

302925

Universidad femenina de México
U.F.M.

UNIVERSIDAD FEMENINA DE MEXICO

ESCUELA DE PSICOLOGIA
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

17
Dejo

**“AUSENTISMO LABORAL EN RELACION
AL TIPO DE LIDERAZGO”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

ADRIANA ZAMORA MARIACA

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. MARIA ANTONIA ELBA GAMA BERNAL.

SINODAL REVISOR: LIC. EDWIN SANCHEZ AUSUCUA.



MEXICO, D. F.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2025/10/18



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PAGINACION

DISCONTINUA

AGRADECIMIENTOS

A Dios Nuestro Señor:

Padre querido, gracias por permitirme hacer realidad uno de mis más anhelados sueños, en tus manos, en tu sabiduría y en el profundo amor que nos tienes a tus hijos obra el motivo de la culminación de mi objetivo profesional.

Nuevamente recorro a ti señor, y en nombre de tu amado hijo Jesús, te pido que nunca me dejes, que dispongas hoy como siempre, de mi vida lo que desees, confío en ti, creo en ti y agradecida te estoy por todas tus bendiciones; sirva papito querido esta realidad que ahora vivo como motivo más para tu gloria y no para la mía.

**Gracias
Dios Bendito**

A mi hijo Jorge Ivan:

Mi amor, doy gracias a Dios por tu vida, porque me bendijo para siempre con tu llegada, porque hoy he logrado, gracias a su infinita misericordia darte este regalo. Sabe hijito, que eres la fuerza que me impulsa, el ánimo que me levanta, la sonrisa que me da dicha, la ternura que enoblece mi corazón, la verdad, la transparencia y la honestidad que me invitan a seguir mi camino.

Por ti y para ti, deseaba que este objetivo, la obtención de mi Título Profesional se hiciera realidad, cierta estoy que nos será de gran utilidad; sólo quiero decirte, por último, que tu me diste el Título más grande y hermoso en la vida de una mujer: "el Título de ser Madre".

**Gracias pequeño
Te amo**

*"He aquí, herencia de Dios son los hijos:
cosa de estima el fruto del vientre
como saetas en mano del valiente
así son los hijos habidos en la juventud"*

Salmos 127:3-4

A mis padres Yola y Prax:

Por el infinito amor que siempre me han demostrado, por sus sabios consejos que me permiten ver con optimismo las diferentes situaciones que la vida me presenta, por su ayuda y confianza absoluta, por estar a mi lado en las tristezas y alegrías, en los momentos de éxito y fracaso.

Hoy les hago entrega de lo que tanto esperaban de mí, hoy es el tiempo de cumplirles mi promesa y el anhelo acariciado por ustedes y que gracias a su paciencia y dedicación supieron inculcar en mí. Doy gracias a Dios por sus vidas, y si el me permitiera volver a nacer y tuviera la posibilidad de escoger a mis padres, tengan la certeza de que los elegiría a ustedes, porque para mí son insustituibles.

**Gracias
Queridos papás**

*"Hijos. obedeced en el señor a vuestros padres,
porque esto es justo.
Honor a tu padre y a tu madre, que es
el primer mandamiento con promesa:
para que te vaya bien, y seas de
larga vida sobre la tierra"*

Efesios 6:1-3

A mis hermanos Jesús, Yolanda y Fernando:

El ejemplo que me han dado desde niña, ha contribuido de manera especial al logro de este objetivo, cada uno de ustedes guarda un especial sitio en mi corazón, les agradezco sus consejos y el ánimo que siempre me han inculcado, así como su amor y su ayuda perenne, me siento orgullosa de que estén a mi lado.

**Gracias
Queridos hermanos**

A la Lic. Ma. Antonia Elba Gama Bernal:

Por su acertada e inteligente asesoría, la cual hizo renacer en mi el deseo de culminar esta tarea, ya que con paciencia, ternura y sencillez me condujo a aclarar todas mis dudas e inseguridades. Su ejemplo como profesionista es factor que coadyuva para todo aquel, que como yo, damos un paso más en nuestra vida académica.

A la Lic. Norma Cruz Ocampo:

Por su apoyo incondicional y seguimiento dado en todos y cada uno de los trámites efectuados, en especial por su atinada invitación a concluir con broche de oro mi carrera profesional, invitación que me hizo comprender la importancia de la presente tesis.

Al Lic. Edwin Sánchez Ausucua:

Por impulsarme y motivarme a mejorar este trabajo, enriqueciéndolo con su experiencia y valiosas opiniones.

A la Srta. Erica Patricia García Salinas:

Por toda la ayuda que me brindó, por su espíritu de servicio el cual me facilitó enormemente las cosas, así como por el entusiasmo y optimismo con el que llevó a cabo mis trámites administrativos.

Al C.P. Sergio Esquivel Osorio:

Doy gracias primeramente a Dios por haberme permitido conocerlo, por haberlo elegido para compartirme su palabra. Aunado a lo anterior, gracias por ser el mejor "Maestro" que en la vida he tenido, por haberme enseñado a trabajar, por dotarme día a día de sabios consejos, por compartirme sus conocimientos y experiencia, por preocuparse por mi desarrollo profesional y por todos los parabienes que como consecuencia he recibido.

Sin su apoyo, cierta estoy que este paso me hubiera sido más difícil darlo, pero usted confió en mí, me formó y hoy le ofrezco humildemente este documento el cual contiene mucho de lo que con el transcurrir de los años me transmitió, le prometo hoy por hoy y para siempre guiarme en todos los aspectos de mi vida por la ley de las cinco As.

Gracias

A mis amigos Briseida, Saúl y Gilberto:

Por el cariño, respeto y ayuda que he recibido de ellos desde que los conozco, así como por impulsarme e interesarse en el logro de esta meta. Su amistad es uno de los tesoros que alegra, nutre y crea expectativas en mi vida, ya que sus conocimientos, ideas y razones que gentilmente me aportan me facilitan abrir puertas.

Gracias

Al Sr. Jorge Guadarrama Lujano:

Por haber compartido conmigo esos años maravillosos en que cursé la licenciatura, por su muy particular manera de apoyarme y motivarme y por contar hoy con él como un amigo incondicional.

Gracias.

A Carmelita y Mario:

Por el apoyo brindado en la realización de esta tesis, por su paciencia y el tiempo que me dedicaron.

Gracias

AUSENTISMO LABORAL EN RELACIÓN AL TIPO DE LIDERAZGO

Í N D I C E

INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	6
MARCO TEÓRICO	7
CAPÍTULO 1 DEFINICIONES	
1.1 Trabajo	12
1.2 Empleo	12
1.3 Ausentismo	12
1.4 Motivación	12
1.5 Líder	13
1.6 Efectividad de Líder	13
1.7 Efectividad Gerencial	13
1.8 Efectividad Personal	13
CAPÍTULO 2 TEORÍAS MOTIVACIONALES	
2.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades según Abraham Maslow	16
2.2 Teoría Dual de Herzberg	18
2.3 Teoría de las Expectativas	21
2.4 Teoría de las Necesidades de Mc. Clelland	22
CAPÍTULO 3 AUSENTISMO	
3.1 Factores Extrínsecos del Ausentismo Laboral	26
3.1.1 Sexo	26
3.1.2 Edad	26
3.1.3 Situación Familiar	26
3.1.4 Estado Civil	27
3.1.5 Expectativas del Trabajo	27
3.1.6 Relación con los Compañeros	28
3.1.7 Tiempo Libre y Transporte	28
3.1.8 Aspectos Psicológicos	28

3.2	Factores Intrínsecos del Ausentismo Laboral	29
3.2.1	Actitud del Sindicato	29
3.2.2	Condiciones Generales de Trabajo en lo Referente al Ausentismo (D.I.F.)	31
3.2.3	Actitud del Jefe	38

CAPÍTULO 4 LIDERAZGO

4.1	Teoría Modificada de la gerencia "Rensis Likert"	42
4.1.1	Sistema 1. Burócrata	42
4.1.2	Sistema 2. Promotor	42
4.1.3	Sistema 3. Autócrata	42
4.1.4	Sistema 4. Ejecutivo	43
4.2	Conceptos Claves	43
4.2.1	Eficiencia	43
4.2.2	La Descripción de Puestos	44
4.2.3	Efectividad	45
	a) Efectividad Aparente	45
	b) Efectividad Personal	45
	c) Efectividad de Liderazgo	45
	d) Efectividad Recompensada	46
4.3	Teoría 3D	46
4.3.1	Repertorio de Estilos	49
4.3.2	Situación	49
4.3.3	Entrenamiento 3-D	50

CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA

5.1	Planteamiento del Problema	53
5.2	Delimitación	54
5.3	Objetivo	54
5.4	Hipótesis	55
5.5	Definición de Conceptos	55
5.6	Variables	56
5.6.1	Definición de Variables	56
5.7	Población	56
5.8	Muestra	56
5.9	Instrumento	57

5.10	Análisis Operacional de los Reactivos del Cuestionario de Ausentismo	57
	5.10.1 Definiciones	58
5.11	Diseño	60
5.12	Tratamiento Estadístico	61
5.13	Resultados	61
	5.13.1 Hipótesis Aceptadas	61
	5.13.2 Hipótesis Rechazadas	61
	5.13.3 Cuantificación de Resultados	
	Sustitución de Fórmulas	69
	Demostración de Resultados	71
	Gráficas comparativas	91
	CONCLUSIONES	100
	RECOMENDACIONES	103
	LIMITACIONES	104
	APORTACIONES	105
	ANEXO 1	106
	ANEXO 2	113
	BIBLIOGRAFÍA	127
	CITAS BIBLIOGRÁFICAS	131

I N T R O D U C C I Ó N

Cada día, el hombre ha tenido la necesidad de preocuparse por cosas materiales y despreocuparse por su condición humana.

Ha creado un mundo material de extraordinaria eficiencia, valiéndose del conocimiento y aplicación de las ciencias, que a su vez han alcanzado un alto grado de perfeccionamiento.

El resultado de ese enorme progreso ha sido la pérdida gradual de la propia personalidad y el estrechamiento cada vez mayor del campo de acción individual.

En la antigüedad, el trabajador se identificaba con su propio trabajo, el cual le proporcionaba además de un medio de subsistencia, la satisfacción de realizar una tarea importante, así como sentirse un factor necesario para la colectividad.

Pero poco a poco, el trabajo fue arrancado de su puesto social, dejó de ser parte importante e integrante de la vida del trabajador, perdió todo sentido y se convirtió en una actividad odiosa que se evitaba siempre que fuese posible. La excusa ordinaria era decir que el patrón no había comprado al trabajador sino meramente su trabajo, por lo cual la salud del mismo y su condición de vida no le concernían.

Con el florecimiento de las grandes industrias, los grupos de obreros empezaron a crecer de forma descomunal, por lo que se hizo necesario que la Dirección de las Organizaciones, buscara la manera de controlar y dirigir en forma eficaz esos grandes conjuntos de hombres.

De la misma manera los estudiosos de las Ciencias Sociales y ramas afines, se interesaron por el fenómeno que empezaba a surgir ante sus ojos, y fue así que se inició el estudio formal de los ambientes laborales, surgiendo hombres como Taylor, Fayol, Myers y Munstemberg, entre otros, quienes se dedicaron a investigar la relación del hombre con su trabajo.

Sin embargo, la Psicología en la actualidad ha avanzado considerablemente y ha desplazado su interés hacia el estudio del medio ambiente, los tiempos de servicio y los individuos aislados a la consideración de estados de ánimo y motivaciones, enfatizando que el factor más importante para el desempeño de la actividad es el estado emocional del operario ante su trabajo y sus compañeros.

En suma, la Psicología del Trabajo puede ser considerada como una manifestación de este resurgimiento para la homogeneización de las organizaciones, de manera que no sólo es importante producir aún en contra del elemento humano, sino que es la preocupación principal de esta rama de las Ciencias Sociales, el que el trabajador, obtenga también con ello un salario adecuado y justo, conforme al esfuerzo realizado.

Por tanto, podemos decir que el trabajo es una actividad propia del hombre, que requiere no sólo la intervención del físico, sino también de la racionalización y de la libertad humana para orientarse hacia la consecución de ciertos objetivos, ya que el trabajo no es el fin del mismo.

Tiffin (1976), dijo que: "Una de las características fundamentales del trabajo humano, es que se pueden producir bienes y servicios en una cantidad mayor que las que el trabajador requiere para reconstruir su fuerza de trabajo y la de su familia". (1)

La prolongación de la jornada de trabajo más allá del tiempo necesario para producir los bienes y servicios equivalentes a los que requiere para satisfacer sus necesidades, constituye el sobretrabajo y da lugar a la plusvalía, siendo precisamente ese excedente lo que provoca el crecimiento económico.

Sin embargo, para que surta efecto lo anterior será necesario en todo caso la existencia de un ambiente de trabajo que motive al trabajador a dar un esfuerzo adicional sin demeritar su calidad humana.

Dentro de este contexto nos vemos obligados a citar a **Abraham Maslow** como uno de los principales promotores de la importancia

de la motivación del Recurso Humano para aumentar la productividad.

Las organizaciones están conformadas por Recursos Humanos, Recursos Materiales y Recursos Financieros, siendo de vital importancia la presencia del primero para dar continuidad a la vida organizacional. Es por esto que la presente investigación se centró en una de las causas que merman la productividad en una organización: "El Ausentismo".

Se analizaron todas aquellas causas que provocan el ausentismo del elemento humano, llámense factores intrínsecos o extrínsecos del ausentismo, pero el tema a tratar no quedaría completo estudiado en forma unitaria, de manera que se llevó a cabo el estudio del ausentismo laboral en función del tipo de liderazgo.

Para tal efecto, primeramente se procedió a enmarcar todo aquello que se relaciona con un líder.

W. J. Reddin (1990), afirma que: "Un Líder es la persona que es vista por otras como la principal responsable para el logro de los objetivos del grupo. La efectividad del Líder será el grado en que éste influye en sus seguidores para el logro de los objetivos del grupo". (2)

Entre los investigadores más renombrados que han formulado hipótesis humanísticas sobre liderazgo se encuentra "Rensis Likert", a su teoría se le conoce como: "La Teoría Modificada de la Gerencia".

Este modelo se basa en una serie continua de estudios de investigación realizados en La Universidad de Michigan.

Likert parte del supuesto de que: "El liderazgo exitoso implica un proceso de participación de los empleados en la estructuración de su trabajo y en el ambiente del trabajo mismo". (3)

Sugiere que una supervisión democrática facilita la participación del trabajador en los procesos de la toma de

decisiones. Esta teoría realza la importancia de la comunicación abierta y plena dentro del grupo como condición necesaria para el liderazgo eficaz.

Los estilos de liderazgo a que hace referencia el autor son:

a) **BURÓCRATA**: Es el ejecutivo que utiliza una escasa orientación hacia la tarea y una escasa orientación hacia las relaciones en una situación en la cual tal comportamiento es apropiado y por tanto, lo hace ser más efectivo. Es visto como un individuo primariamente interesado en las reglas y procedimientos por sí mismos, como alguien que desea mantener y controlar la situación mediante el uso de tales reglas y procedimientos. Con frecuencia es visto como una persona conciente.

b) **PROMOTOR**: Es el ejecutivo que realiza una elevada orientación hacia las relaciones y una escasa orientación hacia la tarea en una situación en la cual tal comportamiento es apropiado y por tanto, lo hace ser más efectivo. Es visto como un individuo que confía en los demás y se interesa primariamente en desarrollarles como individuos.

c) **AUTÓCRATA**: Es el ejecutivo que utiliza una elevada orientación hacia las relaciones en una situación en la cual tal comportamiento es inapropiado y por tanto, lo hace menos efectivo. Es visto como un individuo que no confía en los demás, es desagradable y sólo se interesa en el trabajo inmediato.

d) **EJECUTIVO**: Es el individuo que utiliza una elevada orientación hacia las relaciones en una situación en la cual tal comportamiento es apropiado y por tanto, le hace ser más efectivo. Es visto como un individuo motivador que fija elevadas normas de rendimiento que trata diferente a cada individuo y que prefiere administrar un equipo.

Con el transcurrir del presente estudio se tendrán claramente establecidas las diferencias cuantitativas y cualitativas que provocan el ausentismo en función al tipo de líder, así como los factores que pueden desencadenar la elaboración de programas preventivos que disminuyan el ausentismo.

Es de vital importancia tener siempre presente que el ausentismo es uno de los síntomas que invariablemente acompaña al desarrollo económico de las sociedades y las organizaciones, se torna por tanto, cada vez más apremiante que la gerencia lo incluya entre sus problemas relevantes y lo deje ver como algo tan común e intrascendente.

Como soporte teórico del presente estudio se abordaron temas tales como:

- Condiciones generales de trabajo, de una Institución del Gobierno Federal en lo concerniente a ausentismo (DIF).
- Actitud del Sindicato, en lo referente al ausentismo.
- Facultades otorgadas a los jefes en pro de la disminución del ausentismo.

J U S T I F I C A C I Ó N

Nuestro país actualmente atraviesa por una etapa de crecimiento y ajuste económico, provocado principalmente por la apertura de nuestras fronteras al comercio internacional.

Esta situación trae como consecuencia una demanda de mano de obra cada vez más calificada y responsable, capaz de adaptarse a los criterios gerenciales establecidos en países altamente productivos.

En consecuencia, las organizaciones gubernamentales de nuestro país se han visto obligadas a alinearse en este nuevo contexto.

Por lo anterior, se torna de vital importancia ocuparnos de uno de los factores que más impacta en la baja de productividad de las organizaciones como es el "Ausentismo", ya que la no presentación del empleado al trabajo para el cual está contratado, obstaculiza el logro de los resultados esperados en un sector determinado.

Mediante el desarrollo del presente estudio se investigó la relación que guarda el índice de ausentismo en función del Estilo de Liderazgo que priva en cada grupo o equipo de trabajo; y con esto se determinó que estilo de liderazgo resulta más conveniente para evitar el ausentismo en una institución del Sector Gobierno Federal.

MARCO TEÓRICO

El ausentismo laboral no es un fenómeno nuevo en la Empresa o Instituciones, su aparición se ha manifestado con el desarrollo de las Sociedades Industriales y adquiere ciertas características de acuerdo con el país y el tipo de organización de que se trate.

Al afectar este fenómeno a la producción, algunos estudiosos se han visto en la necesidad de investigarlo para poder remediar los efectos negativos que produce.

Según el Glosario de Términos Técnicos Administrativos de uso frecuente en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) 1980, "El ausentismo es todo aquel tiempo en que cada trabajador no se encuentra físicamente en su lugar de trabajo aún cuando su ausencia esté considerada contractualmente".

Entre otros autores, *Blum (1976)*, menciona a Korn H. quien en 1940 trabajó con cuatro grupos económicos diferentes a los que les formuló siete preguntas relativas a la satisfacción personal. En todos encontró que los grupos de ingresos más altos indicaban tener una mayor satisfacción en su trabajo y por tanto se ausentaban en menor grado.

Smith (1977), afirma que: "Los estudios sobre la rotación indican que los intereses del empleado, sus antecedentes y satisfacción en el puesto, tienden a predecir la tendencia del empleo, es decir la permanencia en el puesto". (5)

Reyes Ponce (1971), indica que: "Algunas causas que producen el ausentismo y los retrasos, son:

- 1) La lejanía de la empresa y transporte inadecuado.
- 2) Las enfermedades, sobre todo de tipo crónico.
- 3) La actitud de descontento frente a la empresa.
- 4) El desacoplamiento del trabajador en su puesto". (6)

Gómez Cortés (1974), afirma que: "La no integración y desadaptación del hombre a la Organización Industrial es una de las causantes del ausentismo en las Empresas. Así mismo, dice que el ausentismo refleja en gran parte de la población una conducta antisocial ya que dicho fenómeno va en perjuicio directo del mundo social". (7)

Lawson (1978), nos dice que: "Las Razones de los empleados para faltar al trabajo se clasifican en:

- a) Voluntarias o Controlables.
- b) Involuntarias o Incontrolables.

La ausencia debida a una enfermedad fingida o imaginada sería un ejemplo de ausentismo voluntario o controlable, la debida a enfermedad personal real o de parientes, se considera como ausentismo involuntario o incontrolable". (8)

Hintze (1978), estudió este fenómeno desde el punto de vista sociológico, en donde menciona algunos tipos de ausentismo. En el nivel de análisis individual considera los problemas de personalidad y conductas desviadas, identificando el ausentismo como una conducta desviada.

Asimismo realiza una clasificación de ausentismo en tres tipos que son:

- a) Ausentismo Histórico.
- b) Ausentismo Estructural.
- c) Ausentismo Coyuntural.

En su estudio, el ausentismo histórico es el que se detecta como regular. Se considera por lo tanto ausentismo histórico a aquella tasa de ausentismo que "históricamente" se ha mantenido

constante a través del tiempo en una sociedad, en una rama de la industria, o en una organización determinada.

El Ausentismo Estructural es aquel que depende del grado de industrialización de la sociedad, es decir, cuando una economía se industrializa, el Ausentismo tiende a aumentar progresivamente hasta que llega a nuevos niveles de estabilidad en los que permanecerá.

El Ausentismo Coyuntural es aquel que se encuentra en períodos de rápido cambio social, político, económico, etc.

Fitzgibbons y Moch (1980), tratando de correlacionar el Ausentismo con la estabilidad laboral implantaron un modelo multivariable generalizado a conductas de Ausentismo y distinguieron ausencias justificadas e injustificadas y ausencias por enfermedad, asimismo, el tiempo muerto dentro del trabajo fue también considerado. Se concluyó que deben tomar en cuenta otros factores dentro de la organización.

Spencer D. y Steers R. (1980), indicaron que: "La rotación y el Ausentismo son independientes, en base a los datos de cuestionarios aplicados a 200 trabajadores". (9) Los factores personales fueron encontrados como mejores predictores del Ausentismo que los factores laborales.

Con respecto a estos últimos se percibió que la dependencia del trabajador a la organización fue significativamente relativa a la rotación, pero no al Ausentismo.

Los resultados señalan la importancia de usar más variables, así como utilizar análisis comparativos con otros estudios de conductas de abandono (Ausentismo).

Para la presente investigación, se definió el Ausentismo como:

**LA NO PRESENCIA DEL TRABAJADOR EN LAS ACTIVIDADES PARA LAS QUE
HA SIDO CONTRATADO.**

CAPÍTULO 1

DEFINICIONES

- 1.1 TRABAJO
- 1.2 EMPLEO
- 1.3 AUSENTISMO
- 1.4 MOTIVACIÓN
- 1.5 LÍDER
- 1.6 EFECTIVIDAD DE LÍDER
- 1.7 EFECTIVIDAD GERENCIAL
- 1.8 EFECTIVIDAD PERSONAL

1.1 TRABAJO

En física el trabajo es denominado como el producto de una fuerza por la proyección, sobre la dirección de la fuerza, del camino recorrido por su punto de aplicación.

Pero si se habla en términos de la Psicología Industrial el trabajo será aquella actividad proveniente de determinada fuerza física o mental, la cual dará un producto y una remuneración económica.

1.2 EMPLEO

El empleo en términos administrativos es aquella ocupación o puesto a desempeñar, el cual se realiza bajo determinadas especificaciones e intercala diferentes actividades; éste conlleva igualmente una remuneración económica.

En la actualidad y en la mayoría de las empresas, instituciones o compañías los denominados empleos se otorgan bajo un tipo de transacción llamada contrato, el cual ampara al trabajador ante cualquier anomalía que amenace su estabilidad laboral, cesan los efectos de nombramiento sólo en los casos en que se hayan violado las mismas condiciones de los titulares.

1.3 AUSENTISMO

En Psicología Industrial y de acuerdo al Glosario de Términos Técnicos Administrativos de uso frecuente en el Instituto Mexicano del Seguro Social, el ausentismo es todo aquel tiempo en que cada trabajador no se encuentra físicamente en su lugar de trabajo, aún cuando su ausencia esté considerada contractualmente.

1.4 MOTIVACIÓN

La conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o consecuencias que

resultan de sus actos; a estas causas se les puede denominar fuerza y a esta fuerza motivación. Podemos concluir en que la motivación es aquello que nos hace actuar.

1.5 LÍDER

Dentro de cualquier agrupación de personas, cuyo objetivo sea común, es siempre indispensable la presencia de alguien que sirva como coordinador, moderador y representante del mismo. Ya que cada aportación de los integrantes del grupo se tendrá que fusionar con la del resto para que la idea general tenga mayor validez y peso.

Es por ello que al líder se le ve como el principal responsable para el logro de los objetivos del grupo, aquella persona que conoce la normatividad existente en la organización y por lo tanto es capaz de inducir al elemento humano, sumando esfuerzos y logrando la meta institucional y personal.

1.6 EFECTIVIDAD DE LÍDER

Como efectividad podemos entender calidad, precisión, exactitud, etc.; pero como efectividad de líder se debe entender, el grado en que éste influye en sus seguidores para el logro de los objetivos del grupo.

1.7 EFECTIVIDAD GERENCIAL

Es por tanto el grado en que un gerente logra los requisitos de producto de su posición. Es popular el punto de vista de que la efectividad del líder está en cierto modo relacionada al "grado en que un líder hace realizables las metas y objetivos de la institución".

1.8 EFECTIVIDAD PERSONAL

Es el grado en que un gerente o líder logra sus propios

objetivos privados. Es más probable que ocurra ésto con hombres ambiciosos en una organización que tenga tan sólo unas pocas medidas de producto gerencial definidas con claridad.

Las organizaciones son sistemas sociales que si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento dado que combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad.

No obstante se debe considerar que en la mayoría de los casos se necesita del recurso humano para lograr un objetivo personal ya que como elemento aislado, el hombre tendría graves dificultades para obtener lo deseado.

CAPÍTULO 2

TEORÍAS MOTIVACIONALES

- 2.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN ABRAHAM MASLOW
- 2.2 TEORÍA DUAL DE HERZBERG
- 2.3 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS
- 2.4 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MC. CLELLAND

2.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN ABRAHAM MASLOW

Una de las teorías sobre motivación más ampliamente referida es la de la Jerarquía de las necesidades, creada por el psicólogo **Abraham Maslow**.

Concibió las necesidades humanas en forma de una jerarquía en orden ascendente, de las menos a las más importantes, y concluyó que cuando un conjunto de ellas quedaba satisfecho, este tipo de necesidad dejaba de ser un motivador.

Las necesidades básicas humanas, identificadas por **Maslow** en orden ascendente de importancia son las siguientes:

1. **Fisiológicas.**- Estas son las básicas para mantener por sí la vida humana: alimentación, vestido, habitación, sueño, agua y satisfacción sexual. **Maslow** asumió la posición de que mientras éstas no estuviesen satisfechas, en la medida necesaria para mantener la vida, otras necesidades no motivarían a la gente.
2. **De seguridad.**- Estas son las necesidades de encontrarse libre de peligro físico y del temor a perder un trabajo, propiedad, alimentos, vestido o habitación.
3. **De afiliación o aceptación.**- Puesto que los individuos son seres sociales, necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás.
4. **De estimación.**- Según **Maslow**, una vez que la gente empieza a satisfacer su necesidad de pertenecer al grupo social, tiende a querer lograr una autoestimación y un aprecio proveniente de los demás. Estas producen satisfacciones como poder, prestigio, categoría y confianza en sí mismo.
5. **De auto-realización.**- **Maslow** considera a ésta como la de mayor importancia dentro de la jerarquía. Consiste en el deseo de llegar a ser lo que cada quien considera que puede ser, es decir maximizar el potencial de uno y el lograrlo.

Es por tanto el "Comportamiento Humano" el factor limitante principal de la efectividad en el trabajo; más importante aún que la cantidad de conocimientos, mala atención o falta de persuasión externa.

Los jefes necesitan aprender a manejar Sistemas Sociales y a desenvolverse en ellos, es posible que sepan de aquellas acciones que podrían mejorar las cosas, pero a menudo no las ponen en práctica. Aunque ellos se encuentran plenamente conscientes de las causas que alejan al trabajador de un rendimiento efectivo del 100%, deberán de estructurar un sistema práctico e inteligente para atacar con sutileza la problemática individual de sus subordinados, considerando todas aquellas causas que pudiesen afectar la estabilidad laboral de una organización.

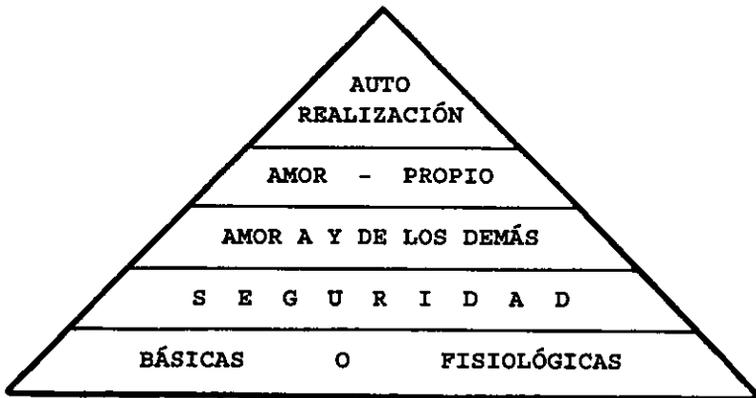
El concepto de **Maslow**, de jerarquía de las necesidades, ha estado sujeto a una considerable investigación. **Lawlor y Settle (1972)**, recolectaron datos sobre 187 administradores, en dos diferentes organizaciones, durante un período que iba de seis meses a un año. Encontraron muy poca evidencia para dar apoyo a la teoría de **Maslow** en el sentido de que las necesidades humanas se conforman a una jerarquía. Sin embargo, encontraron que existían dos niveles de necesidades - las biológicas y - otras - y que las "otras" surgirían solamente una vez que las biológicas estuviesen razonablemente satisfechas. (10)

Descubrieron además, que en el nivel más alto, la fuerza de las necesidades variaba de acuerdo a los individuos; en algunos las sociales, eran predominantes, y en otros las de actualización eran las fuertes.

En otro estudio de la jerarquía de necesidades de **Maslow**, que incluyó a un grupo de administradores por un período de cinco años **Hall y Nougaim (1968)**, no encontraron una fuerte evidencia en cuanto a la jerarquía. Descubrieron que a medida que éstas avanzaban en una organización sus necesidades psicológicas y de seguridad tendían a disminuir en importancia, y las de afiliación, estima y auto-realización aumentaban.

Por su parte, *Porter (1962)*, descubrió que las necesidades no siguen una jerarquía, especialmente después de que las de nivel inferior han sido satisfechas. Advirtió que los administradores de todos los niveles tenían necesidades sociales y de seguridad similares, y de que las tres más altas, según la jerarquía de *Maslow*, variaba en gran parte de acuerdo con los rangos administrativos, estando satisfechos en menor grado los administradores de los niveles inferiores que los de los niveles superiores. Sin embargo, en todos los niveles, posiblemente exceptuando aquel del grupo de la alta administración, la satisfacción de estas necesidades era más o menos eficiente. (12)

"JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW"



2.2 TEORÍA DUAL DE HERZBERG

Las investigaciones de *Herzberg* se encaminaron a encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores. En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como administración y política de la compañía; supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categorías, seguridad laboral y vida personal. *Herzberg* y asociados encontraron que éstos eran sólo satisfactores y no motivadores. En otras palabras; cuando existen en un ambiente de trabajo en gran

cantidad y calidad, no se produce el descontento; su carencia, sin embargo, produciría falta de satisfacción.

En el segundo grupo **Herzberg** enumeró ciertos satisfactores - y por lo tanto motivadores - los cuales estaban, todos relacionados con el contenido del trabajo. Estos incluían los factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y ascenso en el trabajo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción.

El primer grupo de factores fue denominado por **Herzberg** factores de "mantenimiento" o "higiene", su presencia no motivará a la gente que se encuentra en la organización, sin embargo, deben estar presentes o surgirá el descontento. El segundo grupo, o factores del contenido del trabajo, son motivadores reales porque tienen el potencial de poder producir un sentido de satisfacción. Si esta teoría de motivación es firme, ello quiere decir que los administradores deben dar una atención considerable al aumento del contenido del trabajo.

La investigación de **Herzberg** no se ha quedado sin desafíos. Se argumenta que sus métodos de cuestionarios tienden a perjudicar los resultados. Por ejemplo, la bien conocida tendencia de la gente a atribuir los buenos resultados a sus propios esfuerzos y a echar la culpa por los deficientes a otros, ha perjudicado las teorías de **Herzberg**, según se cree.

Una interesante aplicación de los métodos de **Herzberg** fue realizada por **Myers** en la División de Investigación de la Texas Instruments (1964). En un estudio sobre 282 empleados de una empresa, incluyendo científicos, ingenieros, supervisores, técnicos y operadores de las líneas de ensamble, sus descubrimientos apoyaron en forma parcial la teoría de **Herzberg**, encontró que aquellas personas que buscaban oportunidades por logros y responsabilidades a las cuales caracterizaba "como buscadores de desarrollo", realmente se ajustaban al modelo de éste, en tanto que buscaban satisfactores y se ocupaban en forma insignificante de los factores ambientales. Por otra parte, otras personas, a las cuales el denominó "buscadores de mantenimiento" se ocupaban, en forma importante de las condiciones ambientales; en otras

palabras, lo que motiva a los individuos, según se descubrió, es en gran parte una cuestión de personalidad. (13)

Además, Myers encontró que si los buscadores de desarrollo eran tratados como buscadores de mantenimiento, pronto desarrollaban las características y preocupaciones de este último grupo. En otras palabras, si a los buscadores de desarrollo no se les daban oportunidades de progreso y realización, pronto se convertían en buscadores de mantenimiento. Así, según Myers, la efectividad en un sistema de motivación depende de la habilidad de los supervisores para:

- a) Proporcionar condiciones de motivación (principalmente a través de una cuidadosa organización y planeación de trabajo).
- b) Satisfacer las necesidades de mantenimiento (especialmente a través de acciones como el ser justo y amigable y el administrar información adecuada).

"COMPARATIVO DE LAS TEORÍAS DE MASLOW Y HERZBERG"

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW	TEORÍA DE DOS FACTORES DE HERZBERG
Auto - actualización	Trabajo desafiante, Realización, Responsabilidad, Progreso en el Trabajo.
Estima o categoría	Avance, Reconocimiento, Categoría.
Afiliación o aceptación	Relaciones Interpersonales, Política y Administración De la Compañía, Calidad de Supervisión.
Seguridad	Calidad de supervisión, Condiciones de trabajo.
Fisiológicas	Salario, Vida Personal.

2.3 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

El elemento esencial de ésta teoría es que el ser humano estará motivado para hacer las cosas que conduzcan al logro de alguna meta en la medida que espere que ciertas acciones por parte de ellas contribuirán a dicho logro.

Vroom, presentó una teoría relativa a la expectativa para el entendimiento de la motivación. El indicó que la motivación de una persona hacia una acción, en cualquier momento, sería determinada por sus valores anticipados de los resultados (tanto positivos como negativos) de la acción, multiplicados por la fuerza de la expectativa de esa persona en el sentido de que el resultado producirá la meta deseada. Argumentó que la motivación era un producto de valor anticipado de una persona en términos de la acción y de la probabilidad percibida de que las metas serán alcanzadas.

La teoría de *Vroom* puede describirse de la siguiente forma:

Fuerza = Valencia x Expectativa

Donde la fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, la valencia es la intensidad de la preferencia de un individuo por un resultado, y la expectativa es la probabilidad de que una acción particular conducirá a un resultado deseado.

Como puede apreciarse en este modelo, una valencia de cero ocurre cuando un individuo es indiferente en términos de la consecución de una meta dada, y existe una valencia negativa cuando la persona preferiría no lograr la meta. El resultado sería por supuesto, una falta de motivación. Del mismo modo una persona no estaría motivada a alcanzar la meta si su expectativa fuese cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto de la valencia como de la expectativa. Además, el motivo para realizar una acción podría estar determinado por el deseo de alcanzar algo más. Por ejemplo, una persona podría estar dispuesta a trabajar arduamente para conseguir un producto como valencia, bajo la forma de remuneración. O un administrador podría estar dispuesto a trabajar intensamente para lograr las metas de la

organización y/o compañía en mercadotecnia o producción a fin de obtener una promoción de puesto o una "valencia" remunerativa.

Uno de los grandes atractivos de la teoría de **Vroom** es que reconoce la importancia de las distintas necesidades y motivaciones individuales. De esta forma evita algunos de los rasgos simplistas de las teorías de **Maslow** y **Herzberg**. En efecto, parece más realista y coherente con todo el sistema de administración por objetivos.

La teoría de **Vroom** también tiene sus desventajas. Su suposición de que los sentidos de valor varían entre los individuos en diferentes momentos y lugares, parece ajustarse en forma más exacta a la vida real.

También está de acuerdo con la idea de que la tarea de un administrador es establecer un ámbito propicio para el trabajo, considerando necesariamente, las diferencias de las distintas situaciones. Por otra parte la teoría de **Vroom** es difícil de investigar y aplicar en la práctica. Pero esta limitación que no es realmente una desventaja excepto en la práctica, reconoce sencillamente que la motivación es un aspecto mucho más complejo de lo que implican los criterios de **Maslow** y **Herzberg**.

2.4 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MC. CLELLAND

David C. Mc. Clelland ha contribuido al entendimiento de la motivación identificando tres tipos de necesidades básicas motivadoras, las que clasificó en:

- a) Necesidad de Poder
- b) Necesidad de Afiliación
- c) Necesidad de Realización

Los tres impulsos - poder, afiliación y realización - son de especial valor para la ciencia de Administración y deben reconocerse para hacer que una empresa organizada funcione

bien. Dado que cualquier empresa y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de realización es de gran importancia.

Necesidad de Poder.-

Se descubrió que las personas que tienen una alta necesidad de poder tienen un gran interés por ejercer influencia y control. Tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo y con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les gusta discutir, mediante argumentos; son enérgicos, tercos, exigentes y "boquiflojos".

Necesidad de Afiliación.-

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliarse suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social. Como individuos, tienden a ocupar parte de su tiempo en mantener relaciones sociales placenteras así como a estar listos para consolar y ayudar a quienes tienen problemas gozando de la interacción amistosa con los demás. Las personas los denominan como "buenas" personas dispuestas a colaborar en cualquier momento.

Necesidad de Realización.-

Las personas que tienen una alta necesidad de realización poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual al fracaso. Quieren ser desafiadas, establecer metas moderadamente difíciles (pero no imposibles), dar un enfoque realista al riesgo (tal vez no les agraden los juegos de azar, sino más bien analizarán y evaluarán los problemas), prefieren asumir responsabilidades personales para hacer que se realice un trabajo, les gusta una retroalimentación rápida y específica en términos de cuán bien hacen las cosas, tienden a ser constantes, les gusta trabajar arduamente largas horas, no se preocupan indebidamente por el fracaso si este ocurre, y

tienden a gustar de dirigir sus propios espectáculos.

En base a diferentes investigaciones, Mc. Clelland mostró que la necesidad de realización muy alta y un impulso bastante alto de necesidad de poder daban por consecuencia una puntuación muy baja en cuando a la necesidad de afiliación.

Encontró los patrones más claros de motivación para la realización en las compañías pequeñas, donde el presidente normalmente tenía una muy alta motivación para la realización. En las compañías grandes, con gran interés, encontró que los ejecutivos principales tenían una motivación tan solo mediana en cuanto a realización, y a menudo su motivación era mayor en lo referente a impulsos de poder y afiliación.

CAPÍTULO 3

AUSENTISMO

3.1 FACTORES EXTRÍNSECOS DEL AUSENTISMO LABORAL

- 3.1.1 Sexo
- 3.1.2 Edad
- 3.1.3 Situación Familiar
- 3.1.4 Estado Civil
- 3.1.5 Expectativas de Trabajo
- 3.1.6 Relación con los compañeros
- 3.1.7 Tiempo libre y transporte
- 3.1.8 Aspecto psicológico

3.2 FACTORES INTRÍNSECOS DEL AUSENTISMO LABORAL

- 3.2.1 Actitud del Sindicato (Generalidad)
- 3.2.2 Condiciones Generales de Trabajo en lo Referente al Ausentismo (D.I.F.)
- 3.2.3 Actitud del Jefe

3.1 FACTORES EXTRÍNSECOS DEL AUSENTISMO LABORAL

3.1.1 Sexo

Las mujeres, especialmente si son casadas, tienden más a ausentarse del trabajo, ya que sus hijos constituyen su principal eje de atención, y esto tiende a acentuarse si se presentan enfermedades en el hogar.

En el caso de los varones, este problema disminuye considerablemente ya que depositan su confianza en su pareja para la atención de los menores.

3.1.2 Edad

Es evidente que los problemas de salud y las lesiones son causas primarias de ausentismo y se encuentran relacionadas con el incremento de la edad, especialmente en el personal de sexo masculino. Es normal que con el paso del tiempo el estado de salud de las personas vaya deteriorándose y esto dé por resultado que el empleado necesite períodos de descanso. Dado que todo trabajador mexicano tiene el derecho a ser asegurado, ya sea por el I.M.S.S. (Instituto Mexicano del Seguro Social), I.S.S.S.T.E. (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado), o Clínicas y Hospitales particulares; pueden ausentarse de sus áreas de trabajo por determinados días con goce de sueldo y es por ello que el lugar no puede ser ocupado por otra persona y la ausencia en este caso perjudicará al trabajo y al resto de los empleados, dado que la dinámica laboral generalmente se establece en grupos.

3.1.3 Situación Familiar

Las obligaciones en relación con la familia repercuten en el ausentismo, particularmente en las mujeres, sobre todo si son madres de niños pequeños, ya que las responsabilidades familiares son asignadas tradicionalmente a la mujer. Conforme

aumenta la edad de los hijos es posible que el ausentismo laboral de los padres disminuya.

3.1.4 Estado Civil

Como se ha mencionado con anterioridad existe un nivel alto de ausentismo en las mujeres casadas, disminuyendo este cuando la trabajadora es viuda o divorciada, ya que en estos casos ocupan la posición que correspondía al esposo, en lo que se refiere al aspecto económico, debiendo conservar su trabajo para beneficio de la familia. Las empleadas solteras generalmente no dedican la totalidad de su tiempo al trabajo, la mayoría de ellas son consideradas buenos elementos, sin embargo llegan a ausentarse, ya que frecuentemente estudian además de trabajar y continúan haciéndolo hasta que se casan.

La mujer casada cuenta con su esposo como primer colaborador para ausentarse del trabajo, ya que esto le proporciona al marido beneficios; como una mejor comida, más orden y limpieza en la casa así como la posibilidad de liberarse de actividades hogareñas. Los hombres casados presentarán por tanto menos faltas por que tienen la responsabilidad económica de sus familias, lo que no sucede con los hombres solteros que carecen generalmente de obligaciones.

3.1.5 Expectativas de Trabajo

Smith, encontró que cuando las expectativas del empleado son satisfechas, el ausentismo disminuye considerablemente. Los efectos de los sistemas de incentivos y recompensas, administrados a nivel grupal por medio de los cuales se puedan obtener bonos, notas meritorias, días extraordinarios de vacaciones canjeables por dinero, etc. provocarán un menor índice de ausentismo; ya que estos tienen una influencia más positiva para modificar el ausentismo que el uso de castigos.

3.1.6 Relación con los compañeros

Las presiones a favor o en contra de la asistencia pueden surgir de los compañeros, estableciendo normas del grupo de trabajo, las cuales tienen un fuerte efecto en grupos con alto grado de cohesión. Las normas de los grupos de trabajo también pueden tener impactos nocivos sobre la asistencia, cuando apoyan el ausentismo periódico y castigan las asistencias perfectas.

Los experimentos de campo han encontrado que los grupos de trabajo autónomos provocan un incremento en la cohesión del grupo y una reducción en el ausentismo.

3.1.7 Tiempo libre y Transporte

Es sabido y reconocido por la mayoría de las personas que cuando se goza de tiempo libre se recurre a algún tipo de diversión, aunque en ocasiones éstas provoquen alteraciones en el ritmo de vida. Existe cierta tendencia de los empleados para faltar a laborar en lunes y viernes, a causa de las reuniones de fin de semana, en su mayor parte. También ocurre que los empleados prefieren faltar después de los días de pago y alrededor de los días festivos nacionales y religiosos, a esto se le conoce popularmente como "puente" y puede prolongarse durante varios días. Se ha observado que los miércoles y jueves son los días con menos índices de ausentismo. Si a todo lo anterior le agregamos problemas de transporte y el tiempo requerido para ir y venir del trabajo, así como las condiciones climatológicas o tráfico nos encontramos con un fuerte problema de ausentismo difícil de controlar.

3.1.8 Aspectos Psicológicos

Ruíz Salazar (1977), menciona que es evidente que más que las enfermedades orgánicas o las lesiones corporales, la ausencia del trabajador se debe a causas de orden mental, emocional o social. Entre ellas se encuentra el grado de adaptación o desadaptación existente entre su personalidad y el ambiente

laboral, tanto en sus aspectos tecnológicos, como en los referentes a las relaciones humanas. Es difícil establecer hasta donde llega la incapacidad física y desde donde empieza el factor psicosomático.

3.2 FACTORES INTRÍNSECOS DEL AUSENTISMO LABORAL

3.2.1 Actitud del Sindicato

Los sindicatos nacen paralelamente con la Revolución Industrial, a fines del siglo XVIII, y a principios del siglo XIX en Inglaterra los "Trade Unions". Ellos fueron el principio y después ocurrieron otros acontecimientos, signos de lucha en otros países por salir del sistema feudal y artesanal, pero que hicieron que los grupos obreros pasaran a la etapa del capitalismo y de las grandes industrias.

El pivote de esos movimientos fue la necesidad de mejorar las condiciones de los asalariados ante la explotación que desarrollaban las grandes empresas y surge como condición esencial para la conquista del fin, la unidad de los trabajadores, es decir, el agrupamiento de los asalariados en sociedades mutualistas, clubes y cooperativas hasta alcanzar la forma más amplia de una organización que les permitiera la defensa de sus intereses gremiales. Estas organizaciones en busca de la satisfacción de los derechos de los trabajadores, son los sindicatos.

A partir del surgimiento de los sindicatos nacionales en Estados Unidos bajo la protección del Acta de las Relaciones Laborales Sindicales de 1935, muchas consideraciones de política han quedado fuera de la discreción del administrador. Pero existen algunas cuestiones de política en relación con las relaciones sindicales. Una cuestión básica es la actitud de la compañía hacia sus organizaciones laborales. En la mayoría de los casos, la administración ha decidido que una actitud cooperativa ahorra problemas y dinero. En otros, la administración ha abdicado de su función de liderazgo, y confía en que las organizaciones sindicales servirán de conducto

básico para la comunicación entre trabajadores y administradores. Pero en la mayor parte de los casos en los que los empleados están organizados, la compañía ha insistido, a manera tanto de política como de práctica, en continuar una efectiva comunicación con ellos.

Al manejar quejas, algunas compañías adoptan la política de permitir que casi cualquier injusticia pase a través de todos los canales establecidos hasta que llegue a un árbitro imparcial, fijado en el contrato celebrado entre la compañía y el sindicato. Estos casos pasarán por las manos de los administradores así como las quejas; harán poco más que escucharlas y mantener los expedientes. En otras sin embargo, se ha establecido una política bastante efectiva, que consiste en incitar a los administradores de los niveles más bajos a encargarse del manejo de las injusticias, así el proceso antes descrito se aplicará únicamente en casos verdaderamente excepcionales. Desde luego, la política de la compañía para el manejo de las injusticias se ve afectada por las políticas del sindicato. Algunos prefieren llevar sus demandas hasta el nivel más alto de la organización, mientras que otros se conforman con solucionar los problemas al más bajo posible.

Por otra parte, el sindicato actúa más como restricción para la gerencia y protector de la seguridad de sus miembros. A menudo se le asigna el papel de oponerse al cambio. Estas diferencias entre la gerencia y los sindicatos tienden a generar conflictos entre ambos en la relativo al cambio; pero existen muchas excepciones.

Una de las cuestiones en debate es la de las necesidades individuales. Con frecuencia, los sindicatos se olvidan de las necesidades individuales para favorecer la estandarización y la uniformidad y para obtener resultados idénticos para todo el mundo. ¿Qué se puede hacer para que el procedimiento inflexible, los contratos hermético y el estándar del sindicato se apliquen a situaciones individuales? Las presiones cada vez mayores que obligan a pensar en términos globales, han hecho que los temas se simbolicen expresándose en normas estadísticas y se arreglen en oficinas centrales, dejando al individuo aislado y marginado. Los beneficios sindicales son mayormente

de tipo general y se aplican en grupos; por ello, el individuo se encuentra con que, queda desechado o incluso se le explota.

= El Papel del Sindicato en la Comunicación =

Puesto que los sindicatos laborales representan a cualquier grupo de empleados, tienen un interés directo en la información que éstos reciben; sin embargo, la medida en que deba participar en el programa de comunicación de una empresa es una cuestión muy debatida que aún está por resolverse.

Las principales ventajas de la participación del sindicato son:

- a) El sindicato es un canal bien establecido del que dependen enormemente los empleados.
- b) Su respaldo para cualquier información puede reforzar la aceptación que los empleados le brindan.
- c) Si se deja a un lado al sindicato, éste puede hacer su propia interpretación sin consultar al patrón, de manera que resulte perjudicial para éste.

3.2.2 Condiciones Generales de Trabajo (DIF) en lo referente al ausentismo

Las disposiciones sobre la materia, se encuentran contenidas en:

Capítulo Séptimo

- Vacaciones
- Licencias
- Asistencia

Artículo 37.- Los trabajadores del DIF que tengan más de seis meses consecutivos de servicio, disfrutarán de dos períodos anuales de vacaciones de diez días hábiles cada uno, en los

términos de la Ley con todas las prestaciones correspondientes, además de la prima adicional de un treinta por ciento, sobre el total del sueldo que les corresponda durante dichos períodos. Además podrán considerarse vacaciones extraordinarias a los trabajadores que el consejo de premiación de acuerdo a la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, considere acreedoras a ellas.

El personal con nombramiento de profesor que realice funciones de docencia por ciclos paralelos a los programas que establece la Secretaría de Educación Pública y que fueron transferidos por la entonces Secretaría de Salubridad y Asistencia, gozará de vacaciones extraordinarias de veintidós días, de conformidad con el laudo dictado dentro del expediente 1667/85 por el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje. Aquél que tenga alguno de los nombramientos mencionados, pero realice labores de terapia o Rehabilitación Médica, Profesional o Social, únicamente disfrutará de los períodos de vacaciones que señale el Poder Ejecutivo Federal o en su defecto el Titular, a petición del Sindicato.

Respecto del personal conexo a las labores docentes que se señala en el párrafo tercero de este artículo, el Titular oyendo al Sindicato, determinará los períodos de vacaciones que les correspondan.

Artículo 38.- Los períodos anuales de vacaciones se disfrutarán principalmente en los meses de mayo y diciembre.

En el caso de vacaciones escalonadas, se elaborarán los calendarios respectivos, tomando en cuenta las necesidades del servicio que preste el DIF y las de los trabajadores, considerando la opinión del Sindicato.

Artículo 39.- El Titular concederá a los trabajadores el disfrute de dos tipos de licencias: Sin goce y con goce de sueldo.

Artículo 40.- Las Licencias con goce de sueldo se otorgarán en los siguientes casos:

I. Permisos Económicos no mayores de cuatro días cada cuatro meses, los que no excederán de doce días al año; no deberán estar ligados a vacaciones y serán considerados de acuerdo a la siguiente tabla:

- a) Hasta diez días, de uno a diez años de servicio.
- b) Hasta once días, de once a veinte años de servicio.
- c) Hasta doce días, de veintiún años en adelante.
- d) Al personal que trabaje jornadas especiales de 12 horas continuas se les concederán hasta seis jornadas al año, haciendo la aclaración que únicamente podrán disfrutar de dos jornadas en un cuatrimestre.

Los permisos económicos no disfrutados serán pagaderos en efectivo al final del año calendario. El simple disfrute de un día económico anula la posibilidad del cobro señalado, excepto los días otorgados conforme a la fracción V de éste artículo.

II. A los que inicien trámites de pensión por edad y tiempo de servicios, cesantía en edad avanzada, por invalidez y jubilación ante el ISSSTE, disfrutarán de una licencia de noventa días naturales para efectuarla.

III. Para la presentación de su examen profesional; a los pasantes de carreras técnicas, una licencia por diez días naturales. Para la presentación de una Licenciatura de veinte días naturales y para la presentación de una maestría, una licencia de treinta días naturales, lo que deberán acreditar de manera fehaciente.

IV. Para contraer matrimonio por una sola vez, diez días hábiles de licencia, ésta situación deberá ser acreditada

fehacientemente con el acta de matrimonio civil dentro de los treinta días siguientes a la celebración del mismo.

- V. Por fallecimiento del cónyuge, padres e hijos se considerará un máximo de tres días debiendo el Trabajador acreditar el deceso con la documentación respectiva en un plazo no mayor de quince días después de ocurrido éste, en el caso de que la inhumación correspondiente se realice fuera del Distrito Federal y Zona Metropolitana o de la Entidad Federativa de adscripción del Trabajador, podrá ampliarse ésta licencia hasta dos días más, estos días se computarán dentro de los económicos a que tenga derecho el trabajador en los términos de la fracción I de este artículo.
- VI. Por cuidados maternos que requieran los menores hijos de las madres trabajadoras, entre cuarenta y cinco días de nacidos y seis años de edad, se otorgarán hasta tres días al trimestre considerando el año calendario, debiendo acreditar las trabajadoras éste hecho a través de los justificantes que expidan los servicios médicos del ISSSTE o del Sector Salud, en el caso de que no exista clínica del ISSSTE en la localidad de adscripción de la trabajadora.

En caso de persistir la enfermedad del menor las trabajadoras podrán solicitar la autorización de los días económicos a que tengan derecho durante el cuatrimestre, días a cuenta de vacaciones o licencias sin goce de sueldo según sea el caso.

- VII. Por Comisión Sindical en los términos que acuerde el Titular.
- VIII. Cualquier otro tipo de licencia, se otorgará a juicio del Titular.

Las licencias que se señalan en este artículo, se deberán solicitar con cinco días hábiles de anticipación excepto

en circunstancias especiales, debiéndose entregar al trabajador acuse de recibo de la solicitud.

Artículo 41.- Las licencias sin goce de sueldo se concederán en los siguientes casos:

- I. Para el desempeño de cargos de elección popular.
- II. Para ocupar puestos de personal de confianza, de conformidad a los supuestos contenidos en el artículo 5° de la Ley.
- III. Treinta días naturales por cada año de servicio, sin exceder de 180 días.

No se concederá más de una licencia en un año natural de servicio sin exceder de 180 días.

Las licencias contenidas conforme a la fracción III, de este artículo serán irrenunciables, salvo que no se haya nombrado trabajador interino en la plaza correspondiente.

Artículo 42.- Cuando por necesidades de servicio, un trabajador no pudiese hacer uso de las vacaciones en los períodos señalados disfrutará de ellas cuando haya desaparecido la causa que impidiere el disfrute de las mismas; pero en ningún caso los trabajadores que laboren en período de vacaciones, tendrán derecho a doble pago de sueldo.

El impedimento señalado en el párrafo anterior, no podrá exceder de treinta días a partir de la fecha en que el trabajador debió salir de vacaciones.

Artículo 43.- Si el trabajador enfermara durante sus vacaciones en forma que le impida disfrutarlas, tendrá derecho a que se le repongan los días que estuvo incapacitado siempre y cuando al

día siguiente de su regreso de vacaciones, el trabajador lo haya acreditado con la incapacidad médica del ISSSTE correspondiente, dando aviso a la dependencia de su adscripción, en los casos a los que se refiere este artículo y el anterior, la Dirección de Recursos Humanos deberá resolver en un término de diez días, contados a partir de la fecha en que se soliciten, el Titular y el Sindicato podrán comprobar la incapacidad del Trabajador por los medios que estime pertinentes.

Artículo 44.- Toda licencia sin goce de sueldo, deberá solicitarse con diez días hábiles de anticipación a la fecha en que se desee iniciar su goce. La solicitud del visto bueno del Jefe del Departamento de la adscripción, deberá ser resuelta dentro del mismo lapso de su presentación en los términos de estas condiciones.

Para que proceda este tipo de licencia, el trabajador deberá ser titular de la plaza en la que solicita la licencia.

Si el titular omite la contestación de la solicitud sin causa justificada, en el término señalado, se considera autorizada.

Artículo 45.- Las trabajadoras disfrutarán de un descanso de tres meses para el parto; este período comprenderá un mes antes y dos después de la fecha que el médico del ISSSTE señale como probable para el alumbramiento. Cuando el nacimiento ocurra anticipadamente y no este gozando de la licencia, ésta empezará a contar a partir de esta fecha. Durante la lactancia, las madres trabajadoras tendrán derecho a disfrutar durante seis meses, computados a partir de la fecha del nacimiento, dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para alimentar a sus hijos. Una vez que haya disfrutado del descanso a que se refiere el artículo, la madre trabajadora regresará a su trabajo sin que por motivo alguno se modifique o altere en su perjuicio su categoría, funciones, percepciones ordinarias, turno y horario.

Artículo 46.- Los trabajadores gozarán de una tolerancia de veinte minutos después de la hora fijada para presentarse a sus labores, transcurrido ese lapso, los treinta minutos posteriores a la hora de entrada serán sancionados con un retardo, con cuatro retardos en una quincena, se harán acreedores a una suspensión en sueldo y funciones por un día, mismo que le será notificado con toda oportunidad por la Dirección de Recursos Humanos, cuando el retraso exceda los treinta minutos señalados se considerará falta de asistencia y, por lo tanto, el trabajador no deberá permanecer en el área de trabajo, esta tolerancia se ampliará hasta una hora en beneficio a las madres trabajadoras con hijos menores de seis años que estén inscritos en guarderías oficiales y particulares, excepción hecha de las madres trabajadoras que tengan a sus hijos en el mismo centro de trabajo.

Artículo 47.- Se considerará falta injustificada de asistencia si el trabajador:

- I. Falta a sus labores sin el permiso escrito, o si éste le fue negado en el término de veinticuatro horas.
- II. No registrar de acuerdo con el sistema establecido, su jornada, salvo que después de comprobarse que laboró la jornada completa, su omisión la justifique el jefe inmediato superior dentro de los cinco días naturales siguientes a la inasistencia.
- III. Faltar a sus labores sin causa justificada en los días festivos que tengan obligación de asistir por estar incluidos en los programas o roles de trabajo.
- IV. Para el personal a que se refiere el artículo 24 fracción IV, de estas condiciones, las faltas se computarán a razón de dos por cada jornada que deje de laborar.

Los trabajadores deberán registrar su asistencia hasta 30 minutos antes de iniciar su jornada laboral y hasta los 30 minutos posteriores a la conclusión de la misma, en caso de registrar su asistencia excediendo los términos anteriores, se considerará falta de asistencia injustificada.

El capítulo refiere todas aquellas condiciones bajo las cuales un trabajador se puede ausentar de su área de trabajo con goce y sin goce de sueldo. Como se puede apreciar, las Condiciones Generales de Trabajo en lo referente a ausentismo proporcionan gran flexibilidad y apoyo a la base trabajadora.

3.2.3 Actitud del Jefe

En este punto se torna importante el exponer el testimonio de algunos de los funcionarios que prestan sus servicios en la institución donde se llevó a cabo la realización del presente estudio. Su opinión sobre el tema en cuestión es resultado de la experiencia acumulada en los últimos 5 años, habiéndose sujetado por igual a las Condiciones Generales de Trabajo y a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

T - TESTIMONIO

T-1

El ausentismo en su mayoría es originado por causas de índole familiar, ya sea por familiares enfermos o celebraciones de carácter social.

Representa una pérdida o deficiencia en la productividad o prestación de servicios, dando origen a la falta de competitividad en el mercado y encareciendo el costo de los bienes y servicios.

T-2

El ausentismo es un fenómeno que se da en todas las áreas laborales, lo cual repercute directamente en el cumplimiento de

los objetivos propios de un Departamento como de la misma Empresa o Institución.

En el Sector Público repercute significativamente por el tipo de prestaciones derivadas de la Ley del I.S.S.S.T.E.. Por otra parte nos encontramos con factores cualitativos que también propician el ausentismo, como son:

- La falta de identificación del personal con su puesto.
- La falta de incentivos y motivación.
- La mala relación con el jefe.
- El resentimiento hacia el jefe.
- La mala relación con los compañeros, etc.

T-3

El ausentismo es una actitud negativa, derivada de la mala organización, que encierra factores tales como la falta de comunicación y motivación en la realización de trabajo.

Provoca la deficiencia en la prestación de servicios y el descontrol del mismo equipo de trabajo, rompiendo la dinámica laboral.

T-4

El ausentismo es uno de los problemas más fuertes al que se tiene que enfrentar toda Organización, llámese Empresa Privada ó Institución del Sector Gobierno. Este último se ve mayormente perjudicado por las mismas prestaciones que se le otorgan al trabajador y que le permiten ausentarse de su trabajo percibiendo de todas formas su sueldo puntual.

Sería idóneo que en lugar de justificar toda falta del trabajador le fuera descontada toda vez que por su asistencia puntual y la cobertura claro está de los objetivos laborales, se le otorgará algún premio, estímulo y/o recompensa que

elevará su compromiso con la Institución.

T-5

El ausentismo en el trabajo es el obstáculo más grande con el que se topa cualquier Institución de Gobierno, esto no tendrá solución hasta que se reconsideren las mismas condiciones generales de trabajo así como la Ley del I.S.S.S.T.E., ya que gracias a todas las alternativas que le den al trabajador para justificar su falta y por tanto percibir su sueldo por ese día no laborado, éste hace uso indiscriminado de ellas afectando directamente a la Institución.

CAPÍTULO 4

LIDERA Z G O

4.1 TEORÍA MODIFICADA DE LA GERENCIA, "RENSIS LIKERT"

- 4.1.1 Sistema 1. *Burócrata*
- 4.1.2 Sistema 2. *Promotor*
- 4.1.3 Sistema 3. *Autócrata*
- 4.1.4 Sistema 4. *Ejecutivo*

4.2 CONCEPTOS CLAVES

- 4.2.1 Eficiencia
- 4.2.2 La descripción de puestos
- 4.2.3 Efectividad
 - A) *Efectividad aparente*
 - B) *Efectividad personal*
 - C) *Efectividad de liderazgo*
 - D) *Efectividad recompensada*

4.3 TEORÍA 3-D

- 4.3.1 Repertorio de estilos
- 4.3.2 Situación
- 4.3.3 Entrenamiento 3-D

4.1 TEORÍA MODIFICADA DE LA GERENCIA, "RENSIS LIKERT"

4.1.1 Sistema 1. Burócrata

Es la Dirección que no confía en sus subordinados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima y en ésta se fijan las metas de la organización. Los subordinados se ven forzados a trabajar por medio de temor, amenazas, castigos y recompensas ocasionales. La poca interacción que tiene lugar entre superior y subordinado generalmente se basa en el miedo y la desconfianza. El proceso de control se concentra sobre todo en la dirección superior y generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los objetivos de la organización formal.

4.1.2 Sistema 2. Promotor

Es la Dirección que confía condescendentemente en los subordinados como ocurre en la relación patrón-sirviente. La mayoría de las decisiones y la fijación de objetivos de la organización tienen lugar en la cima, aunque muchas decisiones se efectúan dentro de una estructura prescrita en los niveles inferiores. Para motivar a los trabajadores se utilizan recompensas y algún castigo real o potencial. El proceso de control todavía se halla concentrado en los niveles superiores de la dirección, pero algo se delega a los niveles medios.

4.1.3 Sistema 3. Autócrata

Es la Dirección que confía sustancial pero no completamente en los subordinados. Se permite que los subordinados tomen decisiones menores en los niveles inferiores. La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo a través de la escala jerárquica. Se emplean recompensas, castigos ocasionales y alguna participación para motivar. Existe una cantidad moderada de interacción entre superior y subordinado, a menudo con una buena cantidad de confianza. Se delegan hacia abajo aspectos significativos del proceso de control con un sentimiento de

responsabilidad, tanto en los niveles altos como en los bajos. Puede desarrollarse una organización informal, pero puede apoyarse como resistirse parcialmente a los objetivos de la organización.

4.1.4 Sistema 4. Ejecutivo

Es la Dirección que muestra confiar completamente en sus subordinados. La toma de decisiones se encuentra muy dispersa a través de la organización. La comunicación fluye no sólo hacia arriba y hacia abajo a través de la escala jerárquica, sino también entre iguales. Los empleados se ven motivados por su participación e integración en el desarrollo de recompensas económicas, fijación de objetivos, mejora de métodos y evaluación del progreso hacia los objetivos. Existe una interacción amplia y amistosa entre superior y subordinados con un grado elevado de confianza. Las organizaciones formales e informales a menudo son una sola cosa. De este modo, todas las fuerzas sociales apoyan los esfuerzos para lograr los objetivos declarados de la organización.

La mayoría de los trabajos de la Universidad de Michigan, donde se encuentran los de Likert, sugieren que un estilo relacionado - integrado es el mejor por lo general, mientras que las provenientes de Ohio consideran que cualquier estilo puede ser igualmente efectivo.

4.2 CONCEPTOS CLAVES

4.2.1 Eficiencia

Las descripciones de tareas conducen con frecuencia a un énfasis sobre lo que podría ser llamada eficiencia gerencial: La relación entre el producto y el insumo. El problema aquí es que aún si ambos, producto e insumo, son bajos, la eficiencia podría ser 100%. En efecto un gerente o un departamento podrían ser 100% eficientes y 0% efectivos. El gerente eficiente es fácil de identificar; prefiere:

EFICIENCIA	COMPARADA CON	EFFECTIVIDAD
Hacer bien las cosas	En vez de	Hacer lo que corresponde
Resolver problemas	En vez de	Producir alternativas creativas
Cuidar los recursos	En vez de	Optimizar la utilización de recursos
Cumplir con su deber	En vez de	Lograr resultados
Reducir costos	En vez de	Aumentar ganancias

4.2.2 La Descripción de Puestos

En algunas organizaciones predominan las descripciones que se centran sobre el puesto en general de la organización, tales como:

- El . . . responde a
- El . . . autoriza
- El . . . coordina
- El . . . aprueba

Este tipo de descripción puede ser importante para los militares en tiempo de guerra, cuando cambios de comando pueden darse en cuestión de segundos. Las descripciones de puesto centradas en la estructura, como es usual, surgen de y refuerzan al estilo burocrático.

Las descripciones de puesto, sin normas objetivas de puesto asociadas con las mismas, pueden conducir a mantener gerentes que no aportan nada útil a su organización.

4.2.3 Efectividad

a) Efectividad Aparente. -

Es difícil, si no imposible, juzgar la efectividad gerencial observando solamente la conducta, ésta se puede evaluar en términos de ser o no apropiada con respecto a los requisitos de producto de la tarea. Por ejemplo, las cualidades siguientes, aunque son importantes en algunos puestos, pueden ser irrelevantes en otros en cuanto al logro de efectividad.

- Por lo general es puntual
- Contesta rápidamente
- Tiene una mesa ordenada
- Toma decisiones rápidas
- Es bueno en relaciones públicas

b) Efectividad Personal. -

Una definición deficiente de los "productos" de la función también puede conducir a lo que pudiese llamarse "efectividad personal", o sea, satisfacción de los objetivos personales más que de los objetivos de la organización. Es más probable que ocurra ésto con hombres ambiciosos en una organización que tenga tan sólo unas pocas medidas de "producto" gerencial definidas con claridad.

c) Efectividad de Liderazgo. -

Un líder, no es en realidad, un gerente en términos formales. Se le ve a veces como el principal responsable por el logro de los objetivos de grupo. Su efectividad se mide por el grado en que influye en sus seguidores para lograr los objetivos del grupo. Es popular el punto de vista que la efectividad del líder está en cierto modo relacionada al "grado en que un líder se sale con la suya". Esto no es efectividad de liderazgo sino efectividad personal.

d) Efectividad Recompensada. -

Una organización bien diseñada asegura en general que tan sólo la efectividad gerencial y sólo ella conduce a recompensa personal. A pesar de que las organizaciones varían en la extensión, velocidad y exactitud de las recompensas que otorgan por el logro de la efectividad, puede haber poca duda de que a la larga el gerente efectivo es el recompensado. Las recompensas son en general concretas en términos de salarios, niveles jerárquico y régimen de progreso. Otras recompensas más importantes para algunos son ambiciones satisfechas, seguridad garantizada, autoactualización, satisfacción o felicidad personal o simplemente supervivencia.

4.3 TEORÍA 3-D

El núcleo de la teoría 3-D contiene una idea muy simple, descubierta en una larga serie de estudios de investigaciones conducidos por psicólogos en los Estados Unidos de Norteamérica, que descubrieron que los dos elementos básicos del comportamiento gerencial eran la tarea a efectuar y las relaciones con la gente.

También descubrieron que los gerentes destacan a veces uno y a veces el otro y que estos dos elementos de comportamiento pueden ser usados en grado limitado o pronunciado. Por ejemplo, un gerente podría estar fuerte o débilmente orientado hacia la tarea. Así mismo, ambos comportamientos podrían ser usados en conjunto (en términos de teoría 3-D se denomina "estilo integrado"); podría darse sólo la orientación hacia la tarea (estilo dedicado); podría usarse sólo la orientación hacia las relaciones (estilo relacionado), o podría recurrirse en grado reducido a ambos comportamientos (estilo separado). Los cuatro estilos básicos se distribuyen como se muestra en la siguiente figura:

OR

RELACIONADO	INTEGRADO
SEPARADO	DEDICADO

OT

En ésta, OT implica "Orientación hacia la tarea" y OR "Orientación hacia las relaciones".

Estos cuatro estilos básicos representan cuatro tipos de comportamiento gerencial que se ajustarán rigurosamente a estos cuatro tipos, pero éstos son muy útiles como marco de referencia general. Un conjunto claro de indicadores y de características desarrollados para cada uno de los tipos permite su plena comprensión.

= No existe un estilo siempre efectivo =

Investigaciones adicionales, conducidas en varias Universidades, establecieron con claridad que cualquiera de estos cuatro estilos básicos de comportamiento pueden ser efectivo per se. Su efectividad depende de la situación en la cual se use. Esto implica que cada uno de los cuatro estilos básicos tienen un equivalente menos efectivo y otro con más efectividad, dando lugar así a ocho estilos gerenciales.

ESTILO BÁSICO	ESTILO GERENCIAL MENOS EFECTIVO	ESTILO GERENCIAL MAS EFECTIVO
Integrado	Autócrata	Ejecutivo
Dedicado	De Transacción	Autócrata Benévolo
Relacionado	Misionero	Promotor
Separado	Desertor	Burócrata

En consecuencia, estos ocho estilos gerenciales no son otros tantos tipos adicionales de comportamiento. Son simplemente los nombres dados a los cuatro estilos básicos cuando se les usa apropiada o inapropiadamente. El empleo de los estilos básicos tanto como de los estilos gerenciales, permite a la teoría 3-D diferenciar netamente entre comportamiento y efectividad de comportamiento.

Estos ocho estilos gerenciales pueden ser ordenados con respecto a los cuatro estilos básicos usando una tercera dimensión, la efectividad. Los cuatro estilos básicos están en el plano central, los cuatro estilos menos efectivos están en el plano frontal y los cuatro más efectivos están en el plano posterior.

Una tercera dimensión es la efectividad. Una de las contribuciones de la teoría 3-D es la de dar a este término una definición clara, directamente utilizable. La efectividad gerencial se mide por el grado en que un gerente logra los objetivos de su puesto. Por supuesto, los gerentes deben comprender y luego esforzarse en lograr los "productos" o resultados y no los "insumos" de sus tareas. La introducción del entrenamiento 3-D conjuntamente con dirección por objetivos, asegura que lo hagan.

PROMOTOR	EJECUTIVO
BURÓCRATA	AUTÓCRATA BENÉVOLO

OR

RELACIONADO	INTEGRADO
SEPARADO	DEDICADO

OT

MISIONERO	DE TRANSACCIÓN
DESERTOR	AUTÓCRATA

4.3.1 Repertorio de Estilos

Dado que cada uno de los cuatro estilos puede conducir al logro de mayor producto, la "flexibilidad de estilo" es una destreza que la mayoría de los gerentes desearía adquirir. Es la destreza de usar una variedad de estilos para enfrentar una variedad de situaciones. La flexibilidad de estilo requiere ser diferenciada netamente de la "deriva de estilo", que es cambio del estilo propio para conservar la paz o para reducir la presión sobre sí mismo; es claro que esto no es comportamiento efectivo. La "elasticidad de estilo" es, en cambio, una cualidad positiva.

Consiste en mantener un estilo apropiado bajo tensión; se le distingue claramente de la "rigidez de estilo" que implica mantener un estilo inapropiado. La teoría 3-D aclara la diferencia enseñando cómo reconocer los cuatro tipos de comportamiento y cómo usarlos.

4.3.2 Situación

La teoría 3-D subdivide la situación en cinco elementos que abarcan plenamente todos los aspectos de la misma: organización, tecnología, superior, colega y subordinados.

"Organización" es la abreviatura de "Filosofía de la Organización"; o sea, todas aquellas influencias sobre el comportamiento del gerente que son externas a su trabajo, a su departamento o división. La filosofía de la organización se refleja por lo general en el diseño de los sistemas, en los procedimientos operativos y en las decisiones de promoción. Es una expresión de "Cómo hacemos las cosas aquí". En una empresa donde predominan ingenieros, las demandas sobre un gerente pueden ser muy distintas de las que se dan en otra empresa en la que predominan contadores. Del mismo modo, la filosofía organizadora de un organismo de la administración pública, es frecuentemente muy diferente a la de un organismo militar.

La "tecnología", corresponde a cómo puede ser hecha la tarea. Algunas tecnologías requieren un estilo dedicado de gestión,

otras separado, etcétera. Por ejemplo, si el trabajo de un gerente incluye los elementos indicados a continuación, debería usar un estilo dedicado, marcadamente orientado hacia la tarea.

Los subordinados deben hacer esfuerzo físico.

El gerente conoce el trabajo mejor que los subordinados.

Existe la probabilidad de acontecimientos no programados.

Se deben dar directivas.

El desempeño de los subordinados es fácil de medir.

Este tipo de análisis de tareas puede ayudar a los gerentes a decidir el estilo a usar. Es particularmente útil para un gerente cuando se le asigna una nueva función o cuando rediseña la tecnología de su departamento.

4.3.3 Entrenamiento 3-D

¿Hacia qué clase de entrenamiento debe orientar la teoría 3-D?. En primer lugar el gerente debe aprender la teoría. Luego debe aprender a percibir situaciones para poder contestar el interrogante "¿ Qué se requiere para ser efectivo aquí ?".

Debe enseñársele a incrementar su repertorio de estilos y su destreza en cambiar situaciones.

El aspecto clave en el entrenamiento de equipos gerenciales reside en "¿ Cómo podemos mejorar la efectividad?". El equivalente de la flexibilidad de estilo gerencial para el equipo es el intercambio flexible de tareas, o sea reorganización de la tecnología y de la estructura de decisiones del departamento o acción para mejorar la efectividad. Este tipo de pensamiento incisivo y deseoso de actuar, puede ser desarrollado en cualquier grupo de gerentes. Para ayudar a crear tales condiciones, estos programas se inician al más alto nivel empresarial. El ejemplo es aún el mejor maestro.

CAPÍTULO 5

METODOLOGÍA

- 5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 5.2 DELIMITACIÓN
- 5.3 OBJETIVO
- 5.4 HIPÓTESIS
- 5.5 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS
- 5.6 VARIABLES
 - 5.6.1 Definición de variables
- 5.7 POBLACIÓN
- 5.8 MUESTRA
- 5.9 INSTRUMENTO
- 5.10 ANÁLISIS OPERACIONAL DE LOS REACTIVOS DEL CUESTIONARIO DE AUSENTISMO
 - 5.10.1 Definiciones
- 5.11 DISEÑO

5.12 **TRATAMIENTO ESTADÍSTICO**

5.13 **RESULTADOS**

5.13.1 **Hipótesis aceptadas**

5.13.2 **Hipótesis rechazadas**

5.13.3 **Cuantificación de Resultados**
Sustitución en Fórmula
Demostración de Resultados
Gráficas Comparativas

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo antes expuesto, surge la pregunta de investigación del presente estudio:

¿Existen diferencias de ausentismo, estadísticamente significativas en los subordinados de los diferentes tipos de Líder?

5.2 DELIMITACIÓN

La presente investigación se efectuó en una Dependencia del Sector Gobierno Federal, en la cual cada dirección posee de cuatro a cinco jefaturas de departamento y éstas a su vez coordinan el trabajo de 40 ó 50 personas según su complejidad. Es precisamente de estos departamentos de donde se extrajo la muestra con la cual se trabajó.

Se consideró en todo momento que cada ser humano se encuentra rodeado de una serie de estímulos, los cuáles pueden contribuir a desviar sus intereses, actitudes, aptitudes, etc. Por lo mismo fue de suma importancia mencionar algunas otras causas que provocan el ausentismo.

Se consideró también que por los propios lineamientos y condiciones generales de trabajo internas, esta Dependencia Federal posee una alta tasa de ausentismo.

5.3 OBJETIVO

La presente investigación tuvo como objetivo el realizar un estudio programático de los factores que influyen en el ausentismo laboral, determinando las diferencias con base en las variables de liderazgo: Burócrata, Promotor, Autócrata y Ejecutivo; mediante la aplicación de los cuestionarios de ausentismo y liderazgo. Con la finalidad de encontrar el medio por el cual se pueda controlar y disminuir este problema que merma el buen desenvolvimiento del trabajo, grupo de trabajo y organización.

5.4 HIPÓTESIS

Ha. El Estilo de Liderazgo genera el índice de ausentismo.

Ho. El Estilo de Liderazgo no genera el índice de ausentismo.

5.5 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

- a) Ausentismo.- Es la no presentación del elemento humano al trabajo para el cual fue contratado.
- b) Líder.- Persona que es vista por los otros como la principal responsable para el logro de los objetivos del grupo.
- c) Burócrata.- Es el ejecutivo que utiliza una escasa orientación hacia la tarea y una escasa orientación hacia las relaciones.
- d) Promotor.- Es el ejecutivo que utiliza una elevada orientación hacia las relaciones y una escasa orientación hacia la tarea.
- e) Autócrata.- Es el ejecutivo que utiliza una elevada orientación hacia la tarea y una escasa orientación hacia las relaciones.
- f) Ejecutivo.- Es el ejecutivo que utiliza una elevada orientación hacia la tarea y una elevada orientación hacia las relaciones.
- g) Orientación hacia la tarea (O.T).- Grado en el cual un líder dirige los esfuerzos de sus subordinados hacia el logro de las metas; se caracteriza por la planeación, organización y el control.
- h) Orientación hacia las relaciones (O.R).- Grado en el cual un líder mantiene relaciones personales dentro del trabajo; se caracteriza por la confianza mutua, el respeto a las ideas, y la consideración de los sentimientos de sus subordinados.

5.6 VARIABLES

- a) Variable Independiente.- Tipo de Líder
- b) Variable Dependiente.- Ausentismo

5.6.1 Definición de Variables

- a) Tipo de Líder.- Clasificación dada al Líder de acuerdo a su estilo organizativo; Burócrata, Promotor, Autócrata, Ejecutivo.
- b) Ausentismo.- Es la no presentación del elemento humano al trabajo para el cual fue contratado.

5.7 POBLACIÓN

Se trató de los empleados de una Dependencia del Sector Gobierno Federal con las siguientes características:

- a) Área: Recursos Humanos
- b) Antigüedad: De 6 meses a 3 años
- c) Nombramiento: Base
- d) Escolaridad: Secundaria Terminada
- e) Nivel: Administrativo
- f) Sexo: Indistinto
- g) Edad: de 20 a 35 años

5.8 MUESTRA

El tipo de muestra fue preformada debido a que los sujetos fueron elegidos en base a las personas que ya se encontraban laborando en dicha Dependencia.

La muestra se conformó de 100 personas distribuidas de la siguiente manera:

Estilo de Liderazgo	No. de Personas Analizadas
Líder Burócrata	25 Personas
Líder Promotor	25 Personas
Líder Autócrata	25 Personas
Líder Ejecutivo	25 Personas

5.9 INSTRUMENTO

Se procedió a aplicar los siguientes instrumentos:

- Test de Diagnóstico de Estilo Administrativo, el cual consta de 64 reactivos encaminados a detectar el Tipo de Liderazgo.
- Cuestionario de Ausentismo, el cual consta de 15 reactivos encaminados a detectar las causas psicoemocionales del Ausentismo.

5.10 ANÁLISIS OPERACIONAL DE LOS REACTIVOS DEL CUESTIONARIO DE AUSENTISMO

PREGUNTA	SE REFIERE A:
1	Insatisfacción en el Trabajo
2	Rutina
3	Oportunidad de conocer actividades diferentes
4	Reconocimiento
5	Favoritismo
6	Comunicación informal en el área de trabajo

7	Deficiencias en la delimitación de funciones
8	Desarrollo Personal
9	Inadecuada distribución de tareas y cargas de trabajo
10	Comunicación jefe - subordinado
11	Deficiencia en la transmisión de órdenes
12	Competencia
13	Oportunidad de promoción en el trabajo
14	Incongruencia entre los objetivos personales y los objetivos de la Institución
15	Comunicación con el jefe o autoridad institucional

5.10.1 *Definiciones*

1.- Insatisfacción en el trabajo:

Es aquella desazón por no desempeñar un trabajo adecuado, por no alcanzar una superación en el mismo.

2.- Rutina:

Es el hábito adquirido de hacer las cosas por mera práctica y sin razonarlas; de manera cotidiana.

3.- Oportunidad de conocer actividades diferentes:

Es la tendencia del trabajador a buscar metas para realizar cosas diferentes que le permitan una superación.

4.- Reconocimiento:

Es la necesidad de recibir algún tipo de observación positiva por parte de la autoridad, misma que con ello logre estimular al trabajador.

5.- Favoritismo:

Preferencia dada a favor por el mérito o la equidad especialmente cuando aquella es habitual y predominante, que es de manera imparcial.

6.- Comunicación:

Es la relación de los trabajadores entre sí de manera espontánea, basada en sus simpatías y necesidades.

7.- Deficiencia en la delimitación de funciones:

Es la negociación oficial de un puesto, definido en cuanto a las responsabilidades, obligaciones y operaciones del trabajador.

8.- Desarrollo Personal:

Es la realización de tareas que reditúen mayor satisfacción al trabajador, tomando en cuenta sus aptitudes y actitudes individuales.

9.- Inadecuada distribución de cargas de trabajo:

Es la repartición desequilibrada del volumen de trabajo por unidad administrativa o por puesto.

10.- Comunicación jefe - subordinado:

Es la transmisión de información que se establece entre el superior y los trabajadores de apoyo.

11.- Deficiencias en la transmisión de órdenes:

Son las barreras que impiden la comunicación, deforman el mensaje y obstaculizan el proceso general de ésta.

12.- Competencia:

Es la rivalidad entre dos o más hombres o grupos por conseguir determinado objetivo.

13.- Oportunidad de promoción en el trabajo:

Es la responsabilidad de moverse lateralmente o verticalmente en la organización por medio del incremento de habilidades técnicas o profesionales.

14.- Incongruencia entre los objetivos personales y los objetivos de la Institución:

Es la inexistencia de concordancia entre las metas personales y las de la Institución.

15.- Comunicación con el jefe o autoridad institucional:

Es la transmisión de información que se ejerce dentro de una empresa por los conductos oficialmente establecidos.

5.11 DISEÑO

El presente estudio se desarrolló bajo un tipo de investigación simultanea ex-post-facto. Ex-post-facto, ya que debido a su índole psicosocial, los valores de la V.I. no fueron factibles de manipulación, dado que sus efectos, ya habían ocurrido y sólo a partir de la mediación de la V.D., pudieron inferirse sus efectos.

Por otra parte, se utilizó la técnica de Chi-Cuadrada, con la finalidad de efectuar un análisis comparativo de los resultados obtenidos, así como estar en posibilidad mediante los valores

resultantes (Valor Calculado, Valor Crítico), de aceptar o rechazar la hipótesis de trabajo.

5.12 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

La prueba aplicada de significancia no paramétrica, conocida como Chi-Cuadrada, se usa para hacer comparaciones entre dos o más muestras.

$$x^2 = \frac{\sum(F_o - F_t)^2}{F_t}$$

Donde:

- x^2 = Chi-Cuadrada
- Σ = Sumatoria de cocientes para obtener el valor de Chi-Cuadrada
- F_o = Frecuencia obtenida
- F_t = Frecuencia esperada
- $(F_o - F_t)^2$ = Elevar al cuadrado la diferencia

5.13 RESULTADOS

En este punto se presentan las hipótesis aceptada y rechazada de acuerdo al estudio efectuado.

5.13.1 Hipótesis Aceptada

Ha. El estilo de liderazgo genera el índice de ausentismo.

5.13.2 Hipótesis Rechazada

Ho. El estilo de liderazgo no genera el índice de ausentismo.

5.13.3 Cuantificación de Resultados, Sustitución en Fórmula, Demostración de Resultados, Gráficas Comparativas.

**CUANTIFICACIÓN DE RESULTADOS
CUESTIONARIO DE AUSENTISMO**

- **Líder Autócrata...**

A	=	2 + 0 + 1 + 0 + 0 + 1 + 0 + 0 + 0 + 0 + 2 + 0 + 0 + 0 + 1 + 0 + 0 + 2 + 2 + 2 + 0 + 0 + 0 + 0 + 1 = 14
B	=	4 + 7 + 3 + 2 + 1 + 2 + 2 + 1 + 0 + 2 + 3 + 4 + 3 + 0 + 3 + 3 + 3 + 2 + 2 + 2 + 0 + 0 + 0 + 0 + 1 = 50
C	=	9 + 8 + 11 + 13 + 14 + 12 + 13 + 14 + 15 + 13 + 10 + 11 + 12 + 15 + 11 + 12 + 12 + 11 + 11 + 11 + 15 + 15 + 15 + 15 + 13 = 311

- **Líder Ejecutivo**

A	=	0 + 2 + 0 + 2 + 1 + 0 + 0 + 1 + 0 + 2 + 0 + 0 + 0 + 1 + 1 + 0 + 2 + 0 + 0 + 3 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 = 15
B	=	2 + 3 + 3 + 3 + 5 + 5 + 3 + 2 + 0 + 1 + 4 + 6 + 4 + 2 + 2 + 2 + 0 + 2 + 5 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 = 54
C	=	13 + 10 + 12 + 10 + 9 + 10 + 12 + 12 + 15 + 12 + 11 + 9 + 11 + 12 + 12 + 13 + 13 + 13 + 10 + 12 + 15 + 15 + 15 + 15 + 15 = 306

- **Líder Promotor**

A	=	4 + 7 + 4 + 0 + 1 + 0 + 0 + 5 + 6 + 6 + 5 + 3 + 5 + 0 + 6 + 4 + 6 + 2 + 2 + 4 + 4 + 3 + 5 + 3 + 2 = 87
B	=	5 + 3 + 8 + 12 + 9 + 15 + 15 + 5 + 3 + 1 + 5 + 5 + 4 + 9 + 4 + 4 + 3 + 8 + 4 + 6 + 7 + 4 + 1 + 4 + 7 = 151
C	=	6 + 5 + 3 + 3 + 5 + 0 + 0 + 5 + 6 + 8 + 5 + 7 + 6 + 6 + 5 + 7 + 6 + 5 + 9 + 5 + 4 + 8 + 9 + 8 + 6 = 137

- **Líder Burócrata**

A	=	8 + 6 + 9 + 7 + 8 + 4 + 8 + 9 + 7 + 8 + 6 + 10 + 5 + 5 + 6 + 5 + 8 + 10 + 8 + 7 + 3 + 5 + 8 + 6 + 6 = 172
B	=	6 + 5 + 5 + 5 + 2 + 6 + 4 + 3 + 3 + 6 + 6 + 0 + 6 + 6 + 6 + 8 + 4 + 1 + 5 + 5 + 7 + 5 + 2 + 5 + 6 = 117
C	=	1 + 4 + 1 + 3 + 5 + 5 + 3 + 3 + 5 + 1 + 3 + 5 + 4 + 4 + 4 + 2 + 3 + 4 + 2 + 3 + 5 + 5 + 5 + 4 + 3 = 86

CUESTIONARIO DE AUSENTIMO

LÍDER AUTÓCRATA		LÍDER EJECUTIVO	
RESPUESTA	PUNTUACIÓN	RESPUESTA	PUNTUACIÓN
A	14	A	15
B	50	B	54
C	311	C	306
TOTAL	375	TOTAL	375

LÍDER PROMOTOR		LÍDER BURÁCRATA	
RESPUESTA	PUNTUACIÓN	RESPUESTA	PUNTUACIÓN
A	87	A	172
B	151	B	117
C	137	C	86
TOTAL	375	TOTAL	375

LÍDER	A	B	C	TOTAL
AUTÓCRATA	14	50	311	375
EJECUTIVO	15	54	306	375
PROMOTOR	87	151	137	375
BURÓCRATA	172	117	86	375

CUESTIONARIO DE AUSENTISMO

LÍDER AUTÓCRATA

PUNTUACIÓN

RESPUESTA

A	=	(1,2), (2,0), (3,1), (4,0), (5,0), (6,1), (7,0), (8,0), (9,0), (10,0), (11,2), (12,0), (13,0), (14,0), (15,1), (16,0), (17,0), (18,2), (19,2), (20,2), (21,0), (22,0), (23,0), (24,0), (25,1)
B	=	(1,4), (2,7), (3,3), (4,2), (5,1), (6,2), (7,2), (8,1), (9,0), (10,2), (11,3), (12,4), (13,3), (14,0), (15,3), (16,3), (17,3), (18,2), (19,2), (20,2), (21,0), (22,0), (23,0), (24,0), (25,1)
C	=	(1,9), (2,8), (3,11), (4,13), (5,14), (6,12), (7,13), (8,14), (9,15), (10,3), (11,10), (12,11), (13,12), (14,15), (15,11), (16,12), (17,12), (18,11), (19,11), (20,11), (21,15), (22,15), (23,15), (24,15), (25,13)

LÍDER EJECUTIVO

PUNTUACIÓN

RESPUESTA

A = (1,0), (2,2), (3,0), (4,2), (5,1), (6,0),
(7,0), (8,1), (9,0), (10,2), (11,0), (12,0),
(13,0), (14,1), (15,1), (16,0), (17,2), (18,0),
(19,0), (20,3), (21,0), (22,0), (23,0), (24,0),
(25,0)

B = (1,2), (2,3), (3,3), (4,3), (5,5), (6,5),
(7,3), (8,2), (9,0), (10,1), (11,4), (12,6),
(13,4), (14,2), (15,2), (16,2), (17,0), (18,2),
(19,5), (20,0), (21,0), (22,0), (23,0), (24,0),
(25,0)

C = (1,13), (2,10), (3,12), (4,10), (5,9), (6,10),
(7,12), (8,12), (9,15), (10,12), (11,11),
(12,9), (13,11), (14,12), (15,12), (16,13),
(17,13), (18,13), (19,10), (20,12), (21,15),
(22,15), (23,15), (24,15), (25,15)

LÍDER PROMOTOR

PUNTUACIÓN

RESPUESTA

A = (1,4), (2,7), (3,4), (4,0), (5,1), (6,0),
(7,0), (8,5), (9,6), (10,6), (11,5), (12,3),
(13,5), (14,0), (15,6), (16,4), (17,6), (18,2),
(19,2), (20,4), (21,4), (22,3), (23,5), (24,3),
(25,2)

B = (1,5), (2,3), (3,8), (4,12), (5,9), (6,15),
(7,15), (8,5), (9,3), (10,1), (11,5), (12,5),
(13,4), (14,9), (15,4), (16,4), (17,3), (18,8),
(19,4), (20,6), (21,7), (22,4), (23,1), (24,4),
(25,7)

C = (1,6), (2,5), (3,3), (4,3), (5,5), (6,0),
(7,0), (8,5), (9,6), (10,8), (11,5), (12,7),
(13,6), (14,6), (15,5), (16,7), (17,6), (18,5),
(19,9), (20,5), (21,4), (22,8), (23,9), (24,8),
(25,6)

LÍDER BURÓCRATA

PUNTUACIÓN

RESPUESTA

A = (1,8), (2,6), (3,9), (4,7), (5,8), (6,4),
(7,8), (8,9), (9,7), (10,8), (11,6), (12,10),
(13,5), (14,5), (15,6), (16,5), (17,8),
(18,10), (19,8), (20,7), (21,3), (22,5),
(23,8), (24,6), (25,6)

B = (1,6), (2,5), (3,5), (4,5), (5,2), (6,6),
(7,4), (8,3), (9,3), (10,6), (11,6), (12,0),
(13,6), (14,6), (15,6), (16,8), (17,4), (18,1),
(19,5), (20,5), (21,7), (22,5), (23,2), (24,5),
(25,6)

C = (1,1), (2,4), (3,1), (4,3), (5,5), (6,5),
(7,3), (8,3), (9,5), (10,1), (11,3), (12,5),
(13,4), (14,4), (15,4), (16,2), (17,3), (18,4),
(19,2), (20,3), (21,5), (22,5), (23,5), (24,4),
(25,3)

S U S T I T U C I Ó N
E N F O R M U L A

$$x^2 = \frac{(F_o - F_t)^2}{2}$$

F_o = Frecuencia Obtenida

F_t = Frecuencia Esperada

F_o (A) = 14, 15, 87, 172

F_o (B) = 50, 54, 151, 117

F_o (C) = 311, 306, 137, 86

		TOTAL
X	= 288, 372, 840	1500

F _t (A)	= 288% 1500 X 375	F _t (A) = 72
--------------------	-------------------	-------------------------

F _t (B)	= 372% 1500 X 375	F _t (B) = 93
--------------------	-------------------	-------------------------

F _t (C)	= 840% 1500 X 375	F _t (C) = 210
--------------------	-------------------	--------------------------

$$x^2 = \frac{(F_o - F_t)^2}{F_t}$$

$$x^2 = \frac{(14-72)^2}{72} + \frac{(15-72)^2}{72} + \frac{(87-72)^2}{72} + \frac{(172-72)^2}{72}$$

$$\frac{(50-93)^2}{93} + \frac{(54-93)^2}{93} + \frac{(151-93)^2}{93} + \frac{(117-93)^2}{93}$$

$$\frac{(14-72)^2}{72} + \frac{(15-72)^2}{72} + \frac{(87-72)^2}{72} + \frac{(172-72)^2}{72}$$

$$\frac{(311-210)^2}{210} + \frac{(306-210)^2}{210} + \frac{(137-210)^2}{210} + \frac{(86-210)^2}{210}$$

$$x^2 = 46.7 + 45.1 + 3.1 + 138.8 + 19.8 + 16.3 + 36.1 + 6.1 + 48.5 + 43.8 + 25.3 + 73.2$$

$$x^2 = 502.8$$

VALOR CRÍTICO

CONFORME A LA TABLA = 12.592

DADO QUE EL VALOR CALCULADO ES DE 503.46, RESULTA TANTO MAYOR QUE EL VALOR CRÍTICO 12.592 LA HIPÓTESIS NULA POR LO TANTO SE RECHAZA.

GRADOS DE LIBERTAD = (No. DE RENGLONES - 1) (No. DE COLUMNAS - 1) = (4-1) (3-1) = (3) (2) = 6 GL = 6

CUESTIONARIO DE AUSENTISMO " LIDER AUTOCRATA "

CUANTIFICACION DE RESULTADOS POR PARTICIPANTE

1) RESPUESTAS

2) RESPUESTAS

3) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3		•	
4	•		
5			•
6			•
7		•	
8		•	
9			•
10			•
11			•
12			•
13		•	
14			•
15	•		
TOTAL =	2	4	9

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		•	
2		•	
3			•
4			•
5		•	
6			•
7			•
8			•
9			•
10		•	
11		•	
12			•
13		•	
14			•
15		•	
TOTAL =	0	7	8

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		•	
2		•	
3			•
4	•		
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11		•	
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL =	1	3	11

4) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9		•	
10			•
11			•
12			•
13			•
14		•	
15			•
TOTAL=	0	2	13

5) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12		•	
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	0	1	14

6) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		•	
2			•
3			•
4		•	
5			•
6	•		
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	1	2	12

7) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7		•	
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13		•	
14			•
15			•
TOTAL=	0	2	13

8) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3		•	
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	0	1	14

9) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	0	0	15

10) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5		•	
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13		•	
14			•
15			•
TOTAL=	0	2	13

11) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2	•		
3			•
4		•	
5			•
6			•
7			•
8		•	
9	•		
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15		•	
TOTAL=	2	3	10

12) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4		•	
5			•
6		•	
7			•
8			•
9			•
10		•	
11			•
12			•
13			•
14			•
15		•	
TOTAL=	0	4	11

13) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3		•	
4			•
5			•
6		•	
7			•
8			•
9			•
10			•
11		•	
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	0	3	12

14) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	0	0	15

15) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7		•	
8		•	
9		•	
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	1	3	11

16) RESPUESTAS

17) RESPUESTAS

18) RESPUESTAS

P
R
E
G
U
N
T
A
S

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		•	
2			•
3			•
4			•
5			•
6		•	
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14		•	
15			•
TOTAL=	0	3	12

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		•	
2			•
3		•	
4		•	
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	0	3	12

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5		•	
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12	•		
13	•		
14		•	
15			•
TOTAL=	2	2	11

19) RESPUESTAS

20) RESPUESTAS

21) RESPUESTAS

P
R
E
G
U
N
T
A
S

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2		•	
3			•
4			•
5			•
6			•
7	•		
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13	•		
14		•	
15			•
TOTAL=	2	2	11

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3		•	
4	•		
5			•
6			•
7			•
8			•
9	•		
10		•	
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	2	2	11

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
16			•
TOTAL=	0	0	15

22) RESPUESTAS

P
R
E
G
U
N
T
A
S

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL =	0	0	15

23) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL =	0	0	15

24) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL =	0	0	15

25) RESPUESTAS

P
R
E
G
U
N
T
A
S

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4		•	
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15	•		
TOTAL =	1	1	13

" LIDER EJECUTIVO "

CUANTIFICACION DE RESULTADOS

POR PARTICIPANTE

1) RESPUESTAS

2) RESPUESTAS

3) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6		•	
7		•	
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL =	0	2	13

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3	•		
4	•		
5		•	
6		•	
7			•
8			•
9			•
10			•
11		•	
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL =	2	3	10

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7		•	
8		•	
9			•
10			•
11			•
12			•
13		•	
14			•
15			•
TOTAL =	0	3	12

4) RESPUESTAS

5) RESPUESTAS

6) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3		•	
4			•
5			•
6			•
7		•	
8			•
9		•	
10	•		
11			•
12			•
13	•		
14			•
15			•
TOTAL =	2	3	10

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2		•	
3			•
4			•
5			•
6	•		
7		•	
8		•	
9		•	
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15		•	
TOTAL =	1	5	9

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5		•	
6		•	
7		•	
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14		•	
15		•	
TOTAL =	0	5	10

7) RESPUESTAS

8) RESPUESTAS

9) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5		•	
6			•
7			•
8		•	
9		•	
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL =	0	3	12

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4		•	
5	•		
6			•
7			•
8			•
9			•
10		•	
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL =	1	2	12

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
16			•
TOTAL =	0	0	15

10) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2	•		
3			•
4			•
5			•
6		•	
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	2	1	12

11) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6		•	
7		•	
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14		•	
15		•	
TOTAL=	0	4	11

12) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		•	
2		•	
3			•
4			•
5		•	
6			•
7		•	
8			•
9			•
10			•
11		•	
12			•
13		•	
14			•
15			•
TOTAL=	0	6	9

13) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		•	
2		•	
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9		•	
10			•
11			•
12			•
13		•	
14			•
15			•
TOTAL=	0	9	11

14) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2		•	
3			•
4			•
5			•
6			•
7		•	
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	1	2	12

15) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3		•	
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9		•	
10	•		
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	1	2	12

16) RESPUESTAS

17) RESPUESTAS

18) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6		•	
7			•
8			•
9			•
10			•
11		•	
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	0	2	13

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11	•		
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	2	0	13

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4		•	
5			•
6			•
7			•
8		•	
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	0	2	13

19) RESPUESTAS

20) RESPUESTAS

21) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		•	
2		•	
3		•	
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9		•	
10		•	
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	0	5	10

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2	•		
3	•		
4	•		
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	3	0	12

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
16			•
TOTAL=	0	0	15

22) RESPUESTAS

P
R
E
G
U
N
T
A
S

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL =	0	0	15

23) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL =	0	0	15

24) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL =	0	0	15

25) RESPUESTAS

P
R
E
G
U
N
T
A
S

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6			•
7			•
8			•
9			•
10			•
11			•
12			•
13			•
14			•
15			•
TOTAL =	0	0	15

" LIDER PROMOTOR "

CUANTIFICACION DE RESULTADOS

POR PARTICIPANTE

1) RESPUESTAS

2) RESPUESTAS

3) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			
2	•		
3		•	
4		•	
5			•
6		•	
7			•
8		•	
9			•
10	•		
11			•
12	•		
13	•		
14			•
15			•
TOTAL =	4	5	6

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2	•		
3	•		
4	•		
5			•
6			•
7		•	
8		•	
9		•	
10	•		
11	•		
12	•		
13	•		
14			•
15			•
TOTAL =	7	3	5

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3		•	
4	•		
5	•		
6	•		
7		•	
8		•	
9		•	
10		•	
11		•	
12		•	
13		•	
14			•
15	•		
TOTAL =	4	8	3

4) RESPUESTAS

P
R
E
G
U
N
T
A
S

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			●
2			●
3			●
4		○	
5		●	
6		●	
7		○	
8		●	
9		●	
10		●	
11		●	
12		●	
13		●	
14		●	
15		●	
TOTAL =	0	12	3

5) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		●	
2		●	
3		○	
4		○	
5		●	
6		○	
7		●	
8			●
9			●
10			●
11			●
12			●
13		●	
14		●	
15	●		
TOTAL =	1	9	5

6) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		○	
2		○	
3		○	
4		○	
5		●	
6		●	
7		○	
8		●	
9		○	
10		●	
11		●	
12		●	
13		●	
14		●	
15		●	
TOTAL =	0	15	0

7) RESPUESTAS

P
R
E
G
U
N
T
A
S

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		●	
2		●	
3		●	
4		●	
5		●	
6		●	
7		●	
8		●	
9		●	
10		●	
11		●	
12		●	
13		●	
14		●	
15		●	
TOTAL =	0	15	0

8) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			●
2			●
3			●
4			●
5	●		
6	●		
7	●		
8	●		
9		●	
10		●	
11		●	
12		●	
13	●		
14		●	
15			●
TOTAL =	5	5	5

9) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	●		
2	●		
3	●		
4	●		
5		●	
6		●	
7		●	
8			●
9			●
10			●
11			●
12	●		
13	●		
14			●
15			●
TOTAL =	6	3	6

10) RESPUESTAS

	A	B	C
	SI AUS.	ALG. VECES	NO AUS.
1	•		
2	•		
3			•
4			•
5	•		
6			•
7			•
8			•
9			•
10	•		
11	•		
12			•
13		•	
14			•
15	•		
TOTAL=	6	1	8

P
R
E
G
U
N
T
A
S

11) RESPUESTAS

	A	B	C
	SI AUS.	ALG. VECES	NO AUS.
1	•		
2	•		
3		•	
4		•	
5	•		
6	•		
7	•		
8			•
9			•
10			•
11		•	
12		•	
13		•	
14			•
15			•
TOTAL=	5	5	5

12) RESPUESTAS

	A	B	C
	SI AUS.	ALG. VECES	NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5	•		
6	•		
7	•		
8		•	
9			•
10			•
11			•
12		•	
13		•	
14		•	
15		•	
TOTAL=	3	5	7

13) RESPUESTAS

	A	B	C
	SI AUS.	ALG. VECES	NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5	•		
6	•		
7		•	
8			•
9			•
10	•		
11	•		
12	•		
13		•	
14		•	
15		•	
TOTAL=	5	4	6

P
R
E
G
U
N
T
A
S

14) RESPUESTAS

	A	B	C
	SI AUS.	ALG. VECES	NO AUS.
1		•	
2		•	
3		•	
4		•	
5			•
6			•
7			•
8			•
9		•	
10		•	
11		•	
12			•
13			•
14		•	
15		•	
TOTAL=	0	9	6

15) RESPUESTAS

	A	B	C
	SI AUS.	ALG. VECES	NO AUS.
1			•
2		•	
3	•		
4	•		
5	•		
6			•
7			•
8			•
9		•	
10	•		
11	•		
12		•	
13		•	
14	•		
15			•
TOTAL=	6	4	5

16) RESPUESTAS

P
R
E
G
U
N
T
A
S

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4	•		
5		•	
6		•	
7		•	
8			•
9			•
10	•		
11	•		
12	•		
13			•
14			•
15		•	
TOTAL =	4	4	7

17) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2		•	
3			•
4			•
5			•
6	•		
7	•		
8	•		
9		•	
10		•	
11			•
12			•
13			•
14	•		
15	•		
TOTAL =	6	3	6

18) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		•	
2		•	
3		•	
4		•	
5			•
6			•
7			•
8	•		
9		•	
10	•		
11			•
12			•
13		•	
14		•	
15		•	
TOTAL =	2	8	5

19) RESPUESTAS

P
R
E
G
U
N
T
A
S

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5		•	
6		•	
7		•	
8			•
9			•
10	•		
11	•		
12			•
13			•
14		•	
15			•
TOTAL =	2	4	9

20) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		•	
2		•	
3	•		
4			•
5			•
6		•	
7	•		
8			•
9		•	
10		•	
11	•		
12		•	
13			•
14			•
15	•		
TOTAL =	4	6	5

21) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		•	
2		•	
3		•	
4		•	
5	•		
6			•
7			•
8	•		
9			•
10			•
11		•	
12		•	
13	•		
14	•		
15		•	
TOTAL =	4	7	4

22) RESPUESTAS

P
R
E
G
U
N
T
A
S

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2		•	
3			•
4	•		
5			•
6			•
7			•
8	•		
9	•		
10		•	
11			•
12		•	
13			•
14		•	
15			•
TOTAL=	3	4	8

23) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2			•
3	•		
4			•
5		•	
6			•
7			•
8			•
9	•		
10	•		
11			•
12	•		
13			•
14			•
15			•
TOTAL=	5	1	9

24) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3			•
4			•
5			•
6		•	
7		•	
8	•		
9	•		
10	•		
11			•
12			•
13			•
14		•	
15		•	
TOTAL=	3	4	8

25) RESPUESTAS

P
R
E
G
U
N
T
A
S

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2	•		
3		•	
4		•	
5			•
6			•
7		•	
8		•	
9			•
10			•
11			•
12			•
13		•	
14		•	
15		•	
TOTAL=	2	7	6

" LIDER BUROCRATA "

CUANTIFICACION DE RESULTADOS

— POR PARTICIPANTE

1) RESPUESTAS

2) RESPUESTAS

3) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2	•		
3	•		
4		•	
5		•	
6	•		
7	•		
8		•	
9		•	
10			•
11		•	
12		•	
13	•		
14	•		
15	•		
TOTAL =	8	6	1

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2		•	
3	•		
4	•		
5	•		
6	•		
7			•
8			•
9		•	
10		•	
11		•	
12			•
13	•		
14		•	
15	•		
TOTAL =	6	5	4

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2		•	
3		•	
4	•		
5	•		
6	•		
7		•	
8	•		
9	•		
10			•
11		•	
12		•	
13	•		
14	•		
15	•		
TOTAL =	9	5	1

4) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2	•		
3		•	
4	•		
5		•	
6			•
7			•
8		•	
9	•		
10	•		
11	•		
12		•	
13	•		
14		•	
15			•
TOTAL=	7	5	3

5) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3		•	
4	•		
5	•		
6	•		
7	•		
8	•		
9		•	
10	•		
11			•
12	•		
13	•		
14			•
15			•
TOTAL=	8	2	5

6) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2		•	
3	•		
4			•
5			•
6		•	
7	•		
8	•		
9		•	
10			•
11		•	
12			•
13		•	
14			•
15		•	
TOTAL=	4	6	5

7) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2	•		
3	•		
4	•		
5		•	
6			•
7			•
8		•	
9		•	
10	•		
11	•		
12	•		
13		•	
14	•		
15			•
TOTAL=	8	4	3

8) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2	•		
3	•		
4			•
5			•
6			•
7	•		
8		•	
9	•		
10	•		
11	•		
12		•	
13	•		
14		•	
15	•		
TOTAL=	9	3	3

9) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2		•	
3			•
4	•		
5	•		
6	•		
7	•		
8		•	
9	•		
10			•
11		•	
12	•		
13			•
14			•
15	•		
TOTAL=	7	3	5

10) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2	•		
3	•		
4		•	
5		•	
6		•	
7	•		
8	•		
9	•		
10	•		
11		•	
12	•		
13		•	
14		•	
15			•
TOTAL =	8	6	1

11) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3		•	
4		•	
5	•		
6		•	
7	•		
8	•		
9	•		
10	•		
11		•	
12			•
13		•	
14		•	
15	•		
TOTAL =	6	6	3

12) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2			•
3	•		
4			•
5			•
6	•		
7	•		
8	•		
9			•
10			•
11	•		
12	•		
13	•		
14	•		
15	•		
TOTAL =	10	0	5

13) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2			•
3	•		
4		•	
5		•	
6			•
7			•
8	•		
9	•		
10			•
11	•		
12		•	
13		•	
14		•	
15		•	
TOTAL =	5	6	4

14) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2		•	
3			•
4	•		
5	•		
6	•		
7			•
8			•
9		•	
10		•	
11		•	
12		•	
13	•		
14		•	
15	•		
TOTAL =	5	6	4

15) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2	•		
3	•		
4		•	
5		•	
6		•	
7	•		
8	•		
9			•
10		•	
11			•
12			•
13		•	
14		•	
15	•		
TOTAL =	6	6	3

16) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		•	
2		•	
3			•
4		•	
5	•		
6		•	
7		•	
8	•		
9		•	
10		•	
11		•	
12			•
13	•		
14	•		
15	•		
TOTAL=	5	8	2

17) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1			•
2			•
3	•		
4	•		
5	•		
6		•	
7		•	
8	•		
9	•		
10			•
11	•		
12	•		
13	•		
14		•	
15		•	
TOTAL=	8	4	3

18) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2	•		
3			•
4	•		
5	•		
6		•	
7			•
8	•		
9			•
10	•		
11	•		
12			•
13	•		
14	•		
15	•		
TOTAL=	10	1	4

19) RESPUESTAS

PREGUNTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2	•		
3			•
4		•	
5		•	
6	•		
7	•		
8	•		
9		•	
10	•		
11		•	
12			•
13		•	
14	•		
15	•		
TOTAL=	8	5	2

20) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1	•		
2	•		
3		•	
4		•	
5	•		
6			•
7			•
8		•	
9		•	
10	•		
11	•		
12	•		
13		•	
14	•		
15			•
TOTAL=	7	5	3

21) RESPUESTAS

	A SI AUS.	B ALG. VECES	C NO AUS.
1		•	
2		•	
3			•
4			•
5	•		
6	•		
7	•		
8		•	
9		•	
10		•	
11			•
12			•
13			•
14		•	
15		•	
TOTAL=	3	7	5

22) RESPUESTAS

P R E G U N T A S	A	B	C
	SI AUS.	ALG. VECES	NO AUS.
1			•
2			•
3		•	
4	•		
5	•		
6			•
7	•		
8	•		
9			•
10		•	
11		•	
12		•	
13			•
14		•	
15	•		
TOTAL=	5	5	5

23) RESPUESTAS

P R E G U N T A S	A	B	C
	SI AUS.	ALG. VECES	NO AUS.
1	•		
2	•		
3		•	
4			•
5			•
6	•		
7	•		
8	•		
9	•		
10			•
11			•
12			•
13		•	
14	•		
15	•		
TOTAL=	8	2	5

24) RESPUESTAS

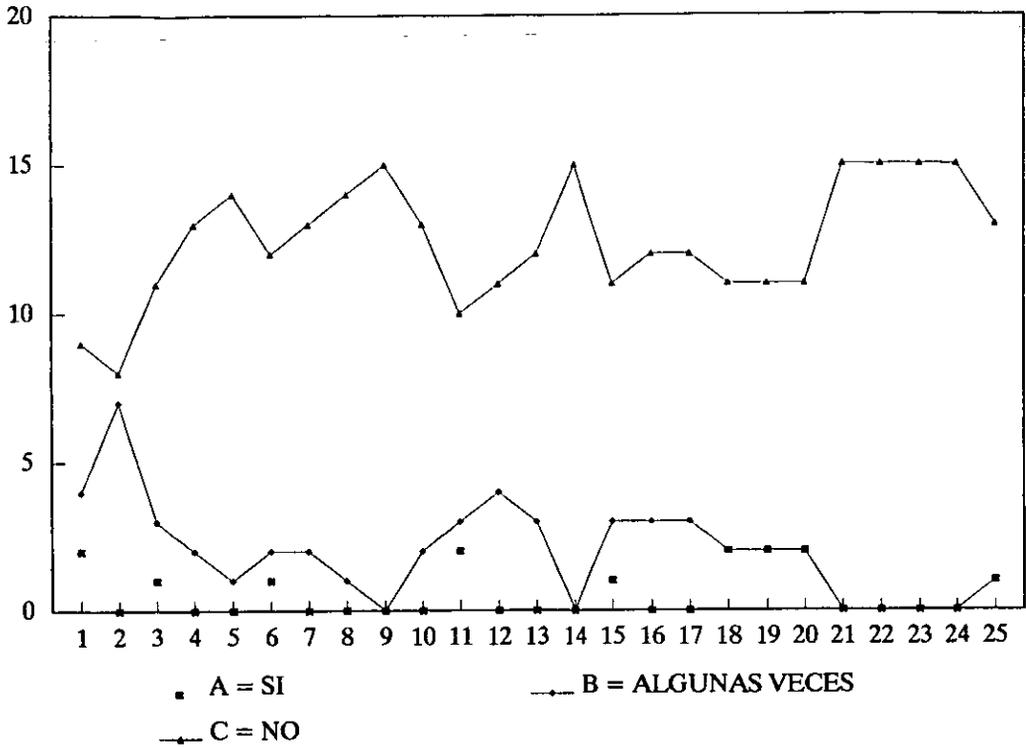
P R E G U N T A S	A	B	C
	SI AUS.	ALG. VECES	NO AUS.
1	•		
2	•		
3		•	
4	•		
5	•		
6			•
7			•
8			•
9		•	
10		•	
11	•		
12	•		
13		•	
14		•	
15			•
TOTAL=	6	5	4

25) RESPUESTAS

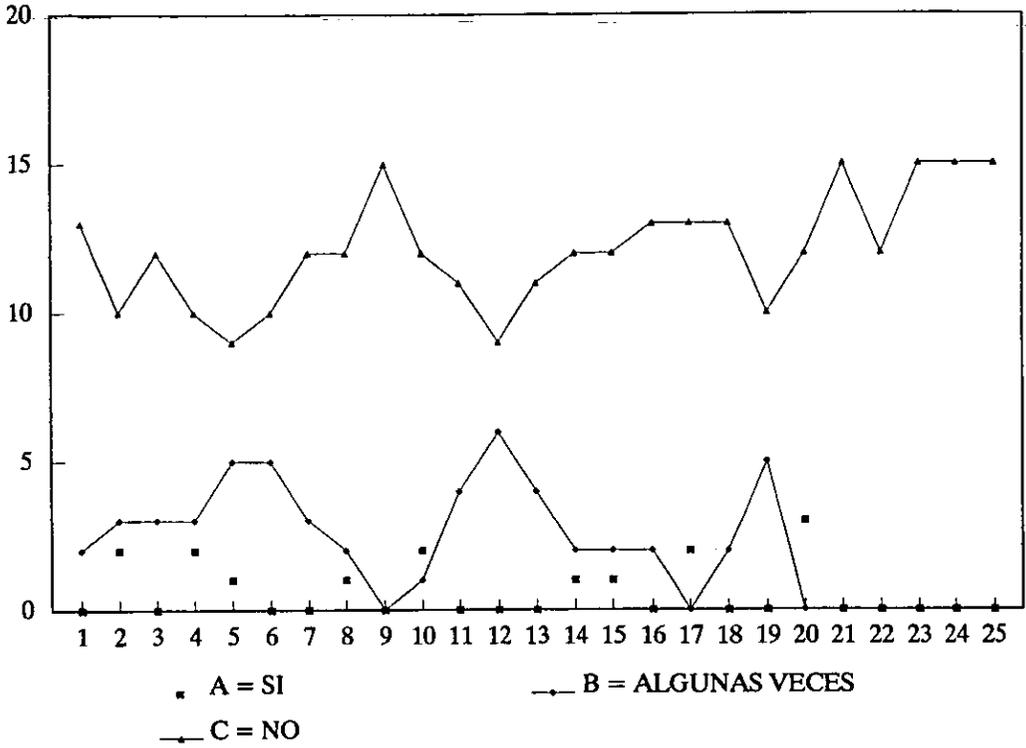
P R E G U N T A S	A	B	C
	SI AUS.	ALG. VECES	NO AUS.
1		•	
2		•	
3	•		
4	•		
5			•
6			•
7		•	
8	•		
9	•		
10	•		
11		•	
12		•	
13		•	
14	•		
15			•
TOTAL=	6	6	3

GRÁFICA QUE MUESTRA LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO DE AUSENTISMO

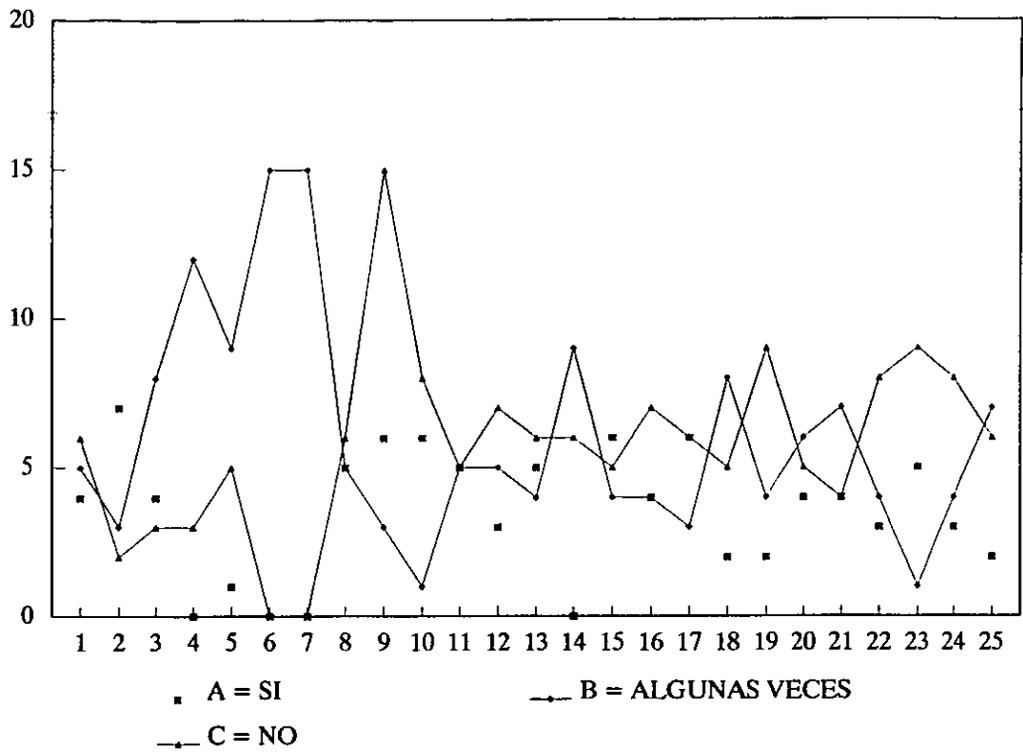
LIDER AUTOCRATA



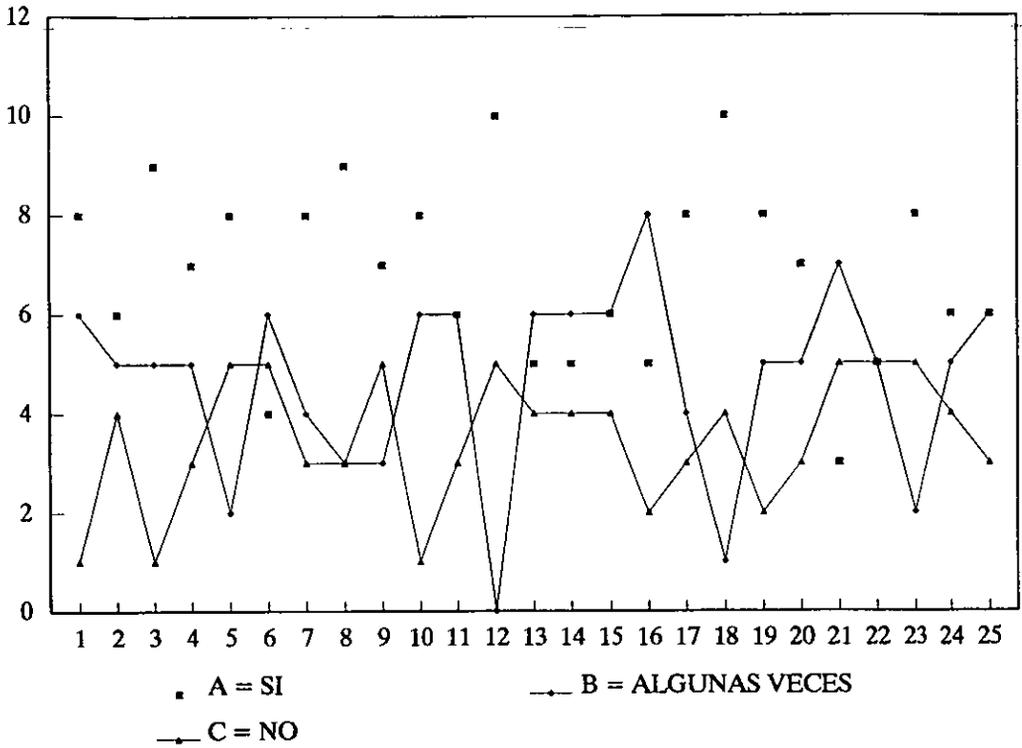
LIDER EJECUTIVO



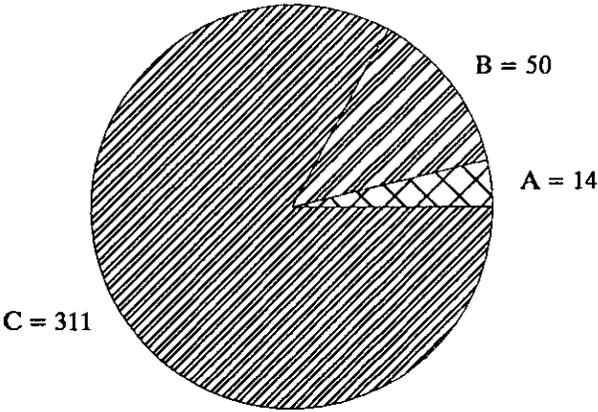
LIDER PROMOTOR



LIDER BUROCRATA



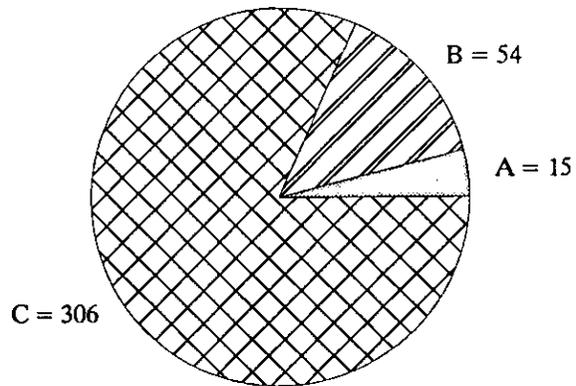
GRÁFICA QUE MUESTRA LOS PORCENTAJES OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO DE AUSENTISMO LIDER AUTOCRATA



 A = SI

 B = ALGUNAS VECES  C = NO

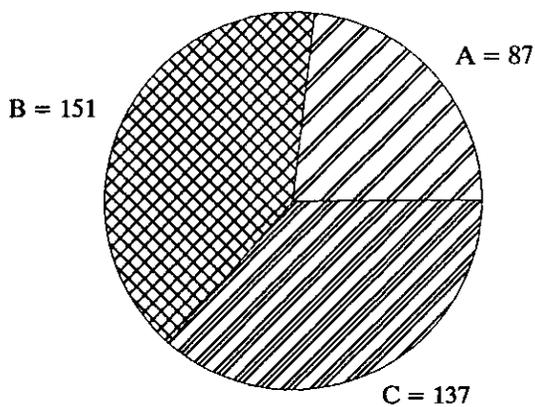
LIDER EJECUTIVO



A = SI
 C = NO

B = ALGUNAS VECES

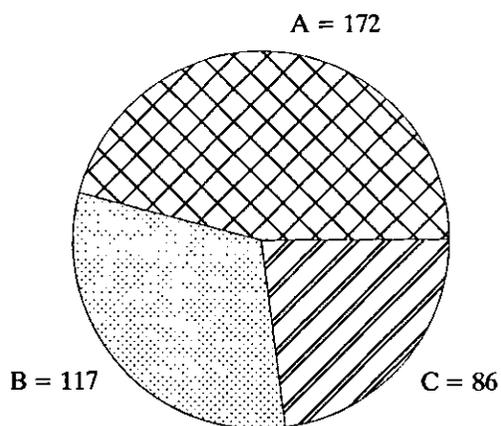
LIDER PROMOTOR



 A = SI
 C = NO

 B = ALGUNAS VECES

LIDER BUROCRATA



 A = SI
 C = NO

 B = ALGUNAS VECES

CONCLUSIONES

RECOMENDACIÓN

LIMITACIONES

APORTACIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente estudio podemos resumir, que el ausentismo en una Institución del Sector Gobierno Federal se encuentra estrechamente relacionado con el estilo de Liderazgo que prive para cada grupo de trabajo.

Es importante considerar en todo momento esta interrelación supervisor-empleado, de tal forma que todos los esfuerzos sean encaminados a lograr un ambiente laboral que facilite la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la Institución.

Lo anterior exige a la vez un supervisor bien entrenado que pueda comprender las diferencias individuales, escuchar y asesorar al personal, comunicarse en forma regular tanto individual como en forma grupal ya que los empleados desean sentir que forman parte de un grupo importante y que pueden ayudar a lograr las metas.

Si bien es cierto que en la investigación realizada resultó que tanto el líder de estilo Ejecutivo como el de estilo Autócrata cuentan con menor tasa de ausentismo, se considera que el estilo de liderazgo que debemos promover para disminuir o evitar el ausentismo en una Institución del Sector Gobierno Federal es el Ejecutivo, ya que bajo este tipo de supervisión es en donde se valora al ser humano como tal, mientras que en el estilo Autócrata se reduce el ausentismo por presión, dureza y en algunos casos arbitrariedad por parte del supervisor.

Además, los problemas de asistencia y ausentismo pueden solucionarse haciendo más interesantes y disfrutables las tareas, delegando responsabilidad al empleado, dejándole participar en la toma de decisiones, haciéndole sentir que es importante su participación en el grupo y concediéndole un sincero y positivo reconocimiento.

Por ende, no es fácil el cambiar la forma de pensar del jefe, para ello se requiere de un verdadero proceso en donde el punto más importante es la capacitación y entrenamiento bien

dirigida, basada indiscutiblemente en "La Convicción Gerencial".

Por lo anterior, se deben de entender en primera instancia los principios del valor agregado del liderazgo, ya que en cualquier organización, la gente que la conforma puede aprender a liderar, no importa su edad, puesto, antigüedad, etc., sin embargo existen cinco principios básicos para lograr un liderazgo exitoso:

Retar el proceso.- Este proceso implica dar energía a los seguidores (subordinados), y cambiar su forma de pensar, mediante cambios sencillos, para lo cual es necesario escuchar al personal, atender sus consejos.

Desarrollar las habilidades de otros.- Se trata de otorgar libertad al grupo de trabajo para que pueda tomar sus propias decisiones, en una atmósfera de mutuo respeto y confianza.

Modelar el camino.- Consiste en lograr la congruencia entre los valores propios y los que se inculquen a los subordinados, la retroalimentación se vuelve muy importante ya que la claridad de los valores del líder obliga a la gente a creer en él.

Inspirar una visión esperanzadora de la misión.- En donde el líder influye en su gente a establecer un compromiso con un propósito común, es decir una "visión compartida".

Dar valor al corazón.- Este proceso implica el elogio, el reconocimiento, la celebración y la vinculación de recompensas con desempeño.

Cabe hacer mención de que el equilibrio entre la tarea y las relaciones es fundamental, por lo que se debe evitar que al implementar métodos y técnicas para enriquecer el ambiente laboral no se descuide la materia de trabajo para la cual se contrató al individuo.

Ciertamente, en la presente investigación se presentaron diferencias estadísticamente significativas de ausentismo entre grupos con líderes de estilos de dirección diferentes, de aquí se desprende que el estilo de liderazgo influye significativamente en el índice de ausentismo.

Asimismo, con la aplicación del cuestionario de ausentismo, fue posible detectar algunos otros factores que provocan al mismo y que representan indiscutiblemente las limitaciones más importantes en esta investigación. Tal es el caso de: La Situación Familiar, Estado Civil, Sexo, Edad, etc.

RECOMENDACIÓN

Se tiene la finalidad como previamente se ha plasmado, de invitar a todo aquel elemento humano que ha logrado llegar a un sitio de liderato a que no olvide que en el escalar organizacional fue precisamente el hombre el que le sirvió de pieza para lograr su objetivo y por lo tanto no deberá desconocerlo, de tal manera que se pueda seguir apoyando en él y a su vez elevarlo hasta donde su capacidad y potencial se lo permitan.

A fin de disminuir el ausentismo se recomienda que se implemente la técnica de que los supervisores se entrevisten con el empleado al regresar éste al trabajo luego de una ausencia y que de ahí se deriven las medidas a seguir para tratar de evitar la incidencia.

También es recomendable instituir un programa de recompensas por asistencia que recalque el reconocimiento e incentive la buena asistencia.

Una ventaja de implementar recompensas por asistencia es que obliga a la gerencia a mantener una mayor y mejor comunicación con la base trabajadora, sin embargo, éstas recompensas deberán ser apoyadas por otros elementos tales como:

- Una estrecha interrelación supervisor-empleado, caracterizada por el respeto mutuo.
- Una política disciplinaria justa, firme y consciente.
- Supervisores entrenados.

Ya que un programa de recompensas por asistencia como único elemento de un plan de control del ausentismo, no logrará resultados positivos, si es considerado como único elemento de gratificación para el empleado. Cabe mencionar la importancia no sólo de gratificaciones económicas, sino también éstas pueden ser en especie como sería una felicitación.

LIMITACIONES

La limitanté más importante que se observa en la presente investigación, es que al haber utilizado el Estilo de Liderazgo como única variable para la determinación del ausentismo laboral, los resultados se vieron restringidos, ya que sabemos que dicho problema puede estar determinado por muchos otros factores.

En el afán de abatir este problema, característico de las Dependencias del Sector Gobierno Federal de nuestro país, se requiere complementar este estudio con el análisis de otras variables de índole social, familiar, político, etc.

APORTACIONES

La propia formación de los Psicólogos, eminentemente con una carga importante de preocupación por el factor humano, ha generado que esta disciplina continúe ganando terreno en el ámbito organizacional, fortaleciéndose día con día su participación y acción principalmente en las áreas de Recursos Humanos.

Con base en esa visión humanística, puedo afirmar que un Estilo de Liderazgo Ejecutivo, propicia confianza, motivación y sentido de pertenencia, lo cual incide en la disminución de los índices de ausentismo que se presentan en las organizaciones.

Los esfuerzos que el Gobierno Federal hace para dignificar la imagen, condición y función del Servidor Público son muchos, y el Psicólogo tiene amplias oportunidades para contribuir con su capacidad y conocimiento de la conducta humana al logro de los objetivos de Gobierno.

Sin embargo, en el Sector Público las posibilidades de incidir en cambios aún son limitadas, por lo que resulta interesante para los Psicólogos Laborales trabajar más en este ámbito organizacional que tiene a diferencia del Sector Privado sus propias particularidades.

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE AUSENTISMO

INTRUCCIONES

El presente cuestionario tiene como finalidad el conocer su opinión acerca de las causas que originan el ausentismo en esta institución.

Se le presentarán a continuación quince preguntas que deberá contestar con la mayor sinceridad. Para cada pregunta habrá una serie de tres posibles respuestas, que son: Si, Algunas Veces y No. En su hoja de respuestas anote la de su elección chequeando que el número de respuestas sea el mismo que de preguntas.

Trate de contestar todas las preguntas procurando en lo más posible elegir entre *SI* o *NO* y sólo en casos verdaderamente necesarios utilizar *Algunas Veces*.

No es necesario que proporcione su nombre, dado que sus respuestas son confidenciales. Solamente anote en el espacio correspondiente sus datos de: Edad, Sexo y Antigüedad dentro de la Institución.

1.- El trabajo insatisfactorio lo induce a que se ausente de su área de trabajo.

Si () Algunas veces () No ()

2.- Las labores rutinarias, lo inducen a que se ausente de su área de trabajo.

Si () Algunas veces () No ()

3.- La poca oportunidad que tiene de conocer actividades diferentes a las que realiza, lo induce a que se ausente de su área de trabajo.

Si () Algunas veces () No ()

4.- El trabajo que realiza sin reconocimiento, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.

Si () Algunas veces () No ()

5.- El que existan diferencias en el trato al personal, lo induce a que se ausente de su área de trabajo.

Si () Algunas veces () No ()

6.- La falta de comunicación de sus compañeros, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.

Si () Algunas veces () No ()

7.- La diferencia en la delimitación de actividades entre los compañeros de trabajo, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.

Si () Algunas veces () No ()

- 8.- El que el trabajo no estimule su desarrollo personal, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.
- Si () Algunas veces () No ()
- 9.- Las cargas de trabajo inadecuadamente distribuidas, lo inducen a ausentarse de su área de trabajo.
- Si () Algunas veces () No ()
- 10.- Las diferencias en la comunicación entre su jefe y usted, lo inducen a ausentarse de su área de trabajo.
- Si () Algunas veces () No ()
- 11.- Las diferencias en la transmisión de órdenes, lo inducen a ausentarse de su área de trabajo.
- Si () Algunas veces () No ()
- 12.- La competencia dentro del grupo de trabajo, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.
- Si () Algunas veces () No ()
- 13.- La poca oportunidad de alcanzar un puesto superior, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.
- Si () Algunas veces () No ()
- 14.- El que sus objetivos personales sean incompatibles con los objetivos de la Institución, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.
- Si () Algunas veces () No ()

15.- La poca posibilidad de comentar fallas laborales con su jefe, lo induce a ausentarse de su área de trabajo.

Si () Algunas veces () No ()

OBSERVACIONES: _____

AGRADECEMOS SU COOPERACIÓN

ANEXO 2

TEST DE DIAGNÓSTICO DE ESTILO DE LIDERAZGO

TEST DE DIAGNÓSTICO DE ESTILO DE LIDERAZGO

I N S T R U C C I O N E S

1. La "Hoja de Calificación Individual" que le será proporcionada contiene 64 casillas numeradas del 1 al 64. Estas casillas deben ser utilizadas para anotar sus respuestas a cada par de proposiciones, igualmente numeradas del 1 al 64.

Considerando cada uno de los 64 pares de proposiciones del Cuestionario; Si usted cree que la primera proposición de cada par es la que mejor se le aplica, anote una "A" en la casilla correspondiente. Si usted cree que la segunda proposición de cada par es la que mejor se le aplica, anote una "B" en la casilla correspondiente. Al terminar todas las casillas deberán contener una "A" o una "B". Advertir que todas las casillas aparecen en una secuencia horizontal en una hoja de respuestas, por consiguiente, usted debe llenar primero la hilera superior, en seguida la segunda hilera, etc.

Ejemplo:

El primer par de proposiciones es:

- A. Ignoro las violaciones a los reglamentos si estoy seguro de que nadie más se dio cuenta.
- B. Cuando anuncio una decisión impopular explico a mis subordinados que es mi propio jefe quien tomó la decisión.

Si usted piensa que la proposición "A" describe mejor su comportamiento que la proposición "B", anote "A" en la primera casilla. Si usted considera que "B" se aplica mejor a su

comportamiento anote "B" en la primera casilla. Para facilitar su decisión, pregúntese:

¿CUÁL DE LAS DOS PROPOSICIONES DESCRIBE MEJOR LO QUE HAGO REALMENTE EN MI PUESTO ACTUAL?

En los casos difíciles le será más fácil contestar si piensa como lo describiría alguien que lo conociera bien y comprendiese lo que usted hace en su trabajo. Algunas proposiciones le parecerán ambiguas, otras le parecerán que se aplican a usted de igual manera bien y con frecuencia le parecerá que ninguna de las dos proposiciones lo describen a usted. No obstante, haga en cada caso la mejor selección posible, colocándose en la situación descrita.

C U E S T I O N A R I O

1. A Ignoro las violaciones a los reglamentos si estoy seguro de que nadie más se dio cuenta.
B Cuando anuncio una decisión impopular explico a mis subordinados que es mi propio jefe quien tomo la decisión.
2. A Si el trabajo de un empleado es continuamente insatisfactorio busco una oportunidad para cambiarlo de departamento, pero no para despedirlo.
B. Si uno de mis subordinados no es parte del grupo hago lo posible para que los demás sean amigos de él.
3. A Cuando el jefe da una orden impopular, pienso que la orden debe retransmitirse con su nombre, no con el mío.
B Habitualmente tomo mis decisiones y luego informo a mis subordinados.
4. A Si mis superiores me llaman la atención reúno a mis colaboradores y les paso la llamada de atención.
B Siempre doy los trabajos más difíciles a mis empleados más experimentados.
5. A Frecuentemente permito que las discusiones se salgan del tema.
B Aliento a mis subordinados para que presenten sugerencias, pero no emprendo la acción con ellos.
6. A Algunas veces considero que mis propios sentimientos y actitudes son tan importantes como el puesto que desempeño.
B Permito a mis subordinados participar en las decisiones

y me guío por el criterio de la mayoría.

7. A Cuando la calidad o la cantidad del trabajo en el departamento es insatisfactoria, explico a mis subordinados que mi propio jefe está descontento y que deben mejorar su trabajo.
- B Tomo mis decisiones independientemente y luego trato de "vendérselas" a mis subordinados.
8. A Cuando anuncio una decisión impopular explico a mis subordinados que es mi propio jefe quien tomó la decisión.
- B Permito a mis subordinados participar en las decisiones pero me reservo la decisión final.
9. A Asigno trabajos difíciles a mis subordinados inexpertos pero si se meten en problemas los libero de la responsabilidad.
- B Cuando la calidad o la cantidad del trabajo en el departamento es insatisfactoria, explico a mis subordinados que mi propio jefe está descontento y que debe mejorar su trabajo.
10. A Considero igualmente importante que mis colaboradores me estimen y que trabajen intensamente.
- B Dejo que la gente haga su trabajo por sí misma, aunque cometa algunos errores.
11. A Manifiesto interés en la vida íntima de mis subordinados porque creo que eso esperan de mi.
- B No creo que mis subordinados deban entender lo que hacen en la medida en que lo hagan bien.
12. A No creo que imponer disciplina a mis subordinados mejore la calidad o la cantidad en su trabajo.

- B Cuando me enfrento a un problema difícil intento alcanzar una solución aceptable, al menos en parte, para todos los afectados.
13. A Creo que algunos de mis subordinados no son felices y trato de remediarlo.
- B Yo hago mi trabajo y dejo a mis jefes el desarrollo de nuevas ideas.
14. A Estoy en favor de otorgar mayores prestaciones a los ejecutivos y a los empleados.
- B Me interesa aumentar los conocimientos que mis empleados tienen de su trabajo y de la empresa, aunque no sea necesario para su puesto actual.
15. A Dejo que la gente haga su trabajo por sí misma, aunque cometa algunos errores.
- B Tomo mis decisiones independientemente, pero considero toda sugerencia razonable de mis subordinados, si me la proponen.
16. A Si uno de mis subordinados no es parte del grupo hago lo imposible para que los demás sean amigos de él.
- B Cuando uno de mis empleados no puede terminar un trabajo lo ayudo a buscar una solución.
17. A Creo que uno de los usos de la disciplina es servir de ejemplo para otros empleados.
- B Algunas veces considero que mis propios sentimientos y actitudes son tan importantes como el puesto que desempeño.
18. A No apruebo que mis subordinados tengan conversaciones innecesarias en el trabajo.
- B Estoy en favor de otorgar mayores prestaciones a los

ejecutivos y a los empleados.

19. A Siempre estoy pendiente de los retardos y el ausentismo.
- B Considero que los sindicatos tratan de suplantar la autoridad de la dirección de la empresa.
20. A Algunas veces me opongo a las quejas del sindicato simplemente por principios.
- B Creo que las quejas son inevitables y trato de resolverlas lo mejor que puedo.
21. A Considero importante que se me dé el crédito por mis ideas.
- B Sólo expreso mis opiniones en público si sé que otros están de acuerdo conmigo.
22. A Considero que los sindicatos tratan de suplantar la autoridad de la dirección de la empresa.
- B Creo que las reuniones frecuentes con los individuos son favorables para su desarrollo.
23. A No creo que mis subordinados deban entender lo que hacen en la medida en que lo hagan bien.
- B Considero que los relojes marcadores reducen la impuntualidad.
24. A Habitualmente tomo mis decisiones y luego informo a mis subordinados.
- B Considero que los sindicatos y la dirección de la empresa buscan metas semejantes.
25. A Estoy en favor del uso de sistemas de incentivos individuales.

- B Frecuentemente permito que las discusiones se salgan del tema.
26. A Me enorgullece saber que los trabajos que asigno a los demás podría hacerlos yo mismo.
- B Creo que algunos de mis subordinados no son felices y trato de remediarlo.
27. A Si un trabajo es urgente, le pido a alguien que lo haga, aunque se requiera equipo de seguridad adicional.
- B Considero importante que se me dé el crédito por mis ideas.
28. A Mi meta es lograr que el trabajo se haga sin antagonizar a nadie más de lo necesario.
- B Asigno los trabajos sin considerar exageradamente la experiencia o la habilidad, pero insisto en los resultados.
29. A Asigno los trabajos sin considerar exageradamente la experiencia o la habilidad, pero insisto en los resultados.
- B Escucho pacientemente quejas o inconformidades pero hago poco para resolverlas.
30. A Creo que las quejas son inevitables y trato de resolverlas lo mejor que puedo.
- B Considero que mis subordinados hacen un buen trabajo sin ninguna presión de mi parte.
31. A Cuando me enfrento a un problema difícil intento alcanzar una solución aceptable, al menos en parte, para todos los afectados.
- B Considero que la experiencia en el trabajo es más útil

que la capacitación teórica.

32. A Siempre doy los trabajos más difíciles a mis empleados más experimentados.
- B Creo en las promociones basadas en la habilidad.
33. A Considero que los problemas entre mis empleados deben resolverse sin interferencias de mi parte.
- B Si mis superiores me llaman la atención, reúno a mis colaboradores y les paso la llamada de atención.
34. A No me interesa lo que mis empleados hacen fuera de horas de trabajo.
- B No creo que imponer disciplina a mis empleados mejore la calidad o la cantidad de su trabajo.
35. A No envío a mis subordinados más información que la que me piden.
- B Algunas veces me opongo a las quejas del sindicato simplemente por principios.
36. A Algunas veces dudo en tomar una decisión que será impopular entre mis subordinados.
- B Mi meta es lograr que el trabajo se haga sin antagonizar a nadie más de lo necesario.
37. A Escucho pacientemente quejas e inconformidades, pero hago poco para resolverlas.
- B Algunas veces dudo en tomar una decisión que será impopular entre mis subordinados.
38. A Sólo expreso mis opiniones en público si se que otros están de acuerdo conmigo.

- B La mayoría de mis subordinados pueden hacer su trabajo sin mí, cuando es necesario.
39. A Yo hago mi trabajo y dejo a mis jefes el desarrollo de nuevas ideas.
- B Cuando doy una orden, fijo un límite para que la lleven a cabo.
40. A Aliento a mis subordinados para que presenten sugerencias, pero no emprendo la acción con ellos.
- B Trato de serenar a mis subordinados cuando hablo con ellos.
41. A Cuando discuto, presento los hechos como yo los veo y dejo que los demás saquen sus conclusiones.
- B Cuando el jefe da una orden impopular, pienso que la orden debe retransmitirse con su nombre, no con el mío.
42. A Cuando hay un trabajo indeseable, pido voluntarios antes de asignarlo.
- B Manifiesto interés en la vida íntima de mis subordinados porque creo que eso esperan de mí.
43. A Me interesa igualmente que mis empleados sean felices y que trabajen.
- B Siempre estoy pendiente de los retardos y el ausentismo.
44. A La mayoría de mis empleados pueden hacer su trabajo sin mí, cuando es necesario.
- B Si un trabajo es urgente, le pido a alguien que lo haga aunque se requiera equipo de seguridad adicional.

45. A Considero que mis empleados hacen un buen trabajo sin ninguna presión de mi parte.
- B No envío a mis superiores más información que la que me piden.
46. A Creo que las reuniones frecuentes con los individuos son favorables para su desarrollo.
- B Me interesa igualmente que mis empleados sean felices y que trabajen.
47. A Me interesa aumentar los conocimientos que mis empleados tienen de su trabajo y de la empresa, aunque no sea necesario para su puesto actual.
- B Superviso estrechamente a los empleados que no hacen bien su trabajo o lo hacen de manera incompleta.
48. A Permiso a mis subordinados participar en las decisiones y me guío por el criterio de la mayoría.
- B Hago trabajar intensamente a mis subordinados, pero me aseguro de que obtengan un trato justo de mis superiores.
49. A Considero que a trabajos iguales deben corresponder salarios iguales.
- B Si el trabajo de un empleado es continuamente insatisfactorio, busco una oportunidad para cambiarlo de departamento, pero no para despedirlo.
50. A Considero que las metas de los sindicatos y de la dirección son opuestos, pero no trato de imponer mi punto de vista.
- B Considero igualmente importante que mis colaboradores me estimen y que trabajen intensamente.

51. A Superviso estrechamente a los empleados que no hacen bien su trabajo o lo hacen de manera incompleta.
- B No apruebo que mis subordinados tengan conversaciones innecesarias en el trabajo.
52. A Cuando doy una orden, fijo un límite de tiempo para que la lleven a cabo.
- B Me enorgullece saber que los trabajos que asigno a los demás podría hacerlos yo mismo.
53. A Considero que la experiencia en el trabajo es más útil que la capacitación teórica.
- B No me interesa lo que mis empleados hacen después de las horas de trabajo.
54. A Considero que los relojes marcadores reducen la impuntualidad.
- B Permito a mis subordinados participar en las decisiones y me guío por el criterio de la mayoría.
55. A Tomo mis decisiones independientemente, pero considero toda sugestión razonable de mis subordinados, si me la proponen.
- B Considero que las metas de los sindicatos y de la dirección son opuestas, pero no trato de imponer mi punto de vista.
56. A Tomo mis decisiones independientemente y luego trato de "vendérselas" a mis subordinados.
- B Cuando es posible, formo grupos con personas que ya son buenos amigos.
57. A No dudaría en contratar a un inválido si tuviese la

seguridad de que puede aprender el trabajo.

- B Ignoro las violaciones a los reglamentos si estoy seguro de que nadie más se dio cuenta.
58. A Cuando es posible, formo grupos con personas que ya son buenos amigos.
- B Asigno trabajos difíciles a mis subordinados inexpertos, pero si se meten en problemas los libero de la responsabilidad.
59. A Hago trabajar intensamente a mis subordinados, pero me aseguro de que obtengan un trato justo de mis superiores.
- B Creo que uno de los usos de la disciplina es servir de ejemplo para otros empleados.
60. A Trato de serenar a mis subordinados cuando hablo con ellos.
- B Estoy en favor del uso de sistemas de incentivos individuales.
61. A Creo en las promociones basadas en la habilidad.
- B Considero que los problemas entre mis empleados deben resolverse sin interferencia de mi parte.
62. A Considero que los sindicatos y la dirección de la empresa buscan metas semejantes.
- B Cuando discuto, presento los hechos como yo los veo y dejo que los demás saquen sus conclusiones.
63. A Cuando uno de mis empleados no puede terminar un trabajo lo ayudo a buscar una solución.
- B Considero que a trabajos iguales deben corresponder salarios iguales.

64. A Permiso a mis subordinados participar en las decisiones, pero me reservo la decisión final.
- B No dudaría en contratar a un inválido si tuviese la seguridad de que puede aprender el trabajo.

B I B L I O G R A F Í A

- 1.- AMAR, André. y Colaboradores. "La Psicología Moderna". México; Ed. Mensajero, 1971.
- 2.- ARIAS, G. Fernando. "Administración de Recursos Humanos". México; Ed. Trillas, 1977.
- 3.- B.H. Gilmer. "Psicología Industrial". Barcelona; Ed. Martínez-Roca, 1971.
- 4.- BLANCHARD, Hersey. "La Administración y el Comportamiento Humano". México; Ed. Técnica, 1970.
- 5.- BOLLES, Robert. "Teoría de la Motivación". México; Ed. Trillas, 1983.
- 6.- CHRISTOPHER, Elizabeth. y SMITH, Larry. "Escuela para Líderes". México; Ed. Selector, 1987.
- 7.- DAVIS, Keith. "El Comportamiento Humano en el Trabajo". México; Ed. Mc. Graw-Hill, 1986.
- 8.- DE PREE, Max. "El Liderazgo es un Arte". México; Ed. Lasser Press, 1990.
- 9.- D.I.F. (Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia). "Condiciones Generales de Trabajo"; 1993.
- 10.- DOMÍNGUEZ, M. Simón. "Diseño de Muestreo, un Enfoque

- Administrativo". México; Ed. Fondo de Cultura Económica, 1987.
- 11.- F.S.T.S.E. "Historia del Movimiento Sindical de los Trabajadores al Servicio del Estado". México, 1978.
 - 12.- "Glosario de Términos Técnicos Administrativos de uso Frecuente en el I.M.S.S.", 1980.
 - 13.- GÓMEZ, Cortés P. "Factores que Influyen al Ausentismo en una Empresa". Tesis. Facultad de Psicología, México; U.N.A.M., 1974.
 - 14.- HERNÁNDEZ, y Rodríguez S. "Fundamentos de Administración". México; Ed. Interamericana, 1984.
 - 15.- HINTZE, L. Jorge. "El Ausentismo Laboral en la Sociedad Industrial". México. Grupo Editorial Expansión, 1978.
 - 16.- HINTZE, L. Jorge. "El Análisis de las Condiciones de Trabajo". Buenos Aires; Ed. IDEA, 1975.
 - 17.- HALL Y NOUGAIM. "La Psicología Social en la Industria". México; Ed. Trillas, 1968.
 - 18.- LAWSON, J.W. "Ausentismo Laboral". México; Grupo Editorial Expansión, 1967.
 - 19.- LAWSON, J.W. "Una Guía para la Gerencia". México; Grupo Editorial Expansión, 1975.

- 20.- **KOONTZ**, O'Donell. "Curso de Administración Moderna". México; Ed. Mc. Graw-Hill, 1978.
- 21.- **LIKERT**, R. "La Organización Humana". Nueva York; Ed. Mc. Graw-Hill, 1967.
- 22.- **MALI**, Paul. "La Administración por Objetivos". México; Ed. Diana, 1978.
- 23.- **MURRAY**, R. Spiegel. "Estadística". México; Ed. Mc. Graw-Hill, 1970.
- 24.- **PERROW**, Charles. "Análisis de las Organizaciones". México; Ed. Continental, 1972.
- 25.- **PICK**, Susan. y **LÓPEZ**, A. Luisa. "Como Investigar en Ciencias Sociales". México; Ed. Trillas, 1980.
- 26.- **PORTER**, L. y **STEERS** R. "Grupos, Teoría y Experiencia". México; Ed. Trillas, 1962.
- 27.- **REYES**, Ponce A. "Administración de Personal". México; Ed. Limusa, 1972.
- 28.- **ROJAS**, S. Raúl. "Métodos para la Investigación Social". México; 1992.
- 29.- **SMITH**, Henry C. y **WAKELEY**, John N. "Psicología de la Conducta Industrial". México; Ed. Mc. Graw-Hill, 1977.

- 30.- **SPENCER**, Daniel G. "The Influence of personal factors and a perceived work experiences on employee turnover and absenteeism". Academy of Management Journal, Sep. 1980.
- 31.- **TIEFFIN**, Mc. Cormick E. "Psicología Industrial". México; Ed. Diana, 1996.
- 32.- **W.J. Reddin**. "Efectividad Gerencial". México; Ed. Diana, 1974.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) TIFFIN, Mc. Cormick E. "Psicología Industrial". México; Ed. Diana, 1996.
- (2) W.J. Reddin. "Efectividad Gerencial". México; Ed. Diana, 1974.
- (3) LIKERT, R. "La Organización Humana". Nueva York; Ed. Mc. Graw-Hill, 1967.
- (4) "Glosario de Términos Técnicos Administrativos de uso Frecuente en el I.M.S.S.", 1980.
- (5) SMITH, Henry C. y WAKELEY, John N. "Psicología de la Conducta Industrial". México; Ed. Mc. Graw-Hill, 1977.
- (6) REYES, Ponce A. "Administración de Personal". México; Ed. Limusa, 1972.
- (7) GÓMEZ, Cortés P. "Factores que Influyen al Ausentismo en una Empresa". Tesis. Facultad de Psicología, México; U.N.A.M., 1974.
- (8) LAWSON, J.W. "Ausentismo Laboral". México; Grupo Editorial Expansión, 1978.
- (9) SPENCER, Daniel G. "The Influence of personal factors and a perceived work experiences on employee turnover and absenteeism". Academy of Management Journal, Sep. 1980.

- (10) **LAWSON**, J.W. "Una Guía para la Gerencia". México; Grupo Editorial Expansion, 1975.
- (11) **HALL** y **NOUGAIM**. "La Psicología Social en la Industria". México; Ed. Trillas, 1968.
- (12) **PORTER**, L. y **STEERS** R. "Grupos, Teoría y Experiencia". México; Ed. Trillas, 1962.
- (13) **MYERS**, R.F. "Psicología Industrial". Madrid; Ed. Rialp, 1964.