motivación, esto permite el desarrollo de otras fuerzas motivadoras.

Cuanto más varíen los métodos y condiciones de trabajo, más difícil es conseguir el ajuste de rendimiento adecuado. El intento de determinarlo con exactitud cuando las pretensiones varían, en lugar de hacerlo en condiciones normales de un día de trabajo, lleva casi forzosamente a un sistema de incentivos y salarios, ya que una vez determinado el rendimiento se impone la necesidad de pagar con arreglo al nivel fijado. Aunque los sistemas de incentivos de salarios son muy diferentes siempre parten del supuesto de que una relación entre rendimiento y nivel de retribución supone un estímulo para el trabajo.

## CAPÍTULO 4

### " TIPOS DE PODER "

En el presente capítulo analizaremos el poder como concepto y como forma por medio de la cual establecemos relaciones en las organizaciones, ya que se requiere identificar aspectos o rasgos de poder intrínsecos que tengan influencia con el tipo de liderazgo ejercido y de cómo este llegaba a influenciar a los integrantes de dichas organizaciones.

#### 4.1 Definición y diferentes tipos de poder

**EL PODER:** Es la capacidad de lograr lo que uno se propone, es decir poder es la habilidad potencial de una persona para lograr que otra se conduzca de cierto modo. Liderazgo y poder no son sinónimos. Sin embargo, el liderazgo se basa en el poder.

El enfoque principal de poder a que nos referimos en este análisis del concepto se refiere a aquella fuerza integral que poseen los líderes de las organizaciones que no usan la fuerza física como elemento esencial para influir en los demás, es decir, aquel poder en el que no se haga uso de la coerción ni del engaño o de la manipulación. Sino de aquel poder de los líderes para convencer, para motivar, educar, comunicar un sentido trascendente, etc. Esto sobre todo enfocado en los hoteles objeto de la investigación, pues puede ser un factor determinante el hallar el tipo de relación descrita anteriormente con el resultado final de nuestra investigación

• **EL PODER DEL LIDERAZGO :** Es la capacidad de influir sobre, otros con el poder personal integral, dentro de la estructura de poder que dan las organizaciones.

El poder de convencer, de unir, de motivar, de "energizar" a otros, de organizar, de integrar en un esfuerzo común, es lo que hace que un líder tenga mayor o menor influencia. Sin poder, las mejores ideas o los más sobresalientes proyectos se quedan en el tintero o en el escritorio.

Todo líder requiere de poder : pero no todos los que tienen el poder son líderes. Por Ejemplo : Un inspector de impuestos, un gerente que tiene la facultad de despedir a su subordinado, un multimillonario solitario que toma decisiones desde su yate, o un asaltante, todos ellos tienen poder; pero no son líderes. Sin embargo, un supervisor que tiene una visión clara de los objetivos y los comunica a su gente, los llena de interés en lograrlos, los organiza y hacen que se entreguen al obtener los resultados.

La fuerza de un líder se la da el poder personal de sus cualidades y habilidades, más las facultades que le otorga su nivel, su posición y los recursos materiales y humanos de que puede echar mano para apoyar los proyectos y objetivos compartidos e influir en sus seguidores.

#### **4.1.1 EL PODER QUE INFLUYE SOBRE LA CONDUCTA DE LOS SEGUIDORES ( SUS NECESIDADES HUMANAS)**

El poder toma su fuerza de las propias habilidades personales del líder ; en parte , le da fuerza la estructura organizacional, económica o social a la que pertenece, y en otra medida la fuerza le es conferida por el apoyo y la fuerza de sus seguidores.

El líder capaz es un verdadero psicólogo, conocedor de las personas y de los grupos. Tiene la capacidad de entender y definir lo que el mismo grupo no ve o solo capta de manera confusa.

Por ejemplo el gerente de las Suites en su papel de líder tiene que ser al mismo tiempo uno del grupo y distinto del mismo. El grupo debe sentir que su líder es uno de ellos y que por lo tanto entiende sus necesidades y luchará por ellas porque de alguna manera son también de él; sin embargo, a la vez el grupo necesita que el líder este más allá de esas necesidades y carencias.

A mayor cultura, desarrollo y conocimientos, y a mayor democracia el líder tiende a ser considerado más como un igual, alguien vulnerable, que es tangible por los que lo eligieron y está claro que el grupo le da fuerza y poder.

En la medida que el líder (gerente de los hoteles) capte o simbolice los deseos y las necesidades conscientes e inconscientes de sus seguidores (empleados), contará con su apoyo y será depositario del poder acumulado de todos los miembros de esa comunidad.

#### **4.1.2 EL PODER QUE PROVIENE DE LOS VALORES Y EXPECTATIVAS DEL GRUPO (LA CULTURA)**

El poder de los líderes proviene del grupo y ese grupo está predeterminado a buscar fines y conductas que sean congruentes con su propia idiosincrasia .

La cultura tiene que ser respetada por el líder, bajo la pena de ser desconocido como tal o rechazado. Un verdadero líder recobra lo más valioso de la cultura, como en el caso de Gandhi, que tuvo que recorrer la India para llenarse del "alma" del pueblo. No se pueden tirar por la borda los valores y fines tradicionales. Se pueden rescatar y renovarse, como pueden perfeccionar o reorientar más nunca destruir.

Los empleados de las dos Suites en las que se realiza este análisis deben apoyar al líder (Gerente) en la medida que reconozca su identidad y destino en las propuestas presentadas. Los verdaderos líderes trabajan intensamente para crear un espíritu de seguridad y autovaloración; esto fortalece al grupo y al mismo tiempo al liderazgo del Gerente.

**EL PODER QUE OBTIENE SU FUERZA ALREDEDOR DE LA IDENTIDAD Y SALUD SOCIAL DEL GRUPO:**

En las situaciones de desesperanza, normalmente la gente sigue a los "falsos líderes", que ofrecen soluciones populistas y demagógicas, que prometen soluciones mágicas e inmediatas. Son promesas que devuelven la fe perdida y la esperanza a la gente, al menos por un tiempo.

Se llaman "falsos líderes" a aquellos que son capaces de proponer opciones y la gente los sigue pero en realidad estos "falsos líderes" llevan un profundo sentido de destrucción, y su autoestima, así como la del grupo, está basada en presupuestos falsos o en la destrucción de otros.

**4.1.3 EL PODER QUE DEPENDE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA INSTITUCIONAL**

Las estructuras organizacionales e institucionales son un obstáculo para el efectivo ejercicio del poder.

**POR EJEMPLO:** Una empresa acerera del país cuya cultura organizacional contaba con 13 niveles de supervisión, desde el Director General hasta el último supervisor. A pesar de dirigir una de las cinco empresas más grandes de México, la autoridad del Director General sobre la operación de la organización era mínima.

Se comenzaron a hacer cambios en la empresa de algunas costumbres negativas que impedían la comunicación fluida, se solicitaron equipos de niveles de operación que sesionaran con los directores para analizar lo que hacían y los problemas a los que se enfrentaban. Hubo trabajadores de muchos años que lloraron y juraron, espontáneamente, una estrategia incondicional para rescatar la empresa con su Director. Veían en él al auténtico hombre de la industria acerera, que reafirmaba los valores tradicionales que habían vivido antes de la caída de la producción y la caída que estaban padeciendo debido a dos pésimas administraciones anteriores. Veían en él al hombre que les reafirmaba el autoestima y la fe en su propia capacidad pérdida.

El Director les planteaba la situación crítica en la que había caído la organización y sus opciones para el futuro. Los involucraba reforzando la sabiduría y la memoria histórica de la empresa. El compromiso que se fue logrando fue extraordinario, así como los resultados. Pero esto no fue suficiente; ya que era necesario que la estructura con tantos niveles recobrara su finalidad y sirviera al liderazgo de la Dirección, para poder ser productiva.

Una estructura demasiado rígida o grande, con demasiadas áreas y niveles, tiende a ser un laberinto difícil de ser manejado por sus directivos.

En las organizaciones modernas todo líder toma su fuerza o se debilita en las estructuras organizacionales. Estas pueden ser un instrumento poderosísimo de cambio y de influencia o un obstáculo infranqueable para lograr los fines.

Una institución ágil y efectiva sin exceso de personal como es el caso de las dos Suites en estudio con "la persona adecuada en el puesto adecuado", con sistemas y procedimientos eficaces podría ser una de las fuerzas principales del líder.

Las estructuras organizacionales propician y destruyen la motivación y el logro de los objetivos. La influencia de cualquier líder en cualquier organización es poco exitosa mientras no haya un cambio en las normas, en los criterios y en los estándares de conducta y eficacia.

#### 4.1.4 EL PODER QUE OTORGA LA OPINIÓN PÚBLICA

La opinión pública es un factor de poder para el líder o puede ser su derrota. En los países como Japón la cultura exige que la relación entre jefe y subordinado sea armónica, a tal grado que un gerente o supervisor de una fábrica que sienta que su gente la rechaza, es posible que se haga el Harakiri.

En los países al igual que en las organizaciones, la opinión pública da soporte a los líderes o los presiona, los hostiga o los fortalece: les da o les quita credibilidad ante los seguidores. Todo líder en el mundo de hoy debe manejar la opinión del grupo, el sentimiento que se va generando y cambiando en un proceso permanente. La satisfacción de las expectativas en los miembros del grupo va creando la fuerza positiva o negativa hacia el líder y es lo que expresa la opinión pública. La opinión pública de hoy día es capaz de destituir Presidentes.

Una opinión pública negativa hacia la economía produce una mayor inflación y efectos negativos. Es tan importante la realidad como la opinión pública para la realización del líder con los seguidores. Lo que opinen estos últimos se reflejan en la urnas electorales, o en la demanda de mercado, o en mayores inversiones, fuga de capitales, etc.

Lo que opinen los seguidores creará un ambiente de trabajo más motivado así como personas dispuestas al sacrificio en la obtención de metas.

En el caso de las dos Suites en estudio el Gerente no sólo debe cuidar su imagen ante la opinión de sus empleados, sino fomentar una influencia positiva a través de señalar continuamente las metas, los valores, los objetivos y las expectativas de éxito hacia el futuro, así como lo que se espera de los colaboradores.

#### 4.1.5 EL PODER DEL CONOCIMIENTO, LA INFORMACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

Otro tipo de poder para los líderes es el conocimiento, la información y la tecnología. Los seguidores buscan un mayor conocimiento para llevar a cabo su tarea y los fines propuestos, y reconocen y siguen a aquel que sea capaz de proporcionar nuevas formas de hacer las cosas, a aquel que posea nuevos instrumentos y herramientas para facilitar la obtención de las metas.

Hoy día la información, quizá como nunca antes, da mayor poder. Ahora el poder de la información resulta más importante que el capital. Un ejemplo de alta tecnología en información es el internet a través del cual la empresa puede dar a conocer el rubro al que se dedica.

Las computadoras están transformando al mundo de hoy, en el que se puede enviar un hombre a la luna o se puede transferir un enorme capital de un país a otro en menos de una hora. Hoy los negocios se hacen con base en la información y las comunicaciones.

Tan importante es la información que se dice por ejemplo, que Napoleón, antes de entrar a la batalla, estudiaba y conseguía toda la información sobre el enemigo: sus costumbres, su historia, su geografía, sus valores, etc.

#### 4.1.6 EL PODER DEL STATUS

Todo puesto en la organización moderna confiere a una distinción y preeminencia a los que los ocupan. No es lo mismo estar frente a Juan Pérez, que frente al Director General de una organización que produce miles de automóviles con un poder económico importante y una gran influencia sobre la industria y en los círculos políticos del país.

El poder que le confiere a una persona el puesto de Director de una empresa muy importante, aún cuando este Director sea un profesional muy brillante, con una gran cantidad de beneficios y poder que goza gracias a su puesto, no debe confundir este poder que le confiere el puesto, con el poder que él sólo, como individuo independiente y sin el respaldo de su institución, podía gozar. La independencia le muestra el enorme poder que le da el puesto y su autoridad representativa. El poder debe darse cuenta el líder, pertenece más a su puesto.

En el caso de las dos Suites, el poder del puesto que tiene el Gerente como único líder no debe ser confundido con el poder que él sólo, como individuo independiente y sin el respaldo de la jerarquía que le ofrecen los dueños tiene.

Un Presidente, refiere magistralmente como de ser el eje y centro de las decisiones de un país, y la figura central de la política y en gran medida de la economía, mientras que el vicepresidente pasa al olvido. Muchos pseudo líderes utilizan el poder del status para su propio beneficio o para metas parciales y a veces para objetivos poco éticos: pero para nuestro estudio, basta entender que el puesto confiere fuerza y poder a su ocupante.

#### 4.1.7 EL PODER ECONOMICO

En la realidad en muchas ocasiones hombres con gran poder económico no tienen un liderazgo con sus ejecutivos, ni con sus empleados. Las decisiones más importantes, de hecho, las toman sus subordinados en beneficio propio y de la permanencia de la fuente de trabajo. Abundan los casos en donde el poder económico puede solucionar problemas y resarcir malas decisiones y hasta resucitar empresas muertas; pero eso no es tener

liderazgo. Sin embargo el poder económico da una capacidad de influencia a los líderes y les engrandece aún más sus demás fortalezas.

#### 4.1.8 EL PODER PERSONAL

Muchos lo definen como carisma, simpatía o capacidad para atraer, para embelesar, para dar energía. La capacidad para convencer, de influir, de motivar a otros, se puede deber a las diferentes habilidades y cualidades de una persona: una primera característica que da poder es la inteligencia; la capacidad de abstraer, de sintetizar; la capacidad de resolver los problemas que se presentan.

La consistencia personal, la congruencia, la fe en los ideales, la perseverancia ante las metas; la capacidad organizativa, o la habilidad de plantear estrategias; la capacidad para comunicar mensajes afectivos llenos de energía; la habilidad para negociar y relacionarse con los demás productivamente, etc., todos estos son posibles tipos de poder que pueden ser utilizados por los líderes y que reflejan su mayor o menor fuerza.

#### 4.1.9 EL PODER DE LA VISIÓN

Se considera que un líder con poder debe tener una visión clara y exigente. Un fenómeno de la época actual ha hecho hincapié en la necesidad de que los líderes del siglo XXI sean osados, resueltos y agentes visionarios del cambio : se trata del poder que recientemente han ejercido las juntas directivas y los inversionistas para cambiar aquellos líderes que se han quedado cortos en liderar el cambio.

En organizaciones grandes, complejas y de cambio rápido ningún líder individual puede tener todas las respuestas, de hecho los líderes antiguos deben depender de todos y cada uno de los empleados. Si las personas no tienen un cuadro completo de la situación definitiva a la cual se quiere llegar la visión no puede ser responsable ni tampoco tomar decisiones efectivas. Cuando toda la gente de la organización comparte una visión común, tiene más claridad acerca de la manera como puede contribuir al éxito de la organización y tiene el poder para asumir roles de liderazgo.

La visión es clave para cualquier organización exitosa porque le ofrece al líder la verdadera dirección que la gente debe seguir. La visión proporciona la manera para que la gente este a favor de un propósito más elevado, de modo que se mueva armónicamente cuando ejerce su propio juicio y libera todo su potencial. Cuando todos están motivados por una visión común. Tienen una gran unidad de propósitos y empuje hacia delante. La visión clara de una organización unifica e inspira. Los empleados se sienten más auto motivados para ser parte de esa visión y marchar en la dirección apropiada.

#### 4.1.10 CONCLUSIONES: CAPÍTULO 4

En los siglos pasados el liderazgo se sustentaba más en los poderes económicos, político y militar. En las últimas décadas, en plena era industrial , la tecnología y el capital fueron los dueños indiscutibles del poder, por los menos en nuestro mundo occidental.

Hoy, en la era de la información y del conocimiento, los capitales no son más importantes que los conocimientos y las nuevas tecnologías.

El poder político tiende a una mayor democratización, los ciudadanos exigen mayor participación, y los medios de la información, la educación generalizada y los avances culturales han ido moldeando a ciudadanos más conscientes de sus derechos y de su fuerza como opinión pública.

A nivel mundial el poder tiende a disminuir, por lo tanto poseer menos preponderancia lo cual ha permitido generar nuevos balances de influencia el poder económico y el comercio entre las naciones es el nuevo campo de batalla.

El poder de los individuos cede espacios al poder de grupos organizados y complejos que incluso dejan de ser locales y nacionales para convertirse en multinacionales, como son los movimientos ecologistas, religiosos que poco a poco cobran mayor fuerza.

El poder que sostiene a los líderes se hace multipolar. El poder de la información de la tecnología, del conocimiento del Know how ; el poder de las relaciones y de las interacciones entre individuos y grupos; el poder de la cohesión y de los intereses económicos; el poder de la innovación y del cambio, pasan a tomar un nuevo lugar junto con los antiguos poderes militares, políticos, religiosos y económicos tradicionales.

La especialización y la capacitación de mayor número de miembros de la organización propician nuevas voces de representación y liderazgo en todos los niveles de la pirámide organizacional.

El Gerente de las Suites en su papel de líder será más poderoso entre más habilidades y tipos de poder pueda conjugar en un momento dado, al igual que debe tener la habilidad fundamental de cualquier líder de aglutinar la fuerza necesaria y mantenerla detrás de las metas trazadas. Se ha descubierto la necesidad de contar con líderes a todos los niveles de la organización y de la misma manera se debe tener en cuenta que el factor más importante de la empresa es el hombre, es decir el hombre que crea tecnología, el hombre que posee el conocimiento y que es capaz de cambiar rápidamente y responder a las condiciones y a los retos de un mercado en continuo progreso. El principal tipo de poder en este siglo es el poder del pensamiento comunitario, de la creatividad y de la integración en equipos y en alianzas entre empresas y naciones.

## CAPÍTULO 5

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

#### 5.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

¿ DE QUE MANERA EL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE EJERCE EN LOS DOS HOTELES, ES UN FACTOR IMPORTANTE PARA DETERMINAR LA ACTITUD POSITIVA QUE ASUMEN LOS EMPLEADOS HACIA SU TRABAJO ?

#### 5.2 HIPÓTESIS

$H_i$  = LA ACTITUD QUE TOMAN LOS EMPLEADOS HACIA SU TRABAJO SE VE INFLUIDA POR LA MANERA EN QUE LOS GERENTES LLEVAN A CABO EL LIDERAZGO EN LOS DOS HOTELES.

$H_o$ = LA ACTITUD QUE TOMAN LOS EMPLEADOS HACIA SU TRABAJO NO ES INFLUIDA POR LA MANERA EN COMO EL GERENTE EJERCE EL LIDERAZGO EN LAS SUITES.

#### 5.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

- DEFINIR LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES QUE PREDOMINAN EN LA SUITE Y A PARTIR DE ELLO CONCLUIR DE QUE MANERA INFLUYE EN LA ACTITUD TOMADA POR LOS EMPLEADOS HACIA SU TRABAJO.
- ANALIZAR SI HAY O NO DIFERENCIA ENTRE EL LIDERAZGO EJERCIDO EN UNO O EN OTRO HOTEL.
- DETECTAR LOS ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL LIDERAZGO EJERCIDO EN LOS DOS HOTELES LOS CUALES SON PERCIBIDOS POR LOS EMPLEADOS, CON LA FINALIDAD QUE ESTOS SEAN TOMADOS EN CUENTA POR LA GERENCIA AL FINAL DEL ESTUDIO.
- DETERMINAR EL PERFIL DE ACTITUD QUE PRESENTAN LOS EMPLEADOS

#### 5.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

- ¿ CUALES SON LAS LIMITANTES QUE SE PRESENTAN AL IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO ?.
- ¿ QUE TANTO CONOCIMIENTO EXISTE POR PARTE DEL GERENTE Y DE LOS EMPLEADOS SOBRE LIDERAZGO ?.

- ¿ CUAL ES EL NIVEL DE ACEPTACIÓN DE LOS EMPLEADOS HACIA EL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE EJERCE EN LAS SUITES ?
- ¿ DE QUE MANERA SE PUEDEN ELIMINAR LAS POSIBLES ACTITUDES NEGATIVAS DE LOS EMPLEADOS QUE SON CONSECUENCIA DEL TIPO DE LIDERAZGO EJERCIDO ?

### *DEFINICIÓN DE VARIABLES*

#### **5.5 VARIABLE DEPENDIENTE:**

##### LA ACTITUD POSITIVA ASUMIDA POR LOS EMPLEADOS HACIA SU TRABAJO.

**ACTITUD:** Disposición de animo de las personas manifestada exteriormente con el propósito de llegar a objetivos

#### **5.6 VARIABLE INDEPENDIENTE:**

##### EL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE LLEVA A CABO EN LOS DOS HOTELES.

**LIDERAZGO:** Acción de ejercer en los demás, las actitudes, las conductas y habilidades de dirigir, motivar a las personas para el logro de objetivos en función de su posición en la estructura de poder

#### **5.7 SUJETOS :**

Los empleados de las SUITES BATIA tienen como mínimo la educación básica y como máximo la educación superior. Los títulos profesionales son de Lic. en administración de empresas y contador público.

1.- Integradas por un Gerente, que es el Líder de la empresa. Su edad es de 51 años.

2 - . Están también integradas por 8 camaristas, todas mujeres, con un rango de edad de 25 a 40 años y un promedio de 32.5 años. De estas 8 empleadas 5 tienen solo hasta la educación secundaria y las otras 3 solo tienen la educación primaria.

3,- También hay 7 recepcionistas ; 3 recepcionistas por cada una de las Suites, 1 recepcionista por cada turno que es de 8 horas y 1 recepcionista comodín , es decir, aquel que cubre aquellos turnos en los cuales un recepcionista descansa o esta ausente por enfermedad o por alguna otra causa.. Todos los recepcionistas son hombres, con un rango de 23 a 35 años de edad y un promedio de 29 años. De estos 7 recepcionistas, 6 tienen la educación media superior y 1 la educación superior.

4.- En cada una de las Suites hay un contador los dos de sexo masculino de edades de 28 y 32 años y los dos son Contadores Titulados.

## 5.8 ESCENARIO :

Unas SUITES están ubicadas una en Avenida del parque No. 24 Colonia Nápoles C.P. 03810 entre Dakota y Arisona, atrás del World Trade Center ( Hotel de México).cuenta con un garage para los huéspedes. Las otras SUITES están ubicadas en Emilio Castelar No. 34 Colonia Polanco C.P. 11560. cuenta con un mini bar.

Cada una de las SUITES cuenta con 22 habitaciones y 1 Pent House, las habitaciones están conformadas por SALA-COMEDOR, COCINETA EQUIPADA CON MICROONDAS, RACAMARA, TELEVISION CON SERVICIO DE CABLE, TELEFONO DIRECTO CON ACCESO A LLAMADAS LOCALES Y DE LARGA DISTANCIA Y CAJA DE SEGURIDAD.

El Pent House esta conformado por SALA-COMEDOR, COCINETA EQUIPADA CON MICROONDAS, DOS RECAMARAS, TERRAZA, BAÑO CON TINA, DOS TELEVISORES CON SERVICIO DE CABLE , TELEFONO DIRECTO CON ACCESO A LLAMADAS LOCALES Y DE LARGA DISTANCIA Y CAJA DE SEGURIDAD.

ADICIONALMENTE SE OFRECEN LOS SERVICIOS DE :  
LAVANDERIA Y RECEPCION DE FAX .

## 5.9 DISEÑO DEL CUESTIONARIO:

El cuestionario que nos sirvió de base para realizar la investigación consto de 26 preguntas, con respuestas cerradas.

Originalmente este se divide en tres bloques, sin embargo para no alterar la tendencia de las respuestas estos bloques se disolvieron y se integraron por separado en el cuestionario, aleatoriamente (ver anexo).

Las primeras seis preguntas contienen dos reactivos, que los encuestados podían elegir libremente (si) y (no), la decisión de introducir este tipo de respuestas fue por que consideramos que no era necesario trabajar con mas de dos por las mismas características de la pregunta, ya que una respuesta sea cualquiera indicaba claramente la tendencia que a nosotros nos interesaba identificar sin tener que adentrarnos tanto a otras posibles respuestas.

Sin embargo también manejamos otro tipo de reactivos, (totalmente de acuerdo), (de acuerdo), (indeciso), (en desacuerdo) y (totalmente en desacuerdo), correspondientes a las preguntas 13 a la 15 y de la 17 a la 26 respectivamente.

En las preguntas restantes se manejaron respuestas de 5 reactivos, pero que no se repiten en alguna otra pregunta, ya que los reactivos son representativos únicamente de la pregunta a la que se están refiriendo y no podían aplicarse a otra.

La razón por la que se decidió incorporar 5 reactivos en la mayoría de las respuestas fue por que, esto nos permite, trabajar con parámetros más concisos, donde se tiene la oportunidad de saber que es lo que realmente piensan los trabajadores de las suites respecto a lo que se le esta cuestionando.

Finalmente la inclinación del cuestionario fue diseñada para que los empleados, hicieran observaciones desde su punto de vista, y poniéndose en el lugar del líder, ya que con base a lo que estos pueden percibir a su alrededor como los factores informales, se pueden plasmar dentro de cada una de las respuestas, sin tener que ser cortantes o demasiado radicales en su contestación.

## 5.10 INSTRUMENTO

### PRIMERA PARTE

Preguntas básicas:

- Edad:
- Genero:
- Puesto que desempeña:
- Jefe inmediato:
- Antigüedad:
- Nivel escolar:

Las preguntas del bloque uno tienen la finalidad de proporcionar información general referente a los sujetos que son objeto de análisis ya que pueden resultar de importancia para la investigación hechos como la antigüedad o grado de estudios puesto que pueden ser una guía para una determinada preferencia en sus respuestas, cabe resaltar que las preguntas son abiertas y no se realizara ningún análisis estadístico.

### SEGUNDA PARTE

Preguntas sobre actitud y clima de trabajo:

En la segunda parte de este cuestionario se incluyeron un total de cinco preguntas que buscaban medir que tan buena es la actitud y el clima de trabajo en las suites estudiadas, para ello se implemento una pregunta dicotomica y cuatro de escala de Likert; el objeto de estas preguntas es buscar una puntuación que permita concluir el estado que guarda la administración ante las dos variables antes mencionadas, esto siendo recopilado ayudara a evaluar el liderazgo en las suites.

### TERCERA PARTE

Las que se refieren a la manera en que los empleados juzgan el modelo de liderazgo (descripción)

En este apartado se busca obtener información de primera fuente, como es la opinión de los empleados de las suites acerca de cómo juzgan ellos el liderazgo que se lleva a cabo

común mente en las suites, para ello se emplearon un total de seis preguntas con respuestas cerradas, la primera es del tipo dicotómico, las otras cinco preguntas son de escala de Likert con cinco opciones pero con diferentes respuestas a elegir, es importante resaltar que cada apartado una parte de la evaluación final que busca ya sea validar o negar la hipótesis que sustenta esta investigación.

#### **CUARTA PARTE**

**Las que se refieren a la coerción de la libertad o mecanismos de poder**

En este apartado buscamos observar que tanta libertad tienen los empleados o que tanto control se ejerce sobre ellos por parte de la gerencia, para ellos se realizaron un conjunto de cinco preguntas, una de ellas dicotómica y las otras de escala de Likert las cuales contienen información que permite ver el estado de estas variables en la administración de las suites, como ejemplo de lo que se busca medir aspectos como disciplina, comunicación, facilidad para tomar decisiones etc.

#### **QUINTA PARTE**

**Preguntas referentes al grado de libertad y participación; propiciado por la gerencia:**

Por último se integro la parte cinco que busca medir que tanta libertad existe en el centro de trabajo, y que tanta participación hay dentro de decisiones, inquietudes etc. Para ello se construyeron diez preguntas que validaran o no las suposiciones que de esta investigación emanaron; la composición de las preguntas es la siguiente: se realizo solo una pregunta del orden dicotómico, con respuesta de si o no, las demás son del tipo Likert con cinco probables respuestas a elegir las cuales variaron en algunas situaciones según el tipo de pregunta elaborada.

## PARTE 1

### INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS GENERALES

Dentro de la población muestra analizada de un total de 15 personas, se observaron las siguientes características; En primer lugar tenemos una paridad en cuanto al genero de las personas que laboran en las suites con 8 empleados del genero masculino y 7 del femenino.

En lo que respecta a la edad se observa que se compone en su mayoría de gente joven ( 9 ) contrastando con 6 personas consideradas como de edad madura.

En lo referente a la antigüedad laboral encontramos que en promedio las personas que laboran en las dos suites tienen 2 años con 5 meses en dicha empresa, es importante resaltar el hecho que la mayoría de los que hay laboran tienen menos de un año en la empresa ( 3 personas ) promediando no más de seis meses esto nos deja ver una alta rotación de personal; en lo referente a personal con más antigüedad encontramos que hay 3 integrantes que tienen en promedio 2 años en la empresa y los restantes 3 tienen un considerable promedio de 9 años laborando; esto se explica en parte por la presencia de una persona con 17 años en la organización lo que eleva los promedios considerablemente, en conclusión podemos decir que en general se observo un promedio bajo de antigüedad por parte del personal de las dos suites.

Por otra parte también se realizo el análisis por puesto en las suites encontrándose los siguientes resultados: para el puesto de contador ubicamos a una persona, para el puesto de recepcionista se ubicaron a ocho trabajadores, y para el puesto de camarista a seis personas.

Por ultimo se realizo el análisis del nivel educativo de las personas que laboran en las dos suites encontrándose lo siguiente: dos de quince posibles trabajadores tienen un nivel bajo de estudios ( básico ), posteriormente tenemos que ocho de quince tienen educación media superior conformándose de preparatoria, o carreras comerciales, y los restantes cinco tiene nivel de licenciatura, aunque la mayoría esta estudiando actualmente y no posee título.

### CONCLUSIONES

En resumen podemos hablar de una gran composición de gente joven en la organización ya que determinados puestos se ajustan a los requerimientos de la gente puesto que están estudiando actualmente, también se observo que la mayoría de las mujeres que laboran en los hoteles trabajan de camaristas pues solo una esta en la recepción, comparado con el personal masculino que ocupa en su mayoría este puesto.

Por otra parte también pudimos observar que debido al tipo de actividad que realiza esta empresa ( de servicio ) no poseen una gran composición de personal administrativo pues no se requiere del mismo y por el contrario el personal operativo es el que representa a la gran parte de los trabajadores.

## CONCLUSIONES: PARTE 2

### ACERCA DE LA ACTITUD Y CLIMA DE TRABAJO

El análisis efectuado en estas partes está basado en los resultados que se obtuvieron a partir de una serie de preguntas que se les hicieron a los empleados de las Suites. Se integraron 5 preguntas por cada una de las partes para que fueran contestadas de manera individual por parte de los empleados; estas preguntas tienen puntuaciones de 1 a 5 dependiendo del número de opciones que se tenían como respuestas siendo las respuestas de menor puntuación las que ayudaran a validar la hipótesis de investigación; una vez aplicado el instrumento se obtuvieron los siguientes resultados; al final de las encuestas se obtuvo una puntuación de 149 de 285 puntos posibles, colocándose esta puntuación en un nivel bajo.

Por lo tanto a partir de este puntaje se puede deducir que la actitud por parte de los empleados hacia su trabajo es positiva debido a que estos consideran que el Gerente si ha creado un clima de confianza, es decir, el Gerente si ha fomentado en ellos la motivación lo que coadyuva a su a que se de una integración entre los empleados.

El Gerente trata de motivar a los empleados con la finalidad de que estos se sientan lo más a gusto posible en su trabajo, además, fomenta la integración grupal entre los mismos para que exista la suficiente comunicación entre ellos y de esta forma se de el ambiente de trabajo positivo que fomente la realización adecuada de las diferentes actividades.

La actitud que han tomado hasta ahora los empleados de las Suites es muy benéfica ya que si el personal está lo suficientemente motivado, el objetivo de las Suites, que es el brindar el mejor servicio a sus clientes haciendo de su estancia algo placentero y agradable, se podrá llevar a cabo con éxito. Además esto marcará la diferencia en la calidad del servicio con relación a la competencia.

La recomendación en este caso sería que el gerente continuará fomentando la comunicación y la integración grupal entre sus empleados de tal forma que estos sientan que existe el ambiente de trabajo más apropiado que los empuja a adoptar la actitud más positiva hacia cualesquiera que fueran sus actividades dentro de las Suites.

## CONCLUSIONES: PARTE 3

### REFERENTES A LA MANERA EN COMO LOS EMPLEADOS JUZGAN EL MODELO DE LIDERAZGO

El análisis efectuado en la parte 3 se refiere a como los empleados juzgan el modelo de liderazgo que ponen en practica los gerentes en las suites; este análisis se llevo a cabo de la siguiente manera: en primer lugar se integraron 6 preguntas a ser contestadas por parte de los empleados, estas tenían puntuaciones de 1 a 5 dependiendo del numero de respuestas siendo las respuestas de mayor puntuación las que nos ayudaran a validar nuestras hipótesis de investigación; una vez aplicado el instrumento arrojó los siguientes resultados: se obtuvo una puntuación de 199 de 405 puntos posibles 49 % del total posible, esta puntuación puede ser ubicada en un nivel medio, lo que puede expresarse para los términos de la investigación como un desempeño regular por parte de los gerentes de los dos hoteles, esto nos da pie a pensar por otra parte que no se esta llevando a cabo un desempeño adecuado en su papel de lideres por parte de los gerentes pues una puntuación media no es buen indicativo ya que la gente observa ciertas deficiencias que a su vez impiden que ellos se desenvuelvan adecuadamente en sus funciones.

El resultado obtenido valida hasta cierto punto nuestras hipótesis acerca de un estilo de liderazgo deficiente en las dos suites, por lo menos esta conclusión puede ser expresada basada en el análisis de esta parte del cuestionario que se elaboro y se puso en practica, el siguiente paso es realizar una serie de recomendaciones a los gerentes de los hoteles, ya que la presente investigación no solo se realizo con motivos académicos si no también como un medio por el cual se pudieran observar los errores incurridos en la administración y como un medio también de posible solución a ellos.

En primer termino se puede recomendar que los gerentes traten de fomentar la integración entre los trabajadores, esto se puede lograr por medio de reuniones periódicas del personal para discutir los problemas que se tuvieron para tratar de aportar soluciones, otra recomendación es la de tratar de hacer que los trabajadores se identifiquen con la empresa con la que trabajan haciéndoles saber que su aportación es importante esto se logra con el simple hecho de hacerles saber cuando están realizando un buen trabajo.

Por otra parte en lo referente al tema económico, se ha podido observar que las remuneraciones son mas o menos iguales a los demás hoteles de estas características, en esta situación los gerentes están un poco limitados ya que los presupuestos son dictados por el dueño de las suites, pero si ellos pudieran sugerir un poco de más dinero con el objeto de dar compensaciones al personal que tenga buen desempeño ayudaría en mucho a que estos incrementen su satisfacción al trabajar en los hoteles.

Por ultimo seria conveniente que los gerentes deban en cuando mencionaran a los empleados la visión de la organización a sí como sus metas en el mediano y largo plazo tanto en el ámbito económico como en el ámbito profesional, con esto se lograría que los empleados se sintieran incluidos en los planes y por otro lado también se lograría una coordinación entre gerencia y empleados en la consecución de las metas.

## CONCLUSIONES: PARTE 4

### REFERENTES A LA COERCION DE LA LIBERTAD O MECANISMOS DE PODER.

En cuanto a la parte que se refiere a la Coerción de la Libertad o Mecanismos de poder, la puntuación obtenida de las encuestas realizadas fue de 146 puntos de 330 posibles.

Donde a mayor puntuación significa que el del ejercicio del liderazgo por parte del Gerente en las Suites se esta llevando a cabo de manera coercitiva y por lo tanto se ve afectada la libertad de los empleados en su trabajo. Por el contrario, a menor puntuación significa que el ejercicio del liderazgo por parte del Gerente en las Suites no se esta llevando a cabo de manera Coercitiva y por lo tanto no se ve afectada la libertad de los empleados en el ejercicio de su trabajo.

A partir de los resultados obtenidos se puede concluir que los empleados consideran que la manera en que el Gerente ejerce su liderazgo si les permite tomar decisiones propias en cuanto a la realización de su trabajo, además se fomenta de manera adecuada la comunicación del Gerente con los empleados y entre los empleados mismos; de tal forma que cuando cualquiera de los empleados tenga algún problema o duda con respecto a la realización más adecuada de su labores, estos pueden recurrir a la ayuda del Gerente o bien ya habiendo una buena integración y comunicación grupal la ayuda se puede dar entre los mismos empleados.

En lo que respecta a las reglas que se adoptan en las Suites son flexibles y no funciona únicamente en beneficio de la empresa, sino que conforme a las respuestas que se obtuvieron de los empleados si en cuenta las necesidades que en un momento dado podrían a surgir en los empleados Todo esto muy benéfico para las Suites, ya que como en toda empresa, el factor humano es muy importante, ya muchas de las veces de los empleados depende el que se otorgue un buen servicio o no al cliente, que es la función primordial de esta empresa.

Los empleados opinan que la forma en que se mantiene la disciplina dentro de las Suites, no se está llevando a cabo de tal manera que solo se ve beneficiada la empresa en particular, sino que también se esta llevando a cabo en beneficio de los mismos empleados, por lo tanto estos se sienten lo suficientemente motivados para cumplir las reglas, pues al cumplirlas se están beneficiando tanto ellos como el Líder. en el sentido de que al cumplirlas no se estarán propiciando un conflicto entre los mismos.

## CONCLUSIONES: PARTE 5

### REFERENTES AL GRADO DE LIBERTAD Y PARTICIPACION PROPICIADA POR LA EMPRESA

En cuanto al grado de participación y libertad que es permitido y propiciado por la misma gerencia, los empleados sumaron 336 puntos de 705 posibles.

Donde una mayor puntuación representa que la gerencia no propicia una clara participación de los empleados en las suites, además de brindarles un margen muy corto de libertad que no les permita desarrollarse adecuadamente y por el contrario a una menor puntuación se hace presente la actitud positiva del gerente para fomentar la libertad y no inhibir la participación de los empleados para desenvolverse.

Por lo tanto a partir del puntaje obtenido, se puede apreciar que los empleados sienten que la gerencia les otorga un regular margen de participación, y que esta es extremadamente cuidadosa en la manera en que se dirige hacia los trabajadores, con la finalidad de no interferir mas allá de lo que considera como debido, pues estará consciente de que una mala decisión puede repercutir en el servicio que sus empleados otorgan a los clientes.

Sin embargo cabe resaltar que esta actitud de la gerencia no esta diseñada para crear excesos o falta de compromiso, ya que si bien no trata de inhibir el comportamiento a través de métodos de constante vigilancia o represión, tampoco busca crear un sentido de irresponsabilidad o rebeldía en los empleados; sino que se encuentra en un punto casi intermedio en el busca otorgarles confianza a los empleados pero al mismo tiempo un sentido de compromiso con la empresa, ya que del grado de libertad que el empleado posea será el animo para poder cumplir con los objetivos establecidos.

La actitud que adopta el gerente para llegar a esta situación, es resultado de implementar un control cauteloso basado en la comunicación, ya que de la participación y libertad que se tenga surgirán los comentarios o sugerencias de los empleados, que servirán para enriquecer y retroalimentar el trabajo del gerente y de los mismos empleados.

Por lo tanto se puede concluir que en cuanto al grado de libertad y participación que es propiciado por la gerencia, se logra corroborar medianamente la hipótesis de que el tipo de liderazgo que se desarrolla en estas suites si influye en la actitud o comportamiento que asumen los empleados para realizar su trabajo, y que la manera en que el gerente ha establecido los mecanismos para lograrlo es la buena, pero con tendencia a mejorar ,ya que esta percepción es compartida por los mismos empleados, quienes se muestran satisfechos y dispuestos a seguir cooperando de la misma forma, pues están de acuerdo en que así sea.

## CONCLUSIONES GENERALES

Con base en los resultados obtenidos en los cuatro bloques analizados estadísticamente en esta investigación podremos concluir lo siguiente: en primer termino los resultados arrojaron un nivel medio de puntuación con variaciones muy pequeñas entre los cuatro bloques, esto nos indica que en general el desempeño del gerente puede ser calificado como regular o poco satisfactorio ya que sus empleados juzgaron un liderazgo con aciertos y errores en su implantación. Dichos resultados corroboran nuestras hipótesis diseñadas al principio de esta investigación las cuales nos sirvieron como guías de actuación para el desarrollo del trabajo, ya que suponíamos como lo pudimos comprobar que el estilo de liderazgo afecta la actitud positiva del trabajador ante su trabajo pues este es condicionante para un mal desempeño de los participantes de la empresa.

También podremos decir que muchos aspectos deben ser mejorados en esta empresa por lo que a continuación daremos recomendaciones de aspectos importantes que deben ser cambiados o mejorados y que ayudaran a la organización a tener un mejor desempeño, esto lo hacemos como otro objetivo de esta investigación, en primer termino tenemos que se debe fomentar una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones pues en el transcurso de la investigación se detecto la necesidad de dichos empleados en expresar sus ideas y aspectos con los que no estaban de acuerdo en la organización esto ayudara a guiar los esfuerzos de los mismos en consecución de los objetivos y fines de la organización.

Otro punto a recomendar es el de fomentar el trabajo en equipo así como la coordinación en los distintos puestos, esto es importante por que se observo que en las suites las personas no son incentivadas a realizar trabajos en coordinación con otros compañeros pues se piensa que los distintos niveles no tienen nada que ver entre sí, esto nos parece erróneo y tienen que ser susceptible de corrección, con esto se lograría una mayor eficiencia por ejemplo en la atención a los clientes o en la solución de problemas.

Por ultimo también se puede recomendar que el gerente de las suites construya una cultura organizacional con aspectos bien definidos y parámetros de comportamiento que homogenicen las ideas de la gente en la consecución de las metas que se pretenden, esto lo consideramos importante puesto que la gente debe identificarse con su lugar de trabajo no como sucede ahora donde existe una gran rotación de personal en las suites ya que lo toman como un trabajo más esto se debe a la poca identificación con la empresa en el lapso en el que están ahí.

## RESUMEN

Actualmente el liderazgo representa la parte más importante para la sobrevivencia de cualquier empresa, es por ello que en la presente investigación hemos tratado de reunir los principales elementos que consideramos como básicos para poder cimentar un concepto propio de lo que es el liderazgo actual, tomando como base la empresa de suites Batia para observar y aplicar algunos elementos prácticos de nuestra investigación en lo que a tipo de liderazgo y actitud de los empleados se refiere.

En inicio de la investigación se definirá el concepto liderazgo en sus diferentes acepciones y teorías, con la finalidad de darle una identidad propia al estilo de liderazgo de las suites y establecer las condiciones necesarias para que este se presente con éxito; dejando en claro la influencia del líder en la actitud asumida por el elemento humano, ya que la empresa se desarrollará dentro del ramo de servicios donde es de primordial importancia el trato cordial de los empleados, ya que estos serán los principales representantes de la imagen de la empresa ante los clientes.

Mas adelante serán tratados los tipos de poder, en donde se analiza la manera en que se ejerce el control sobre los empleados y los mecanismos formales e informales que se utilizan por el líder para mantener su posición dentro de la empresa y que llegan a modificar el desempeño de los empleados para cumplir con sus respectivas tareas adecuadamente.

Y finalizando con el marco teórico, se hará hincapié en el proceso de cambio, viéndolo como un resultado obligado por la presente globalización, que exige el máximo de todas las empresas sea cual sea su actividad y que desde la perspectiva de nuestro problema de investigación, el cambio estará presente al observar si es o no adecuada la estrategia de liderazgo y su influencia sobre los empleados para mejorar su desempeño en sus diferentes actividades.

El instrumento diseñado para lograr esto, consistió en un cuestionario aplicado a los empleados con preguntas cerradas, donde los resultados muestran la manera en que se ejerce el liderazgo en las suites y el impacto que se tiene en la actitud de los empleados, cuyas opiniones fueron favorables para establecer un regular desempeño del gerente en su papel de líder, sin querer decir que sea del todo malo, pero que no es el óptimo desde la perspectiva en que los empleados lo tienen, dejando abierta la posibilidad de introducir pequeños cambios que mejoren el perfil del líder.

Finalmente se dan algunas propuestas que pueden ser puestas en marcha por el gerente para completar su visión acerca del significado que realmente debe de tener el concepto de liderazgo para poder realizarlo satisfactoriamente.

## BIBLIOGRAFÍA:

- ⇒ Linne, J. MC Farland, L. Senn, E. Childress J. LIDERAZGO PARA EL SIGLO XXI ( 1996 ) USA Edi Mc Graw Hill.
- ⇒ Arraingos, D. CAPACIDADES PARA DIRIGIR ( 1994 ) Mex. Edi Fondo de Cultura Economica.
- ⇒ Sayles, L. LIDERAZGOS ESTILO Y TÉCNICAS ¿ CUALES SON Y COMO APLICARLOS ¿ ( 1985 ) USA Edi Mc Graw Hill.
- ⇒ Marsal ,M. LA AUTORIDAD ( 1971 ) USA Edi oikos – Tau se cu.
- ⇒ Matutano ,G. EL OFICIO DE MANDAR ( 1977 ) Mex Edi: Limusa.
- ⇒ Enia, E. HACEN FALTA LIDERES, Revista MUNDO EJECUTIVO # 239, Marzo de ( 1999 ) pag 156 – 158.
- ⇒ Goleman, D. ¿ QUÉ HACE UN LIDER ¿ Revista EXPANSIÓN # 759 Febrero ( 1999 ) pag. 67 – 73.
- ⇒ Browne, C. Cohn, T. EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO ( 1958 ) ARG Edi: Paidos.
- ⇒ Kreitner, R. Kincki, A. COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES ( 1997 ) Mc Graw Hill.





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

Esta encuesta tiene el propósito de obtener información que nos permita conocer el estilo de liderazgo que se aplica en una empresa hotelera.  
Los comentarios y opiniones serán estrictamente confidenciales.

INSTRUCCIONES

- Lea con Atención cada enunciado, reflexione sobre las opciones que se le proponen y tache el paréntesis de la que considere mas adecuada para expresar su opinión.
- Solo seleccione una opción.
- Utilice lápiz o lapicero.
- Es importante ser sincero y veraz.
- Si considera necesario rectificar borre totalmente antes de elegir otra opción.

EVALUACION

Edad:	
Genero:	
Puesto que desempeña:	
Jefe inmediato:	
Antigüedad:	
Nivel escolar:	

1.- ¿ LE AGRADA EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA EN LAS SUITES ?

Si ( ) No ( ).

2.- ¿ LE AGRADARIA LA IDEA DE PERMANECER MAS TIEMPO EN LA EMPRESA ?

Si ( ) No ( ).

3.- ¿ USTED CREE QUE EL GERENTE SE SIENTE SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE USTED REALIZA?

Si ( ) No ( ).

4.- ¿ CONSIDERA USTED QUE SU JEFE FOMENTA ADECUADAMENTE LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS EMPLEADOS?

Si ( ) No ( ).

5.- ¿ EL JEFE A TRAVES DEL CONTACTO CON LOS EMPLEADOS OBTIENE SUGERENCIAS PARA HACER MEJOR SU TRABAJO?

Si ( ) No ( ).

**Anexo 1**  
**“ instrumento de medición y datos generales “**



6.- ¿ CONSIDERA QUE SU JEFE HA CREADO UN CLIMA DE CONFIANZA EN LA EMPRESA?

- a) No lo ha creado ( ) b) Algunas veces ( ) c) Lo normal ( ) d) Si lo ha creado ( ) e) Es muy bueno ( ).

7.- ¿ SE SIENTE LO SUFICIENTEMENTE MOTIVADO POR SU JEFE (EMOCIONALMENTE)?

- a) No lo estoy ( ) b) Muy poco ( ) c) Lo normal ( ) d) Si estoy motivado ( )  
e) Muy motivado ( ).

8.- ¿ QUE TAN LIMITADA ES SU LIBERTAD PARA TOMAR DECISIONES EN LA EMPRESA?

- a) Tengo total libertad ( ) b) Tengo restricciones ( ) c) Lo hago en forma conjunta ( )  
d) Casi no tengo libertad ( ) e) Estoy totalmente limitado ( ).

9.- ¿ COMO ES LA RELACION ACTUAL QUE TIENE CON SU JEFE?

- a) Es excelente ( ) b) Es muy buena ( ) c) Normal ( ) d) regular ( ) e) Mala ( ).

10.- ¿ EL AMBIENTE DE TRABAJO QUE ACTUALMENTE SE PRESENTA FOMENTA LA INTEGRACION DE USTED CON LOS DEMAS ?

- a) No la fomenta ( ) b) Muy poco ( ) c) Algunas ocasiones ( ) d) Si lo fomenta ( ) e) Hay una gran integración ( )

11.- ¿ SE SIENTE LO SUFICIENTEMENTE MOTIVADO POR SU JEFE (ECONOMICAMENTE)?

- a) No lo estoy ( ) b) Muy poco ( ) c) Lo normal ( ) d) Si estoy motivado ( )  
e) Muy motivado ( ).

12.- ¿ CONSIDERA QUE SU JEFE LE HA DEJADO CLAROS LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA ?

- a) Son muy claros ( ) b) Son entendibles ( ) c) Los ha llegado a mencionar ( ) d) No los conozco ( )  
e) No son de mi interés ( )

13.- ¿ SEGÚN SU CRITERIO CONSIDERA QUE SI SE HAN LLEVADO ACABO CORRECTAMENTE ESTOS OBJETIVOS?

- a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )

14.- ¿ ESTA DE ACUERDO CON LAS REGLAS Y METODOS DE TRABAJO QUE SU JEFE PONE EN FUNCIONAMIENTO?

- a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )

15.- ¿ EN LAS SITES SE PREMIA LA INICIATIVA Y LAS NUEVAS IDEAS?.

- a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )

16.- ¿ CUANDO TIENE ALGUNA DUDA SOBRE LA MEJOR MANERA DE RESOLVER UNA SITUACION CONSULTA SIEMPRE A SU JEFE?

- a) Siempre lo hago ( ) b) En ciertas ocasiones ( ) c) Pido consejo a otras personas ( ) d) Veo como hacerlo ( )  
e) Nunca le pregunto ( ).

**Anexo 1**  
**" instrumento de medición y datos generales "**



**17.- ¿ESTARIA DE ACUERDO EN QUE SE AUMENTE LA DISCIPLINA, SIEMPRE Y CUANDO SEA EN BENEFICIO DE LA EMPRESA?**

- a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )

**18.- ¿LA PRESION DE LOS JEFES LIMITA LA INICIATIVA Y PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS?**

- a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )

**19.- ¿CONSIDERA QUE SE LES PUEDE CONFAR GRADUALMENTE RESPONSABILIDADES A LOS EMPLEADOS SIN INTERFERIR EN LA FORMA EN COMO REALIZAN DICHAS TAREAS?**

- a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )

**20.- ¿DESDE SU PUNTO DE VISTA CREE QUE EL TRABAJO EN EQUIPO DEBE SER SUPERVISADO POR EL JEFE?**

- a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )

**21.- ¿LA LIBERTAD TOTAL DEL TRABAJADOR LLEVA A CONSEGUIR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS?**

- a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )

**22.- ¿CASTIGAR A LOS EMPLEADOS QUE COMETEN ERRORES ES FUNDAMENTAL PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LOS DEMAS EMPLEADOS?**

- a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )

**23.- ¿LA CONFIANZA DE SU JEFE EN SU TRABAJO PERMITE UN MEJOR DESEMPEÑO EN EL MISMO?.**

- a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )

**24.- ¿ DESDE SU PUNTO DE VISTA CREE QUE LA MANERA EN QUE EL GERENTE ADMINISTRA LAS SUITES ES LA ADECUADA?**

- a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )

**25.- ¿DESDE SU PERSPECTIVA CREE QUE EL GERENTE DETERMINA EL SISTEMA DE TRABAJO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES DENTRO DE LA EMPRESA?**

- a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )

**26.- ¿CONSIDERA USTED QUE A LOS EMPLEADOS HAY QUE INDICARLES CLARA Y DETALLADAMENTE LAS TAREAS A REALIZAR EN SU TRABAJO?**

- a) Totalmente de acuerdo ( ) b) De acuerdo ( ) c) Indeciso ( ) d) En desacuerdo ( )  
e) Totalmente en desacuerdo ( )

## DATOS ESTADÍSTICOS

### Datos generales

Muestra estudiada = 15 personas.

#### Sexo:

Masculino = 8

Femenino ☐ 7

#### Edad:

18 a 30 años = 9 =  Población joven

30 a 55 años = 6 =  Población madura

#### Antigüedad laboral:

Promedio general = 2 años con 5 meses

No mayor a un año = 9 empleados = promedio de = 5 meses 20 días

Entre 1 y 4 años = 3 empleados = promedio de 2 años

Más de cuatro años = 3 empleados = promedio de 9 años con 3 meses.

#### Por puesto desempeñado:

Contador: 1

Recepcionista: 8

Camarera: 6

#### Por nivel de educativo:

Educación básica: 2

Media superior: 8

Superior: 5



## ANALISIS ESTADISTICO DE LA PARTE 2: ACTITUD Y CLIMA DE TRABAJO

A MAYOR PUNTUACION SIGNIFICA QUE LA CTITUD POR PARTE DE LOS EMPLEADOS HACIA SU TRABAJO ES NEGATIVA;  
DEBIDO A QUE ESTOS CONSIDERAN QUE NO EXISTE UN AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE.

SUJETO	PREG. 1	PREG. 2	PREG. 6	PREG. 7	PREG. 10	Puntuación obtenida	puntuación mínima	Puntuación máxima
1	1	1	3	3	3	11	5	19
2	1	1	1	2	2	7	5	19
3	1	1	2	2	3	9	5	19
4	1	1	1	2	1	5	5	19
5	1	1	2	2	1	7	5	19
6	1	1	3	4	4	13	5	19
7	1	1	2	2	1	7	5	19
8	1	1	4	3	2	11	5	19
9	1	1	4	3	2	11	5	19
10	1	1	2	2	2	8	5	19
11	1	2	4	4	5	16	5	19
12	1	1	2	3	2	9	5	19
13	1	2	3	3	3	13	5	19
14	1	1	4	3	2	11	5	19
15	1	1	3	3	3	11	5	19
					<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>75</b>	<b>285</b>
					<b>PROMEDIO</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>19</b>

## ANALISIS ESTADISTICO DE LA PARTE 3 REFERENTE A COMO LOS EMPLEADOS JUZGAN EL MODELO DE LIDERAZGO

A MAYOR PUNTUACIÓN OBTENIDA MÁS DEFICIENTE SERÁ EL LIDERAZGO EJERCIDO EN LAS DOS SUITES

Parte 3 , puntuación obtenida, 199 de 405 posibles 49 % del total posible

SUJETO	PREG 3.	PREG9.	PREG11.	PREG 12.	PREG13.	PREG24.	Puntuación obtenida	Puntuación mínima	Puntuación máxima
1	1	3	3	2	2	2	13	6	27
2	1	3	3	1	1	1	10	6	27
3	1	2	3	1	2	2	11	6	27
4	1	1	2	1	1	2	8	6	27
5	1	3	3	4	3	3	17	6	27
6	1	2	2	3	3	1	12	6	27
7	1	3	4	4	4	2	18	6	27
8	1	2	3	2	2	2	12	6	27
9	1	3	3	3	2	1	13	6	27
10	1	2	2	2	1	1	9	6	27
11	1	3	5	3	3	4	19	6	27
12	1	2	4	1	2	3	13	6	27
13	1	3	4	2	2	4	16	6	27
14	1	3	3	2	2	2	13	6	27
15	1	3	3	2	2	4	15	6	27
						total	199	90	405
						promedio	13	6	27

## ANALISIS ESTADISTICO DE LA PARTE 4: COERCION DE LA LIBERTAD O MECANISMOS DE PODER

A MAYOR PUNTUACION SIGNIFICA QUE EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LAS SUITES SE ESTA LLEVANDO A CABO DE MANERA COERCITIVA Y POR LO TANTO SE VE AFECTADA LA LIBERTAD DE LOS EMPLEADOS EN SU TRABAJO.

SUJETO	PREG. 4	PREG. 8	PREG. 14	PREG. 16	PREG. 17	Puntuación obtenida	Puntuación mínima	Puntuación máxima
1	1	3	2	2	4	12	5	22
2	1	2	2	1	4	10	5	22
3	1	2	2	2	2	9	5	22
4	1	3	1	1	1	7	5	22
5	1	3	2	3	2	11	5	22
6	1	3	2	3	2	11	5	22
7	1	3	2	3	4	13	5	22
8	1	3	2	2	2	10	5	22
9	2	2	2	1	1	8	5	22
10	1	2	2	1	2	9	5	22
11	1	5	3	2	1	12	5	22
12	1	3	2	1	1	8	5	22
13	2	2	2	2	4	2	5	22
14	2	2	2	2	4	12	5	22
15	2	2	2	2	4	12	5	22
					Total	146	75	330
					PROMEDIO	10	5	22

