



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS
EN LA SATISFACCION LABORAL**

TESINA:

**QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

HERMINIO HURTADO LORENZO

ASESORA DE TESINA:

MAESTRA EN ADMINISTRACION: MARÍA OFELIA MENDOZA GALVÁN

MORELIA, MICHOACAN, OCTUBRE DE 2014.

AGRADECIMIENTOS

A Dios: guía espiritual de mi existencia. Muchas gracias porque me ha ayudado en la vida haciéndome milagros, iluminado el camino cuando más oscuro se ha puesto.

A mis padres y abuelos: por sus enseñanzas, han sido el eje principal en mi formación, son ejemplo de lucha, logros y metas cumplidas.

A mis hermanos (a): muchas gracias por todo el apoyo que me han dado para continuar y seguir con mi camino.

A mi novia Yolanda: por su amor y apoyo incondicional para poder alcanzar mi meta.

A mi asesora: por aportar y compartir conmigo sus conocimientos en el proceso de desarrollo de este trabajo.

A mis amigos: que influyeron y estuvieron apoyándome en los buenos y en los malos momentos.

A todas aquellas personas e instituciones que hicieron posible el logro de esta meta

INDICE

RESUMEN

ABSTRACT

1. INTRODUCCIÓN	2
2. JUSTIFICACION	2
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	4
5. MARCO TEÓRICO	5
5.1. Antecedentes teóricos del liderazgo	5
5.2. Definición de liderazgo	6
5.2.1. Importancia del liderazgo	7
5.2.2. Elementos del liderazgo de excelencia	8
5.2.3. Perfil del líder	9
5.2.4. Poder y liderazgo	11
5.2.5. Tendencias del liderazgo	12
5.2.6. Estilos de liderazgo	13
5.2.7. Diferencia entre líder de grupo y líderes de equipo	15
5.3. Satisfacción laboral	16
5.3.1. Definición de satisfacción laboral	17
5.3.2. Importancia de la satisfacción laboral	17
5.3.3. Variables que condicionan la satisfacción laboral	18
5.3.4. Modelo que explican las causas de la satisfacción laboral	20
5.3.5. Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral	21
5.3.6. Aclaración terminológica entre actitud, satisfacción laboral y moral organizacional	23
5.3.7. Medición de la satisfacción laboral	24
5.3.8. Indicadores de satisfacción laboral	24
6. CASO PRÁCTICO	25
6.1. Generalidades de la empresa Suites Casa Morelia	25
6.2. Misión	25

6.2.1. Visión.....	26
6.2.2. Valores corporativos.....	26
6.2.3. Filosofía.....	27
6.2.4. Objetivos del hotel	27
6.2.5. Organigrama estructural del hotel.....	28
6.2.6. Diagrama de flujo	29
6.2.7. Encuesta aplicada	30
7. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES Y DIRECTIVOS DEL HOTEL	31
8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN HOTEL SUITES CASA MORELIA.....	39
9. CONCLUSIONES	42
10. RECOMENDACIONES	42
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

RESUMEN

El liderazgo es uno de los temas que más interés suscita en el ámbito de la psicología social de una organización, generando un cúmulo importante de investigación. Dentro de los hallazgos relevantes que se encuentran en la literatura científica especializada, se tiene el impacto significativo que el liderazgo ejerce sobre variables asociadas a resultados organizacionales, como la satisfacción laboral.

Considerando lo anterior, el presente trabajo tiene como propósito confirmar, las relaciones del liderazgo con satisfacción laboral. Los resultados dan cuenta de las relaciones entre liderazgo y las variables dependientes.

Palabras claves: liderazgo, estilos de liderazgo, comunicación y satisfacción laboral.

ABSTRACT

The leadership is one of the subjects that more interest provokes in the scope of the social psychology of the organizations, generating an important accumulation of investigation. Within the relevant findings that are in specialized scientific literature, we found the significant impact of the leadership upon variables like satisfaction and labor satisfaction.

Considering the previously mentioned, the purpose of the present work is to confirm, the relations of the leadership with labor satisfaction. The results confirm the relations between leadership and dependent variables.

Keywords: leadership, leadership styles, communication y labor satisfaction.

1. INTRODUCCIÓN

El conocimiento del factor humano y su gestión va a contribuirse en la base de la dirección de las organizaciones. El éxito organizacional, en consecuencia, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnicas. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: liderazgo que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivo a pesar de los obstáculos. Que pueda reunir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones libre de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

Aspectos como la motivación, gestión de competencias laborales o liderazgo son los paradigmas sobre los que comienza a asentarse la dirección de las organizaciones. Porque día a día se hace más marcado el proceso de socialización de las personas, quienes se agrupan para la satisfacción de intereses y el logro de metas que les son de vital importancia para subsistencia del grupo.

Para alcanzar sus objetivos básicos, cada empresa requiere sistematizar las funciones y asignar la coordinación de las mismas a uno de sus miembros (líder) quien por una serie de cualidades propias (carisma, organización, motivación alta autoestima, comunicación) influye notoriamente en el grupo, para lograr que todos se esfuercen en lograr sus metas propuestas, en un ambiente de satisfacción.

Bajo esta percepción, en el presente trabajo se ha desarrollado el estudio de la satisfacción laboral y su relación con el liderazgo de los directivos de las organizaciones.

2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación pretende establecer la relación entre el liderazgo directivo que se ejerce en el Hotel Suites Casa Morelia en cuanto a la satisfacción laboral de los empleados en dicha institución.

Se considera que la práctica de un liderazgo adecuado permitiría al líder proyectarse hacia una gestión mejor concebida, que produzca mayor satisfacción laboral, contribuyendo con el crecimiento personal de los empleados y por ende de la misma organización.

Igualmente busca aportar herramientas para que el grupo de directivos pueda liderar de manera eficiente y fortalecer así, el crecimiento institucional, acorde con las necesidades imperantes en este sector empresarial.

Igualmente, se considera que el presente estudio tiene relevancia institucional puesto que el liderazgo es un aspecto determinante de la política gerencial, la cual condiciona en gran medida las características de la gestión de estas instituciones; por tanto, toda información que se obtenga al respecto puede servir como retroalimentación a los directivos para dirigir mejor la organización a su cargo.

La investigación podría conducir a una autoevaluación del directivo hotelero en estudio, que redunde en cambios importantes en cuanto a la forma de dirigir y contribuir así, a generar y mantener una mayor satisfacción laboral, como producto de la transformación de patrones intelectuales y afectivos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Investigar si el liderazgo de los directivos del **Hotel Suites Casa Morelia** influye en la satisfacción laboral de los empleados, ya que en la actualidad Cada vez es mayor el número de personas que no están a gusto con su trabajo, tanto por las compensaciones que obtienen, como por la interacción social o las amplias jornadas laborales. Así como los principales motivos de la insatisfacción que son ocasionados en el trabajo, por falta de liderazgo de los jefes.

Ante ello, la empresa hotelera debe crear condiciones para permitir que sus miembros sean más creativos y asuman voluntariamente mayores responsabilidades de sus tareas guiadas por la gestión del personal directivo como responsable ante los organismos competentes.

En consecuencia tenemos dos problemas a la vista, por un lado la satisfacción laboral del personal y por otro lado el liderazgo de los directivos. Pero como el ambiente y las experiencias impulsados por el liderazgo producen una amplia variedad de actitudes y estas a su vez son consecuencia en mayor parte, del dinamismo y motivación detrás del comportamiento observable de un empleado y del desempeño exitoso de su trabajo, entonces estamos en condiciones de especular que el liderazgo de los directivos puede ser una variable que esté generando ciertos niveles de insatisfacción.

Para la realización de la investigación se consideró necesario dar respuesta a algunos interrogantes, tales como:

¿Cuál es la relación entre el liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Hotel Suites Casa Morelia ubicada en el centro histórico de Morelia Michoacán?

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Analizar la relación entre el liderazgo de los directivos de la organización y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Hotel Suites Casa Morelia en el centro de Morelia Michoacán.

Objetivos específicos

1. Identificar el estilo de liderazgo predominante en los directivos que laboran en la empresa de la zona centro de Morelia Michoacán.
2. Determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados que laboran en la organización.
3. Analizar la vinculación entre el estilo de liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral evidenciada en los empleados de la empresa en la zona Centro de Morelia, Michoacán.

5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

5.1. Antecedentes teóricos del liderazgo

Bass (1985) señala que durante años las teorías de liderazgo se han centrado en aproximaciones parceladas de este proceso (democrático/autocrático, directivo/participativo, foco sobre las tareas o sobre las personas, y otras), apuntando a generar cambios de primer orden al interior de las organizaciones.

Estos cambios consisten en una modificación al interior del sistema, sin cambiar su estructura interna, es decir, no ocurren alteraciones en las reglas de relación de éste. Este tipo de cambio, es el que comúnmente tiene lugar en los ambientes estables, y se relacionan con la adaptación y el crecimiento de la empresa. De esta forma, involucran cambios de categorías, que implican aumentos, por ejemplo, en la cantidad de la producción, o del desempeño.

Éstos se dan en el marco de un proceso de intercambio, una relación transaccional, en la cual las necesidades de los seguidores pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder.

Por otra parte, los cambios de segundo orden se refieren a transformaciones del sistema mismo, por una reorganización de los elementos en un sistema nuevo, que ocurre cuando se modifican propiedades o estados fundamentales de éste. Dicho de otra forma, es un tipo de cambio a un nivel lógico superior, es decir, a nivel de las reglas de relación, correspondiente a una realidad de segundo orden (propiedades sociales de los objetos: valor, significación), por lo que involucran grandes cambios en actitudes, creencias, valores y necesidades.

Este tipo de cambio, se observa comúnmente en ambientes competitivos y cambiantes, donde las organizaciones se ven obligadas a reestructurarse continuamente Hersey, Blanchard y Johnson, (1998).

En la primera parte del siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes que obedecieran los subordinados. Los movimientos sociales posteriores que valoraban la igualdad repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando nuevas teorías de liderazgo orientadas a la participación y procesos consultativos de grupos (líder enfocado en la tarea o en la relación, líder participativo o directivo, entre otros).

En los últimos años, la teoría de la administración está buscando nuevas maneras de dirigir las organizaciones, se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los líderes están buscando nuevos enfoques de negocio en procura de minimizar sus esfuerzos y hacer posible las metas organizacionales.

En este orden de ideas también se ha podido observar que los directivos que manejan la institución tienen dificultades para desenvolverse en función de las exigencias del entorno laboral, ya que se les observa, pocas habilidades para comunicarse con su personal, para la toma de decisiones, poder de influencia, motivación y satisfacción laboral.

5.2. Definición de liderazgo

Liderazgo según Chiavenato (1989), lo definen como: “la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.” (p.138)

Hersey y Blanchard (1981), “El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación”. (p.86)

Es factible conceptualizar al liderazgo como el proceso mediante el cual un individuo modifica el comportamiento de otros; coordina y dirige el grupo, del cual forma parte, en su mantenimiento y en el logro de sus metas.

En la cual se puede decir que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, sino que abarca diversas facetas donde alguien en su actividad concreta que puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo. Siempre que un individuo trate de influir sobre el comportamiento de otro, ese individuo es el líder potencial y la persona sobre la cual trata de influir es el seguidor potencial, sin importar que la persona sea su jefe, un colega, un subordinado.

El liderazgo desde su carácter organizacional y social cobra especial importancia, ya que las consecuencias de decisiones de los dirigentes, administradores o políticos afectan en gran medida el éxito o fracaso de una empresa o una nación.

Peter Drucker (1997) afirmó que la primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz.

Posteriormente un factor importante que determina e influye en la satisfacción laboral de una empresa es la relación superior- subalterno que prevalece en toda la empresa. Liderazgo es un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros, es un proceso de “jefes”, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos.

Las relaciones superior- subalterno varían de un trabajo a otro, de un departamento a otro y de una planta a otra. Esas relaciones existen en varios

niveles de la empresa y van desde un superior de primera línea, que supervisa el trabajo de los obreros, a la del presidente de la junta que observa el comportamiento del presidente de la empresa. En términos generales, entre más alto sea el nivel jerárquico de un ejecutivo, más fuerte será su influencia en la satisfacción laboral de la empresa.

5.2.1. Importancia del liderazgo

Es casi un hecho señalar que todos los procesos históricos, tanto filosóficos, religiosos, políticos etc. han sido generados o concluidos por líderes. Bien se ha dicho que la misión del líder consiste en crear una visión. Y cuando el pensamiento de un individuo llega a convertirse en creencia de la multitud, no hay nadie que pueda contenerlo.

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

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

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

- Es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir”.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital en la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Sin embargo, existen muchas empresas con una planeación deficiente, mala aplicación de técnicas y control han podido sobrevivir a la presencia de un liderazgo dinámico”. (p. 106)

5.2.2. Elementos del liderazgo de excelencia

La excelencia en las organizaciones depende de la gestión de un equipo directivo en el que predomina un estilo de liderazgo tal, que promueve una serie de factores como: altos rendimientos, anticipación al cambio, innovación en los productos y servicios, calidad, estructuras y estilo de administración flexible, filosofía y valores bien definidos.

Para Austin y Peters (1986), el liderazgo de excelencia es aquel que se encarga de educar mediante el desarrollo de habilidades en el puesto; propiciar el crecimiento de personal a largo plazo; capacitarlo en el trabajo; aconsejarlo y apoyarlo en la resolución de problema y confrontarlo cuando no rinde lo suficiente o falla.

Munch (1996), señala que la excelencia en la dirección promueve la existencia y mantenimiento de esta. Según este autor, los elementos son los siguientes:

- Innovación: un líder de excelencia propicia un ambiente de autonomía y libertad que fomente la creatividad, la mejora de la calidad del producto y/o servicio y la creación de nuevos productos.
- Interés por la gente: el líder de excelencia se interesa y confía en su personal porque sabe que el recurso humano puede ser la mayor riqueza de la organización, para lo cual selecciona gente de calidad.
- Sencillez y equidad: el liderazgo de excelencia establece canales de comunicación abiertos, promueve estructuras flexibles para favorecer los cambios que demande el medio ambiente. Se preocupa por que los sistemas establecidos proporcionen al personal una justa retribución y prestación. propicia un adecuado clima organizacional.
- Obsesión por la calidad: el liderazgo de excelencia adopta la calidad en el producto y servicio al cliente, proporciona un servicio adecuado y pone su ejemplo siendo una persona que hace cosas de calidad.
- Acción y cercana: el líder de excelencia está consciente de que la organización existe y opera en función del cliente. En ese sentido, se acerca a los clientes, se entera de cómo están las cosas, toma decisiones y mejora la actuación en el campo de trabajo.

5.2.3. Perfil del líder

Cuando se trata de definir el perfil del líder, se encuentra que cada quien tiene una visión particular de las características que deben poseer. Sin embargo existen autores que han propuesto un modelo flexible en torno al cual gira el liderazgo.

Según Munch (1996), aquellas personas que tengan la posibilidad de ejercer un cargo directivo y aspiren a ser un líder de excelencia: deben aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos necesarios:

- **Conocimientos tecnológicos:** es necesario para el líder conocer la empresa, su área se trabajó y el servicio y/o producto que se ofrecen, pues, esto le permite delegar autoridad y conseguir respeto y motivación de los subordinados. En este sentido, es necesario un líder con dominio del campo de trabajo, además de investigar y mantenerse actualizado para mejorar en todos los aspectos.
- **Conocimientos administrativos:** el líder se conduce de manera excelente si conoce a fondo los procesos administrativos que se llevan en la empresa; ello implica conocimientos de tipo humanístico para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo y tratar a la gente entre otros aspectos. Además debe poseer las siguientes cualidades.
- **Dominio de sí mismo:** consiste en el control de los impulsos, mantener la serenidad, actuar con objetividad y poseer una gran confianza y seguridad en sí mismo, para inspirar confianza a los subordinados. Esta cualidad lleva implícita la seguridad y confianza de sí mismo, la cual nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir.
- **Iniciativa:** se refiere a tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, generar un clima de trabajo que motive a la gente, y todas las labores del dirigente; se basa en la capacidad de tener iniciativa que proporcione y faciliten al logro de los objetivos de la organización.
- **Sentido común:** permite delegar y ejecutar correctamente, adaptarse al cambio, establecer estructuras sencillas, actuar en lugar de solo planear. Acercarse a su gente y mejorar la calidad.
- **Optimismo:** descubre el lado positivo de todas las situaciones, confía en el futuro y en su gente, aprende de los fracasos y los errores, disfruta de su puesto, posee una ferviente pasión por ganar, pues tiene la certeza de que el triunfo no es cuestión de casualidad sino de tenacidad. Considera los

problemas y los conflictos como una oportunidad para mejorar. La actitud optimista y amable del gerente infunde a sus subordinados confianza y en gran parte la motivación del personal a su cargo.

- Sinceridad, justicia y lealtad: una conducta sincera y justa genera en el personal compromiso y lealtad hacia la empresa. La justicia es la virtud que otorga a cada uno lo que pertenece. El respeto y admiración de los subordinados se relaciona con la imparcialidad del líder. De igual manera, la fidelidad por la empresa y los valores que se está prevalecen, la fe en el producto y sentirse parte de la organización.
- Espíritu de logro: fija metas claras y específicas y hace partícipe de estas a su gente, de tal forma que todos conocen hacia dónde dirigir sus esfuerzos y los resultados que esperan obtener; la consecuencia de las metas es motivo de satisfacción y autorrealización del líder.
- Sencillez y humildad: el avance de la sociedad demanda del líder, sencillez para lograr la cercanía a la gente y humildad para crear campeones; mentalidad abierta para conocer sus errores, aceptarlos y mejorar cada día, solo así es posible lograr el respeto y la confianza de los demás. La empatía y la simpatía son indispensables para lograr la excelencia en el liderazgo. En ese sentido, Covey (1997), en la video conferencia mundial sobre liderazgo compartido, señalaba la importancia de la humildad en el líder: “por qué así habilita a sus seguidores, es decir, al anteponer el bien comuna sus intereses otorga a quienes le rodean los medios para que utilicen su propio cuota de poder o exponen sus habilidades”.

Este autor plantea la necesidad de trabajar compartiendo experiencias, alegrándose de los éxitos de los otros y siendo receptivo, es decir, trabajar con mente de abundancia.

Esa posición es respaldada por otros expertos, entre ellos Covey (1997), Quien identifica siete acciones específicas que ejecutan los líderes exitosos, independientemente de la organización o causa que lideren. En este sentido, los líderes efectivos:

- Hacen ellos los demás se sientan importantes: si las metas y decisiones se centran en ellos mismos, los seguidores pierden rápidamente el entusiasmo. Enfatiza los puntos fuertes y contribuciones de sus seguidores
- Fomenta una visión: los seguidores necesitan tener una clara idea de hacia dónde va el proyecto y tienen que entender que la meta también es valiosa para ellos.

- Siguen las reglas de oro: trata a los seguidores de la misma forma en que le gustaría que le traten a usted. Un líder abusivo atrae pocos seguidores leales.
- Admite sus errores: si las personas sospechan que el líder encubre sus propios errores, hacen lo mismo y pierden información valiosa para tomar decisiones.
- Critican a los demás solo en privado: el elogio público estimula a las personas hacia la experiencia, pero la crítica pública solo sirve para hacer sentir mal a los demás.
- Se mantiene cerca de la acción: el líder habla con la gente, visita otros puestos de trabajo y observa cómo se maneja el negocio.
- Juegan al juego de la competencia: el estímulo competitivo puede ser una herramienta valiosa si se usa correctamente. Fija las metas del equipo y premia a los miembros que las cumplan o superen las expectativas.

5.2.4. Poder y liderazgo

Poder de recompensa

Es la capacidad del gestor para intercambiar recursos de la organización por cooperación. Es probablemente la forma de poder más comúnmente aplicada. Las subidas salariales y los ascensos son herramientas motivacionales muy poderosas

Poder legítimo

Emana del puesto jerárquico que un individuo ocupa en el seno de una organización. Un directivo posee un poder legítimo sobre sus subordinados. La organización declara que es legítimo que el individuo designado ejerza el poder sobre los demás.

Poder retributivo

Si un individuo posee el poder total sobre las retribuciones, si puede decidir las promociones y tiene potestad sobre las tareas, posee entonces un elevado poder retributivo. También puede usarse para el deseo de reconocimiento y aceptación.

Poder coercitivo

Existe cuando alguien posee la habilidad de castigar psíquica o psicológicamente a alguien, por ejemplo sancionar a un subordinado delante de todos.

Poder del experto

Es el poder sobre el conocimiento, cuando más importante sea la información y cuanto más limitadas sean las fuentes para obtenerla, tanto mayor será el poder de la persona que lo posea. Este poder puede trascender puestos y posiciones.

Poder personal

Como el poder experto no siempre se correlaciona con la autoridad formal. Se vehiculiza a través de un proceso de identificación, se asemeja al poder carismático, implica confianza, aceptación, afecto.

El poder del puesto

El cual reside en la posición más allá de la persona que ocupa el puesto, también la capacidad retributiva y coercitiva pueden contribuir a incrementar el poder del puesto. Se da a través de la autoridad.

El poder personal

Reside en la persona independientemente del puesto que la persona ocupe. Poder experto, coercitivo y de recompensa. Cualquier persona puede ejercerlo a través de la persuasión racional. Un individuo con este poder puede inspirar gran lealtad y dedicación a sus seguidores.

5.2.5. Tendencias del liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que les ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

Edades del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

Edades del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

Edades del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

Edades del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación.

Edades del liderazgo de la formación.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década de los 20). Se ha hecho evidente que ninguna organización puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

5.2.6. Estilos de liderazgo

Davis (1990), considera el estilo de liderazgo como el conjunto total de acciones de liderazgo, tal como es percibido por los empleados; estas acciones varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas

Al respecto Munch (1996), define el estilo de liderazgo como "una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracteriza al gerente". (p.120)

El líder autocrático

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder democrático o participativo

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El liderazgo burocrático

Existe una forma de liderazgo que también es muy formal. El liderazgo burocrático muestra el estilo de trabajo de un jefe que valora mucho el cumplimiento de la norma y de aquello que se considera correcto en el plano laboral. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para proteger la seguridad de los trabajadores al trabajar con maquinaria de riesgo.

El líder transformador

Cuando un líder cambia su entorno y su entorno lo cambia a él. Existe una mutua satisfacción de necesidades y, como resultado de esa interacción, ambas partes salen beneficiadas, transformados. El líder transformador es el que compromete a la gente con la acción, que convierte a seguidores, en líderes, y que puede convertir a líderes en agentes de cambio.

El líder liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

5.2.7. Diferencia entre líder de grupo y líderes de equipo

Líderes de grupo

Impide pensar en lo que podría obtenerse mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.

Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.

- Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el gerente.
- Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicaciones de la responsabilidad de la gerencia
- Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.
- ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos

Líderes de equipo

Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.

- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones.
- Muestra un estilo personal, puede estimular la excitación y la acción.
- Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa.

- Facilita el que los de más vean las oportunidades para trabajar en equipo.
- Permite que la gente actúe.
- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los de más.
- Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta, considera que la solución de problema es responsabilidad de los miembros del equipo.

5.3. Satisfacción laboral

Las organizaciones requieren del trabajo de un conjunto de hombres y mujeres, que con sus conocimientos, habilidades y actitudes alcancen los objetivos de la empresa pero teniendo en cuenta, que las personas por medio de su trabajo requieren satisfacer sus propias metas y necesidades logrando con esto, el desarrollo organizacional.

Una administración bien gestionada debe procurar la mejora de la calidad de vida y satisfacción de los ciudadanos a quienes sirve. También ha de conseguir satisfacer a quienes trabajan en ella. La satisfacción laboral mejora la productividad global de la organización y reduce el absentismo. Así, el estudio del clima laboral debe ser una acción necesaria para determinar qué factores deben ser tratados con el fin de mejorarlos e incidir positivamente en el clima de trabajo de la institución u organismo

La satisfacción laboral, según manifiestan la mayor parte de los investigadores del comportamiento organizacional, es una actitud y ésta refleja el sentimiento de las personas respecto a algo. Por tal razón se acepta que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona respecto a su trabajo. Si la persona está muy satisfecha, en términos laborales adopta actitudes positivas ante el trabajo y viceversa

Para lograr satisfacción en el trabajo, la actitud de los jefes inmediatos resulta de vital importancia. Primero, brindando la información suficiente para que el empleado particular ubique su trabajo en relación al propósito general de la organización. También ayuda a propiciar que los jefes fomenten que las personas dejen a un lado las rutinas y maneras cotidianas de hacer las cosas y que prueben caminos y formas novedosas. Esto implica asumir nuevos retos, arriesgarse y permitir aprender de los errores, pero lo más probable que resulten mejoras significativas en los procesos y resultados del trabajo y mayor satisfacción por parte de quien lo realiza.

5.3.1. Definición de satisfacción laboral

Blum y Naylor (1994), la satisfacción en el trabajo es “un actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en diferentes aspectos, o sea, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo”(P. 232).

Robbins (2004), indica que la satisfacción laboral es “la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo” (P.167).

Schultz (1991,) define la satisfacción en el trabajo “como una disposición psicológica del individuo hacia su trabajo y que incluye un conjunto de sentimiento y actitudes” (P. 258)

Se puede explicar de lo anterior que con el hecho de que la persona al estar en un puesto requiere de la interacción con sus compañeros de trabajo, con sus superiores, de seguir reglas y políticas organizacionales, de realizar un buen desempeño, de aceptar condiciones laborales que tal vez no sea las más ideales para el puesto que desempeña, pero el ser humano vive con esto y más, por eso se dice que cada persona actúa en determinados escenarios.

La satisfacción en el trabajo en si se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo, es decir es el resultado ya experimentado.

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, procedimientos establecidos, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan, (que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés. Ya que se puede decir que parte de que los empleados se sientan satisfechos, que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios de acuerdo a las condiciones del trabajo.

5.3.2. Importancia de la satisfacción laboral

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos:

- Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.

- Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado. Además, la satisfacción laboral es de gran interés “en los últimos años por constituirse en resultado organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales”
- Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos. Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea por que se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respeten, trabajen en armonía y cooperación.

La buena atmosfera. En el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes.

5.3.3. Variables que condicionan la satisfacción laboral

En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos de trabajo.

Tabla. 1: Variables que inciden en la satisfacción laboral

Circunstancias Personales	Circunstancias de trabajo
Balance entre lo obtenido	y lo esperado
Satisfacción	insatisfacción

Estas características personales son las que acabaran determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción.

Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y estas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y: buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada, salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés, conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y absentismo, rotación, retrocesos. Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg, postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

5.3.4. Modelos que explican las causas de la satisfacción laboral.

Podemos decir que la satisfacción laboral surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la conducta del trabajador, hasta el extremo que este se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

Cinco modelos predominantes de satisfacción laboral especifican sus causas:

Cumplimiento de necesidades:

Estos modelos proponen que la satisfacción laboral está determinada por el grado hasta el que las características de un trabajo permiten al individuo cumplir sus necesidades.

Discrepancias:

Estos modelos proponen que la satisfacción laboral es el resultado de las expectativas encontradas. Las expectativas cumplidas representan la diferencia entre lo que un individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de ascenso, y lo que realmente recibe.

Consecución de valores:

Resulta de percepción de que un trabajo permite el cumplimiento de los valores del trabajo importantes para el individuo en general, las investigaciones respaldan de manera constante la predicción de que el cumplimiento de los valores está relacionado positivamente con la satisfacción laboral.

Equidad en este modelo:

La satisfacción laboral es una función de lo justamente que se trata a un individuo en el trabajo. La satisfacción resulta de la percepción de uno mismo de que los resultados del trabajo en comparación con los resultados de otro.

Componentes genéticos/rasgos:

Está basado en la creencia de que la satisfacción laboral es en parte una función de los rasgos personales y de los factores genéticos.

5.3.5. Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo con las investigaciones realizadas por Robbins (1998), los principales factores que conducen a la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo adicionalmente: Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Adicionalmente: compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

A continuación ampliaremos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

A. satisfacción con el trabajo en si-reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

B. sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario. Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

C. condiciones de trabajo

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes STEPHEN P.Y ROBBINS (1998).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

E. compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Existen muchas investigaciones al respecto y los resultados apuntan a la conclusión que cuando existe un alto grado de compatibilidad entre la personalidad y ocupación, da como resultado más satisfacción, ya que

las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de su trabajo. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes)

5.3.6. Aclaración terminológica entre actitud, satisfacción laboral y moral organizacional

Existe una gran confusión en el empleo del término "satisfacción en el trabajo" y los factores que contribuyen a ella. La revisión de los numerosos estudios efectuados en este campo nos lleva a la conclusión de que la satisfacción en el trabajo es casi cualquier cosa que un investigador mide cuando cree estar midiendo la "satisfacción en el trabajo"

Debemos aclarar la confusión que existe entre los términos "actitud del personal", "satisfacción en el trabajo" y "moral organizacional". Aunque, en muchos casos, se utilizan como sinónimos, no lo son. Una "actitud" no es "satisfacción en el trabajo", aunque puede contribuir a ella, ya que ésta se compone de actitudes. De manera similar, la "satisfacción en el trabajo" no es lo mismo que la "moral organizacional", aunque puede contribuir a ella.

Una "actitud"

De un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto

La "satisfacción en el trabajo"

Es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

La "moral organizacional"

Puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La "moral"

Es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera.

Tiene cuatro determinantes: sentimientos de solidaridad del grupo, necesidad de una meta, progresos observables hacia la meta; y, participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

5.3.7. Medición de la satisfacción laboral

La medición de la satisfacción laboral consisten determinar mediante el uso de los instrumentos adecuados e idóneos que permitan obtener resultados cuantificables, que a su vez nos plasmen la existencia o no de la satisfacción o insatisfacción en el trabajador. IVANCEVICH, MATTERSON Y ROBBINS (1998) señala que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen:

- Reconocimiento: la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.
- buena ambiente: el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.
- Competencia de la dirección: es decir sí la dirección es incompetente hallaran poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.
- Seguridad en el Empleo: el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.

5.3.8. Indicadores de satisfacción laboral.

Los indicadores de satisfacción Laboral, permiten medir en forma tal que se determine si existe o no Satisfacción Laboral, entre los cuales podemos mencionar:

- Oportunidad y Desarrollo de la Organización: se refiere a la opinión que manifiesta el trabajador o empleado referente a su satisfacción o no, con la oportunidad que la empresa le ofrece para desarrollarse y crecer dentro de la organización.
- Reconocimiento: este indicador considera los factores motivacionales que se hacen presentes en la organización. Es decir, mide los niveles de satisfacción que demuestran los individuos en su lugar de trabajo, en función del reconocimiento que perciben acerca de la labor cumplida.
- Logro: un indicador que ha sido sustentado a través de diversas investigaciones psicosociales, es el logro, el mismo tiene una connotación significativa, en momentos en que el individuo evalúa su actuación en la

organización y se plantean los logros que se obtienen en el trabajo por su actividad.

- Características del Trabajo: este indicador nos mide el trabajo en sí. Organizando y estructurando por la empresa o industria correspondiente. Básicamente se establece para medir los niveles de satisfacción con la naturaleza del trabajo y su correspondencia con las expectativas y requerimientos de la fuerza laboral.
- Supervisión: indicador que incluye los niveles de satisfacción, que manifiestan las personas de diversas ocupaciones, con la política y formas de supervisión implantadas en la organización.
- Sueldos y Salarios: es uno de los indicadores que tiene que ver con los niveles de satisfacción laboral ya que es el sueldo o salario lo que trabajador percibe por los roles desempeñados en la organización.

6. CASO PRÁCTICO

6.1. Generalidades de la empresa Hotel Suites Casa Morelia

Esta casa se construyó en el siglo XVIII aquí vivió el Gral. Epitacio Huerta. Gobernador De Michoacán fue el primero en establecer la educación primaria gratuita. Se apodero del seminario tridentino. Hoy palacio de gobierno en mayo de 1859.este edificio es considerado dentro del centro histórico de la ciudad como patrimonio cultural de la humanidad.

En el año 2004 se sometió a una reconstrucción, lo cual estuvo a cargo del Arq. Obeth Valencia, empresa fundada por el Sr. Eleuterio Salgado Barajas.

El Hotel ofrece al público las mejores once suites del Estado De Michoacán.

6.2. Misión

Somos una empresa familiar comprometida con la satisfacción de nuestros clientes, proporcionando alojamiento a las personas que visitan la ciudad y facilitar servicios de alimentos, bebidas y complementarios tanto para ellos como para las empresas y usuarios que lo requieran, generándoles bienestar y justa correspondencia entre calidad y precio.

Nuestro propósito es generar beneficios sociales y económicos para el estado, proveedores, accionistas y empleados del hotel y desarrollamos nuestra actividad en un marco de compromiso con la sociedad y respeto al medio ambiente.

6.2.1. Visión

Trabajamos para posicionarnos a corto plazo como una organización líder en el negocio de la hotelería, siendo reconocidos por la calidad de nuestro servicio y la orientación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros huéspedes, siempre bajo estrictos criterios de rentabilidad, transparencia, protección del medio ambiente y compromiso social.

6.2.2. Valores corporativos

Los valores del hotel están interrelacionados y se complementan mutuamente. Nos diferencian y nos guían en nuestra labor cotidiana siendo la base de nuestra cultura empresarial.

Calidad

Hotel Suites Casa Morelia tiene un compromiso con la calidad de su servicio. Lograrlo supone un reto permanente y una dedicación por parte de todos ya que engloba a todos y cada uno de los procesos que se desarrollan en nuestra organización. Tiene que ser parte del compromiso individual el orientar nuestros esfuerzos a este objetivo.

Siendo imprescindible para nuestro progreso crea un valor añadido fundamental para nuestro producto. En un mercado tan dinámico, competitivo y complejo como el actual, la competencia hace que los precios se igualen y que sea la calidad quien marque la diferencia para el cliente, a la hora de tomar la decisión final.

Supone una mejora continua, “en marcha”, proponiéndonos retos y logrando avances para que nuestro servicio sea cada vez mejor y adaptado a las necesidades del cliente.

Orientación al cliente

Un servicio de calidad es un servicio orientado al cliente, haciendo el esfuerzo de conocer y comprender sus necesidades, ofreciendo un trato personalizado. Con el auge de Internet, las redes sociales y la enorme difusión de opiniones. Ello conlleva colaboración, eficacia y profesionalidad en cada una de nuestras facetas generando valor para el cliente. Tenemos que sorprender a nuestros huéspedes dentro de su “experiencia”, nosotros somos los expertos y tenemos que dar razones para que un cliente lo siga siendo, superar sus expectativas y fidelizarlo.

Responsabilidad social y medioambiental

Parte del éxito de nuestra empresa debe integrar aspectos tanto sociales como medioambientales e implica su integración en la definición de nuestras operaciones, generando riqueza tanto material como inmaterial logrando un crecimiento sostenible.

Integridad

La integridad es la clave para que nuestros compromisos se materialicen y cobren la importancia que deben tener. Si no se fuera íntegro, la solidez y coherencia de los valores y principios expuestos aquí perderían todo su valor. Difícilmente se puede, en efecto, hablar de valores y rigor sin hacerlo de la integridad y actuando consecuentemente.

Transparencia

La gran cantidad de canales de comunicación y el avance de la tecnología en la actualidad exigen, cada vez más, transparencia a las empresas en la información que ofrecen a la sociedad en relación con sus prácticas.

Ello implica ofrecer información relevante, suficiente, fidedigna y oportuna, estas buenas prácticas empresariales ofrecen confianza al mercado, seguridad al cliente y consolida, desde un punto de vista más amplio, los derechos de los trabajadores y la sociedad en general. En definitiva, el punto de partida hacia una cultura empresarial responsable y sostenible.

6.2.3. Filosofía

Trabajo en equipo

Capacitación

6.2.4. Objetivos del hotel

Fijar un objetivo es marcar un camino: específico, medible, alcanzable, relevante.

Damos a conocer algunos de los objetivos propuestos:

Optimizar consumos y reducir residuos para disminuir nuestro impacto ambiental.
Medir para mejorar, la objetividad de lo cuantitativo.

> Disminuir el consumo de luz respecto al año 2013 en un 3%

> Cambio de iluminarías incandescentes por bajos consumos

> Reducción en un 5% de tóneres.

> Disminuir el consumo de gas respecto al año 2013

Eficiencia, control y seguridad.

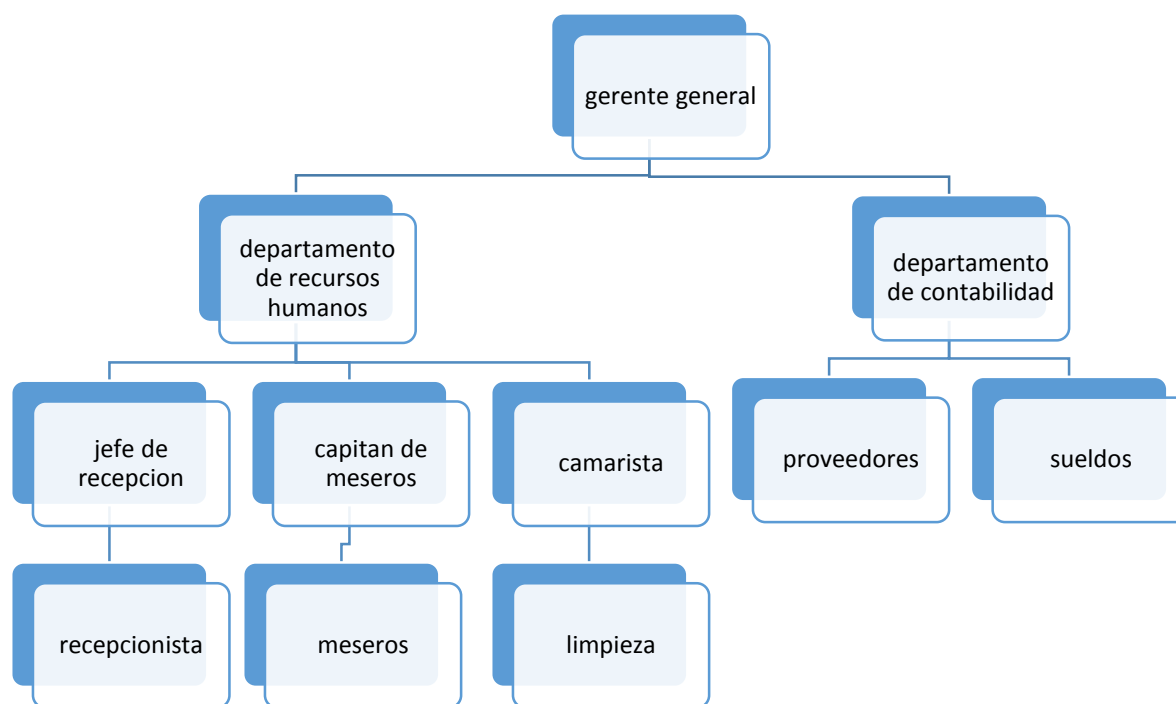
Programación de mantenimiento y revisiones de seguridad, control de incidencias para ofrecer unas instalaciones en estado óptimo de conservación.

Invertir en nuestro capital humano.

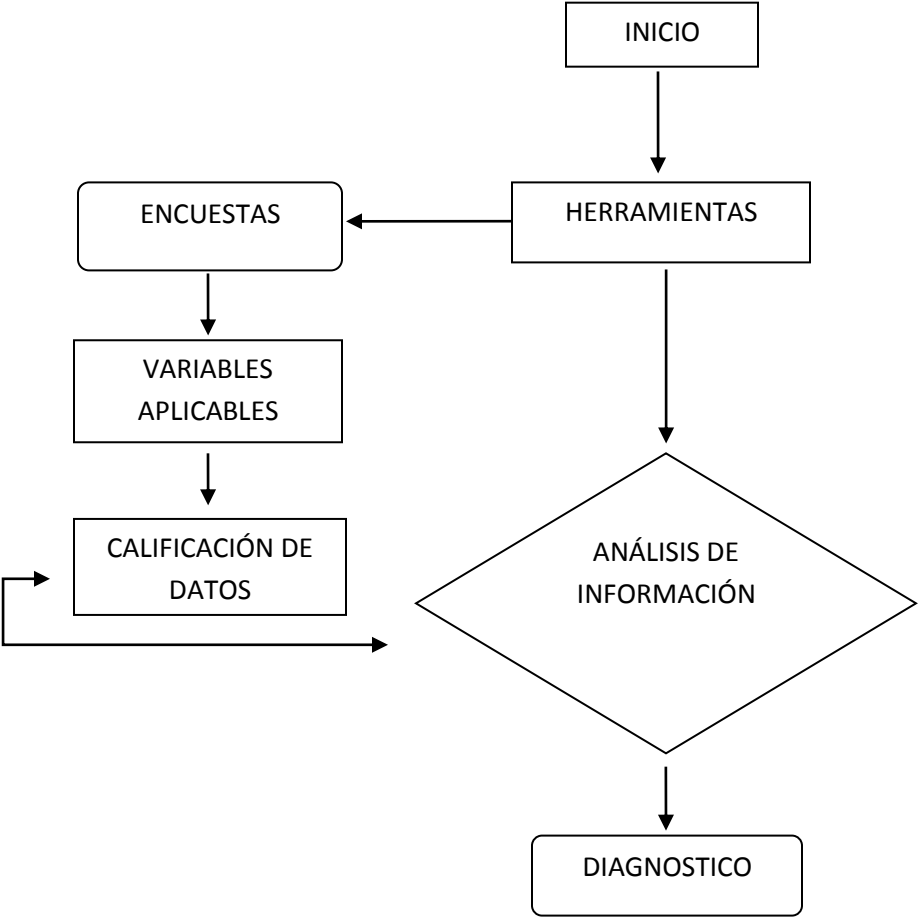
Aumentar la formación de nuestro equipo

Contribuir al esfuerzo conjunto que asegura el reciclaje de la manera más eficaz y sostenible.

6.2.5. Organigrama estructural del hotel Suites Casa Morelia



6.2.6. Diagrama de flujo



6.2.7. Encuesta aplicada

Encuesta aplicada a jefes de área

Esta encuesta tiene como finalidad el obtener información sobre la influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral.

Edad:

Sexo:

1-En esta empresa se hace lo que dice el jefe y la opinión del resto no cuenta.

Casi siempre siempre a veces nunca

2-Las decisiones son delegadas a los trabajadores, por tener confianza en su capacidad.

Casi siempre siempre a veces nunca

3- Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo.

Casi siempre siempre a veces nunca

4-Las relaciones jefe - trabajador, tienden a ser agradables.

Casi siempre siempre a veces nunca

5-Para estimular al empleado es conveniente aplicar algunos incentivos.

Casi siempre siempre a veces nunca

6-La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.

Casi siempre siempre a veces nunca

7-Las recompensas materiales son fuentes de satisfacción para el empleado.

Casi siempre siempre a veces nunca

Encuesta aplicada a trabajadores

El objetivo de esta encuesta es recolectar información sobre la influencia de los liderazgos directivos en la satisfacción laboral de los empleados

1-Conoce usted el significado de la palabra liderazgo.

Si no

2-Las opiniones expresadas por usted son consideradas por el directivo.

Casi siempre siempre a veces nunca

3-Su jefe le informa acerca de los objetivos de la empresa.

Casi siempre siempre a veces nunca

4-En relación con el salario que percibe, está usted:

Muy satisfecho satisfecho insatisfecho

5-Está motivado porque le gusta el trabajo que desarrolla.

Casi siempre siempre a veces nunca

6-Cómo califica su relación con los compañeros.

Buena regular mala

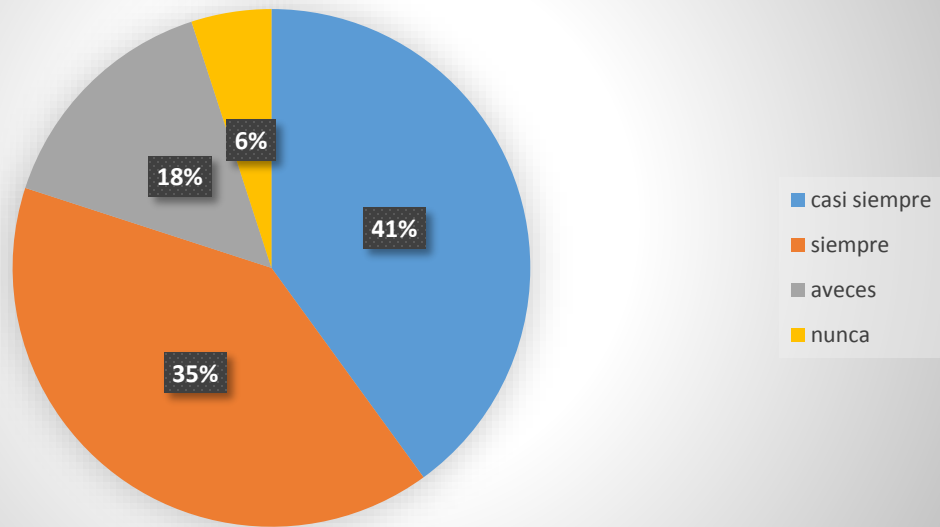
7-Los directivos toman en cuenta sus necesidades de crecimiento personal.

Casi siempre siempre a veces nunca

7. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES Y DIRECTIVOS DEL HOTEL

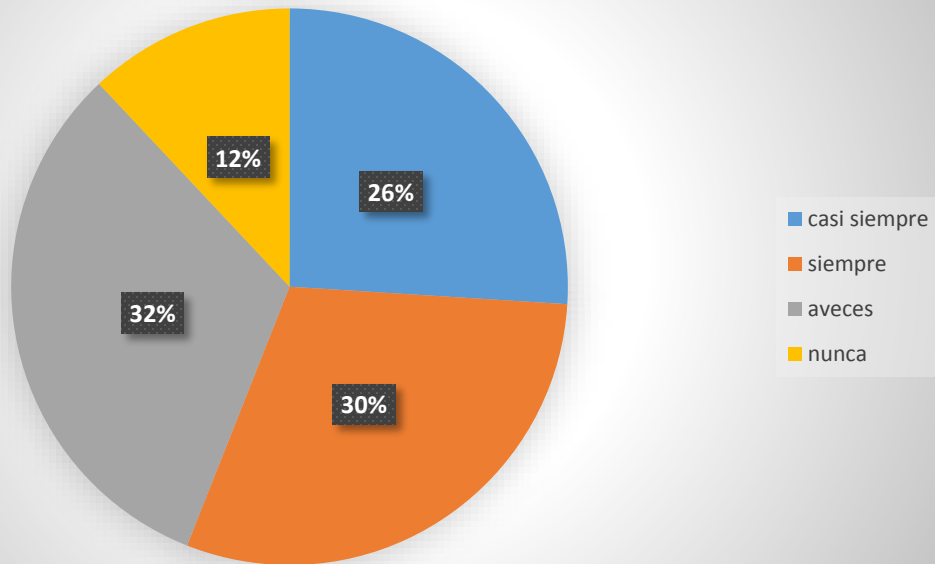
La herramienta que utilice para obtener los resultados fue un cuestionario ya que es la forma adecuada de obtener la información sobre el liderazgo y satisfacción en el trabajo. El cuestionario consta de 7 preguntas cerradas fueron aplicadas a 9 trabajadores que fueron escogidos al azar, existe total de 11 trabajadores que laboran en el Hotel Suites Casa Morelia. Para este caso se seleccionó una muestra del 81.81% del total de trabajadores. Una vez que se clasificación se procedió a capturar los datos para realizar las gráficas de pastel correspondientes por cada pregunta realizadas en la encuesta, cuyos resultados se presentan a continuación.

1-En esta empresa se hace lo que dice el jefe y la opinión del resto no cuenta



De acuerdo a la opinión de los trabajadores, se puede percibir que el estilo de liderazgo ejercido es autocrático.

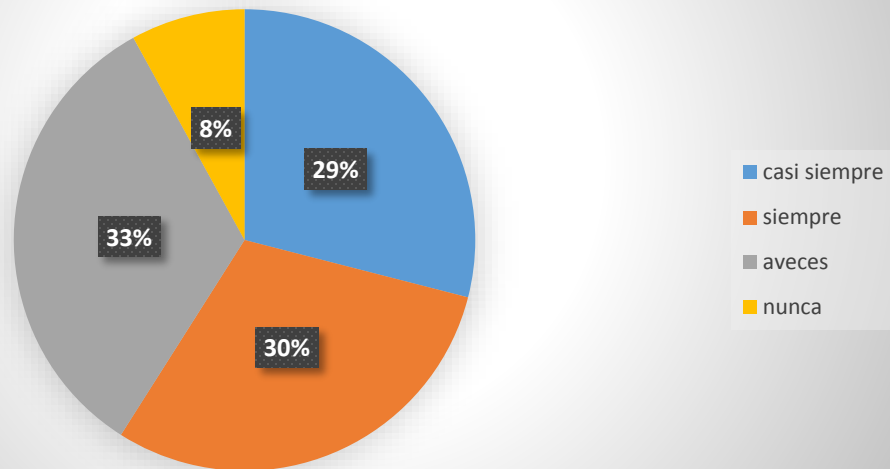
2-Las relaciones jefe - trabajador, tienden a ser agradables



De acuerdo a estos datos se consideran que las relaciones son buenas aunque debe mejorar mucho.

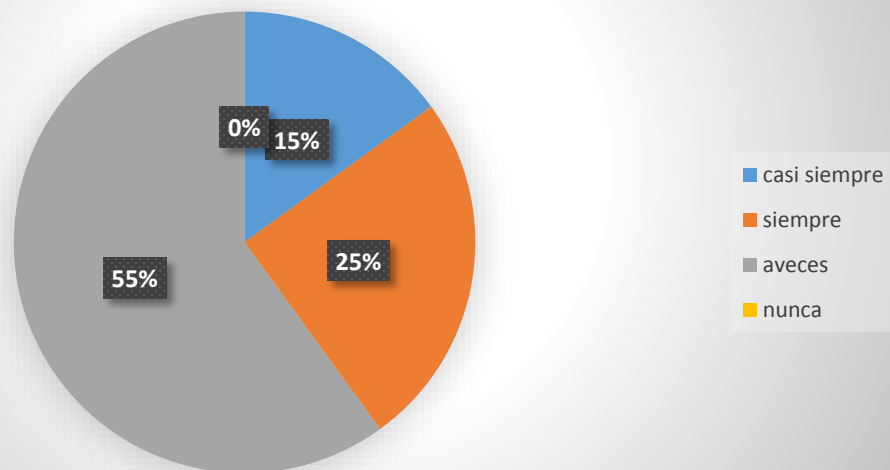
El líder debe influir en los trabajadores de una u otra forma, y para ello debe comprender las necesidades de los subordinados.

3- Existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo



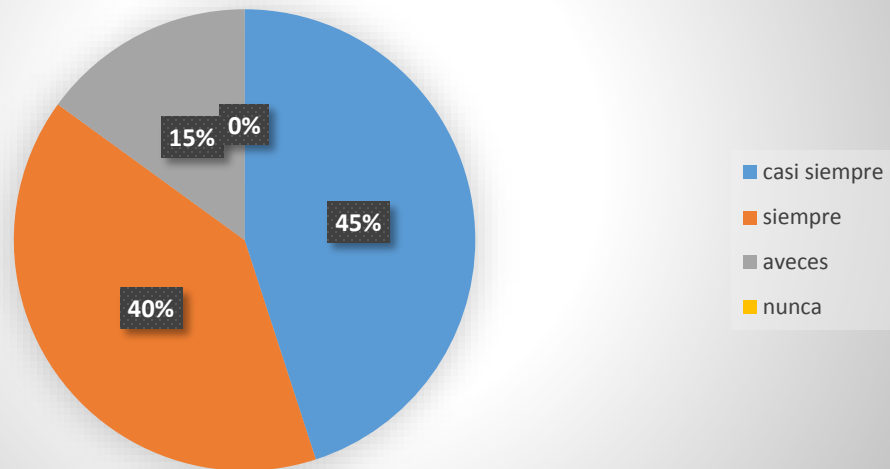
De acuerdo a estos datos el jefe se comunica de manera adecuada con sus trabajadores.

4-Las decisiones son delegadas a los trabajadores, por tener confianza en su capacidad.



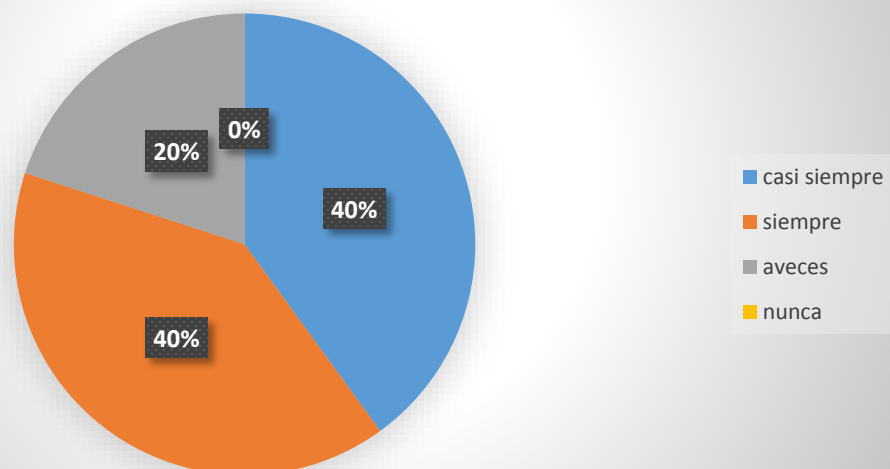
Con base en los datos recabados, es importante destacar que la mayoría de las decisiones son tomadas por la gerencia. Y no delegadas a los trabajadores.

5-Para estimular al empleado es conveniente aplicar algunos incentivos



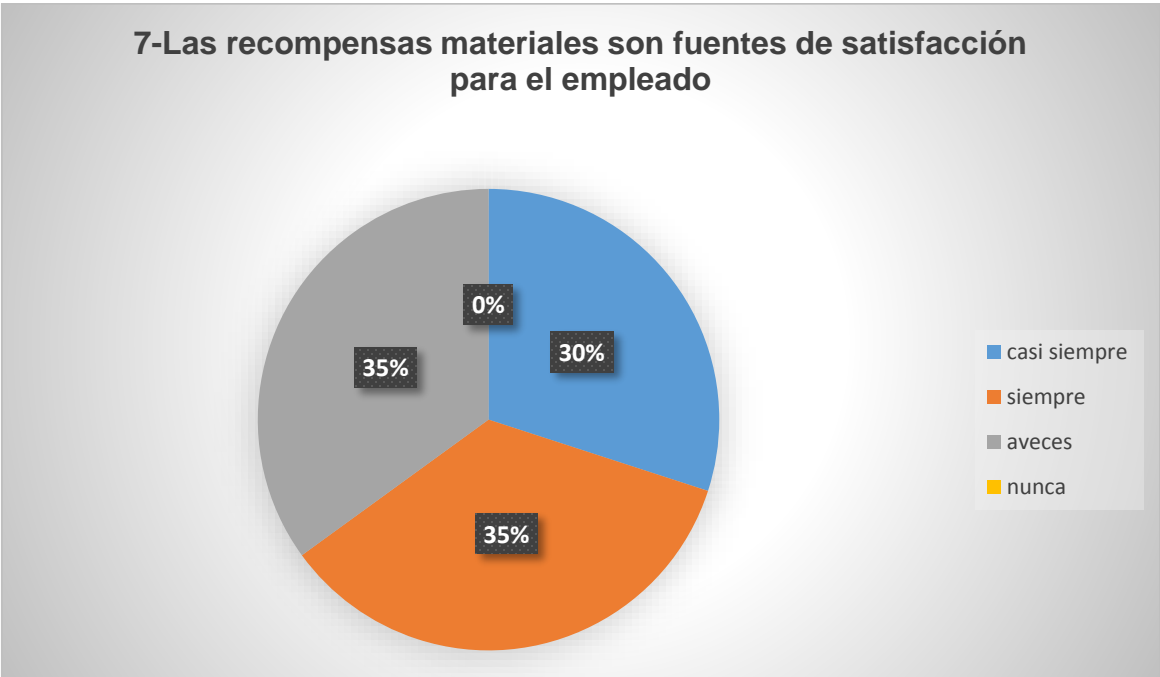
Profundizando un poco en las opiniones de las encuestas realizadas, la mayoría coinciden en que necesitan ser estimulados y motivados , no sólo de forma monetaria, sino también verbalmente con relación a las actividades desempeñadas, por cuanto le serviría de estímulo para elaborarlas cada día mejor.

6-La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional



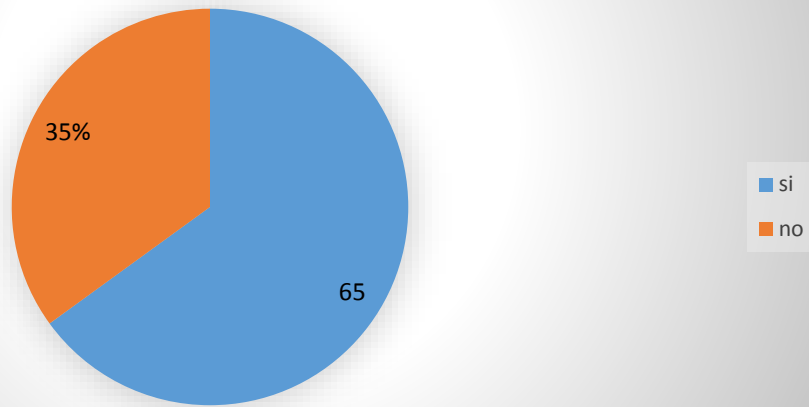
Los resultados reportados revelan los empleados, que los directivos del hotel consideran sus necesidades de crecimiento profesional.

Ya que el desarrollo de la gente es estratégicamente importante para la empresa, por lo que muchas de ellas se han dado a la tarea de satisfacer a los trabajadores a través de planes que apunta al mejoramiento de sus condiciones de vida.



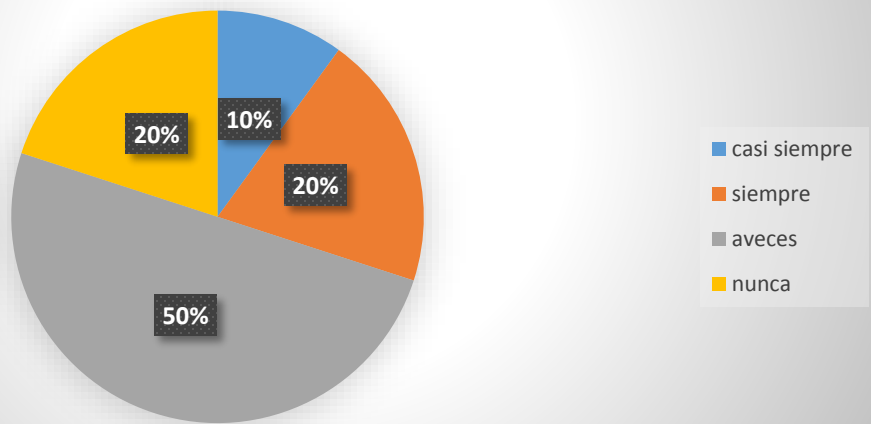
Los resultados reportados demuestran que las recompensas materiales son fuentes de satisfacción para el empleado.

1-Conoce usted el significado de la palabra liderazgo



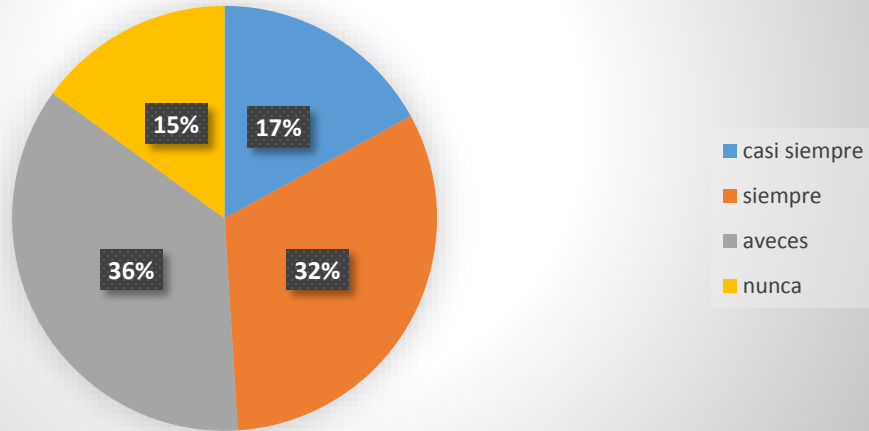
Los resultados reportados demuestran la mayoría de los empleados que conocen el significado.

2-Las opiniones expresadas por usted son consideradas por el directivo



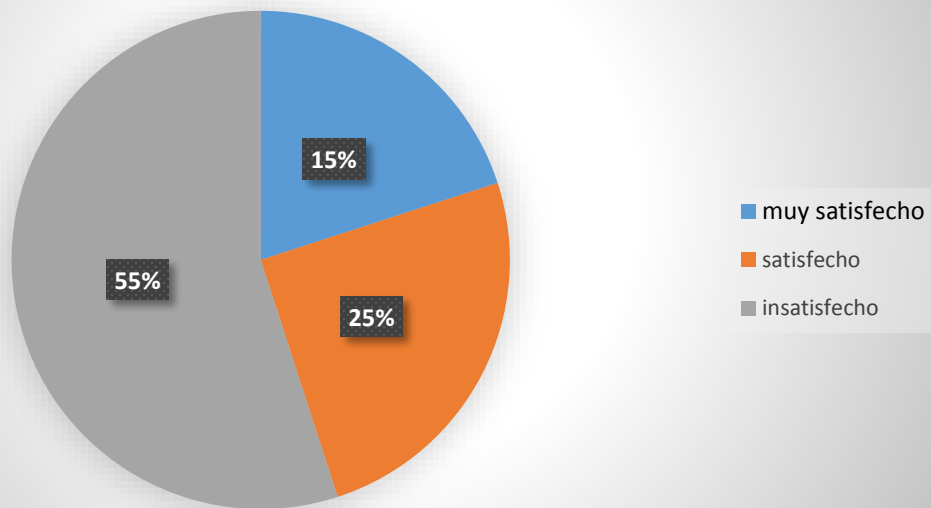
Aquí como podemos observar sus opiniones de cada uno de los empleados no son consideradas por los directivos y además no se les permite tomar iniciativas. Esta situación es desfavorable para la empresa por cuanto no se consulta a los empleados.

3-Su jefe le informa acerca de los objetivos de la institución



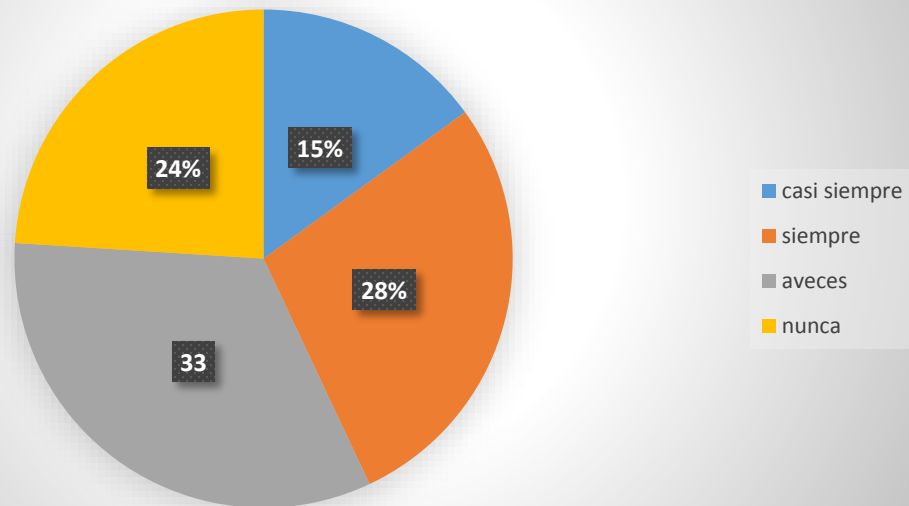
Se observó que algunas veces los empleados son informados sobre los objetivos de la empresa, a fin de garantizar el logro de la misma.

4-En relación con el salario que percibe, está usted:



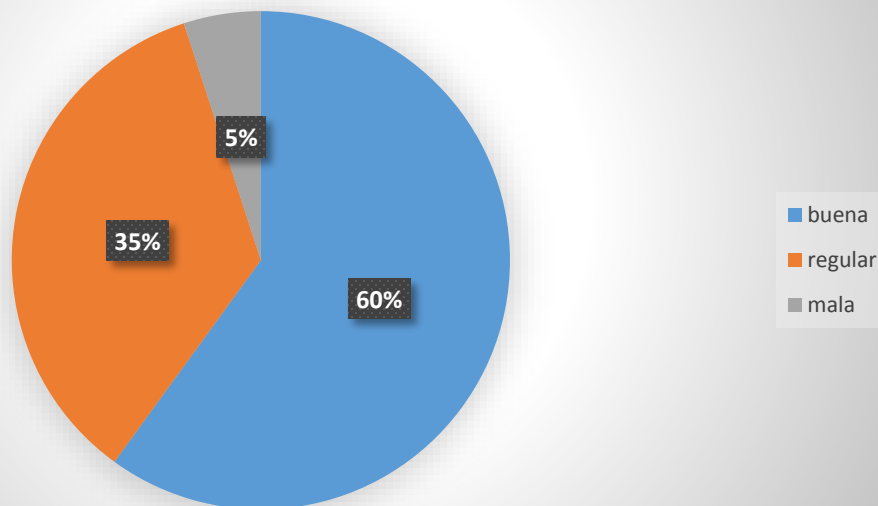
Como pueden ver más de la mitad de los empleados coincidió en que la remuneración percibida no corresponde, ya que no alcanza para cubrir las necesidades básicas. La congruencia pudiera traer consigo insatisfacción en cuanto a las condiciones laborales del empleado, pues, estos factores podrían interferir en su rendimiento y por ende, en la productividad.

5-Está motivado porque le gusta el trabajo que desarrolla



Como pueden observar la mayoría de los empleados mencionan que no están motivados, ellos consideran que pueden dar más, considero que es conveniente estimular al empleado mediante algunos incentivos.

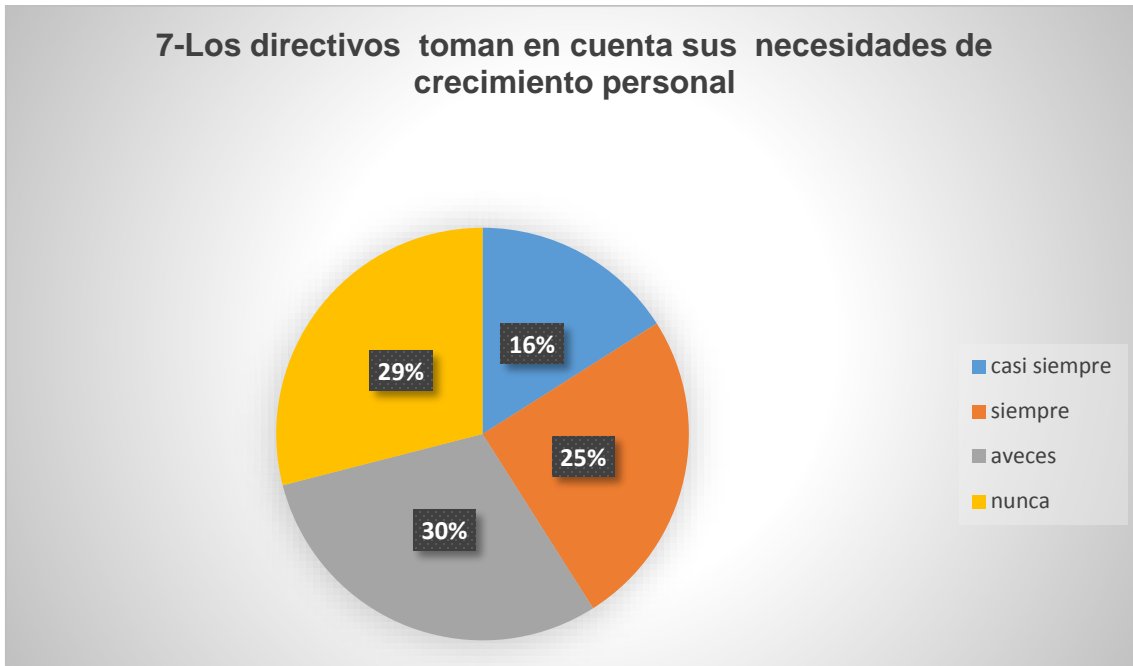
6-Cómo califica su relación con los compañeros



Con base en los datos recabados, la mayoría de los empleados dijeron que las relaciones con sus compañeros son buenas.

Las relaciones interpersonales son indispensables para el logro de los objetivos organizacionales, mediante las interacciones personales se procuran la

satisfacción de las necesidades de contacto social, estas van a representar una herramienta de convivencia social que el ser humano utilizará para la supervivencia y bienestar social.



Los resultados reportados muestran que casi nunca es considerado el crecimiento personal y casi nunca les ofrecen cursos de capacitación técnica.

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

8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN HOTEL SUITES CASA MORELIA

De acuerdo los datos que obtuve de las encuestas que se le aplicaron a los trabajadores, también hice un análisis mediante observaciones durante la visita en la empresa, los resultados fueron los siguientes:

De acuerdo los resultados se puede decir que dentro del Hotel Suites Casa Morelia, los directivos ejercen un estilo de liderazgo autocrático, lo cual significa que no permite la participación de los empleados.

Y también presentan bajo nivel de liderazgo, es decir, que tienen problema para comunicar adecuadamente con sus subordinados, poca influencia sobre sus colaboradores, inadecuada transmisión de los objetivos estratégicos y poca capacidad para desarrollar relaciones armoniosas con su equipo de trabajo y los jefes no hacen lo necesario por brindar una satisfacción laboral saludable.

LIDERAZGO: Se puede decir que el estilo de liderazgo ejercido es autocrático, lo cual no permite al trabajador participar en la tomar decisiones y esto pudiera influir negativamente en el comportamiento de los trabajadores del hotel.

COMUNICACIÓN: La comunicación es fundamental y primordial no solamente en el aspecto laboral, sino también en nuestras vidas personales. La falta de comunicación en una entidad hace que se distorsione la información y con esta llegar a cometer errores que cuestan en determinadas ocasiones. Dentro del Hotel Suites Casa Morelia, existe una mala comunicación no se da una comunicación Ascendente y mucho menos descendente, aunque en algunas ocasiones se lleva el primer tipo de comunicación, el jefe se dirige informándoles de algunas nuevas actividades, pero en algunas veces esa información que se maneja se distorsiona porque no es directa con todo el personal.

TRABAJO EN EQUIPO: dentro del Hotel refleja que existe un mal equipo de trabajo, lo cual no refleja buen entendimiento e interacción entre el jefe y los trabajadores, lo único que refleja positivo es la relación entre compañeros de área.

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

CAPACITACIÓN: el principal problema que enfrenta la empresa para evaluar la productividad y calidad de trabajo es su capacitación. En esta categoría se presenta un total descontento por parte de los empleados, por no recibir capacitación constante acerca de la actividad que están desarrollando, para la mayoría es de suma importancia porque afirman que su trabajo es aburrido y no tienen el mayor interés por ser productivos.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: De acuerdo a la problemática que presenta esta categoría ante la situación del Hotel, es de gran importancia que el empleado se sienta satisfecho o bien en cuanto a las actividades que se encuentran desempeñando, el jefe inmediato o la propia empresa desde el momento de su inducción lo deben considerar parte integradora de la misma. Cuando los jefes o subordinados no reconocen o premian el esfuerzo del trabajador nace una cierta satisfacción, que provoca hasta cierto punto que el Recurso Humano se presente a la empresa por cubrir un número de horas, o por recibir una remuneración en forma inadecuada demostrando una actitud negativa hacia el trabajo que desempeña.

Otro problema presentado por parte de los subordinados es el favoritismo hacia un cierto grupo de personas el cual se le reconoce el trabajo por muy pequeño que sea, muchas veces el pensamiento los lleva a imaginar que es porque tiene un

grado académico mayor a ellos, o por realizar sus actividades con una administración de tiempo, otra desviación que provoca la insatisfacción en esta categoría es por no contar con las herramientas o recursos necesarios que los lleve a realizar las actividades en forma diferente y lo que sucede es que el trabajador caiga en un aburrimiento.

SUELDOS: la retribución que recibe el empleado del Hotel por la actividad que desarrolla durante su jornada laboral es demasiado inferior comparada con otras empresas del mismo ramo, con esto no satisface las necesidades a cubrir del propio trabajador.

En esta categoría de sueldos se observa que los empleados se quejan diciendo

"trabajamos mucho para lo que nos paga el patrón, no es justo, lo que ganamos no alcanza", esto implica que el trabajador al no estar justamente remunerado pierde toda motivación, desarrollando sus actividades en forma negativa hacia la empresa y hasta cierto modo sus valores morales y éticos se ven afectados, y por lo tanto la eficiencia y calidad en el desempeño de sus actividades es no favorable, no existe un tabulador de sueldos, y por lo tanto desconoce el sueldo que debe percibir de acuerdo a su actividad laboral.

INCENTIVOS: para que un trabajador se encuentre motivado, y satisfecho de las actividades que realiza durante un periodo determinado, se le debe de recompensar con un incentivo ya sea monetario, en especie, reconocimiento, felicitaciones etc.

En el Hotel Suites Casa Morelia, no manejan incentivos, se quejan porque algunas empresas les dan un estímulo que los anime a realizar con afán sus actividades. Esto se podría justificar porque la empresa o el departamento de Recursos Humanos, no realiza instrumentos, métodos de valuación de puestos, de aplicación y sistemas de incentivos, o de supervisión que les indique que tan productivos, eficientes ha sido el trabajador durante la jornada de trabajo. No existe estímulos verbales, que reflejen la importancia que tiene el trabajador para la empresa, o tan solo que es tornado en cuenta, por lo tanto aquella empresa que tan solo no incentiva a sus trabajadores no puede esperar un esfuerzo extra, o un valor agregado en su trabajo.

HORARIO DE TRABAJO: El personal que labora para esta empresa demuestra una rotunda inconformidad en esta categoría, pues existen personas que no salen a comer por falta de personal, no se les respetan sus horas de trabajo, ni días de descanso, y no tienen respuestas favorables por parte del Gerente o Subordinado. Y todo esto afecta al desarrollo de las actividades laborales.

9. CONCLUSIONES

La investigación obtenida del Hotel Suites Casa Morelia de acuerdo al modelo de intervención nos señala que los directivos poseen bajo nivel de liderazgo como para conducir adecuadamente a la empresa y a los mismos empleados del hotel.

También se ha detectado que predominantemente los directivos se inclinan por ejercer un estilo de liderazgo autócrata. Lo cual significa que usualmente asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, son poco participes de escuchar y aceptar contribuciones de los subordinados.

También existe bajo nivel de satisfacción laboral entre los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo. Lo cual implica un sentimiento de insatisfacción con el desempeño en su puesto de trabajo, incomodidad en el trabajo con sus jefes y compañeros, insatisfacción de las condiciones de trabajo, las políticas de autorrealización, la innovación y las condiciones económicas e incentivos.

Y se lograron los objetivos ya que se pudo identificar la influencia entre el liderazgo y la satisfacción laboral, se encontró que a mayor involucramiento del líder resulta una satisfacción laboral más favorable y se encontró que el estilo de liderazgo ejercido es autocrático y una satisfacción laboral baja por parte de los trabajadores.

10. RECOMENDACIONES

- Es necesario desarrollar programas de capacitación enfocados a la formación del líder.
- Se sugiere la formación de líderes que implementen políticas de dirección centradas en el cumplimiento de objetivos y que al mismo tiempo fomente la satisfacción, creando a su vez el crecimiento personal y profesional de los empleados.
- Se recomienda el otorgamiento de sistemas salariales integrales de compensación y políticas de ascensos del empleado, y se perciba la remuneración intervencional a la generación de beneficios para la organización y a los empleados.
- Utilizar un estilo de liderazgo de acuerdo a la situación que se presente donde se escuchen las ideas, opiniones e inquietudes de los trabajadores, para así lograr una satisfacción y aceptación del líder al momento de realizar las actividades encomendadas.

- Aplicar técnicas que permitan una mayor integración de jefes- trabajadores, donde surjan espontáneamente buenas relaciones interpersonales, interacción y se genere una satisfacción de trabajo agradable.
- Promover incentivos a los trabajadores, estimularlos constantemente de manera monetaria, verbal, reconocimientos, placas; entre otros, lo cual permitirá la efectividad y satisfacción laboral.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Austin, N. y Peters, t. (1986) PASIÓN POR LA EXCELENCIA. México: lasser press.

Bass, B. M. (1985): Leadership and Performance beyond Expectations New York: Free Press.

Chiavenato, I. (2000) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (1989). INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. México: Mc Graw-Hill.

Davis, k (1990). INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. Bogotá: Mc Graw-Hill.

Hersey, p. Blanchard, k. (1981). ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR: liderazgo situacional. México: IDH Ediciones.

Munch, g. Lourdes. (1996).MÁS ALLÁ DE LA EXCELENCIA Y DE LA CALIDAD TOTAL. México: trillas.

Robbins, s. (1994) ADMINISTRACIÓN: teoría y práctica. México: Prentice-Hill.

Robbins, s. (1998). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Teoría y práctica. México: Prentice-Hall.

Robbins, Stephen P. (1998): Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall

