

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA ²¹ *seg*

ESCUELA DE PSICOLOGIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO
DEL SUPERVISOR EN LA ACTITUD DEL
EMPLEADO HACIA EL TRABAJO.**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

Rocío de los Angeles Pérez Menendez



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 está 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.

I N D I C E

CAPITULO I INTRODUCCION GENERAL - - - - - 1

- 1- Establecimiento de objetivos
- 2- Definición de términos claves
- 3- Información previa general
- 4- Limitaciones del estudio

CAPITULO II REVISION DE LITERATURA- - - - - 13

- 1- Supervisión:
- 2- Teorías de liderazgo
 - A- Teorías de Michigan
 - a) Universidad de Michigan
 - b) Estilos Organizacionales
 - c) Universidad de Ohio State
 - d) Teorías del Grid
 - B- Teorías situacionales
 - a) Modelo de contingencia situacional
 - b) Teoría de la trayectoria de la meta
- 3- Actitudes
 - a) Concepto de actitud
 - b) Fuente de las actitudes
 - c) Actitudes laborales
 - e) Naturaleza de las actitudes
 - f) Evaluación de las actitudes
 - g) Dimensiones de las actitudes
 - h) Comportamiento contrario a las actitudes
- 4- Motivación
 - a) Concepto de motivación
 - b) Estudio de la motivación
 - c) Teorías de la motivación
- 5- Trabajo
 - a) Imagen histórica del trabajo
 - b) Necesidad económica
 - c) Evolución de la teoría del trabajo
 - d) Sanciones y controles
 - e) Recompensas monetarias
 - f) Identificación y Unión de metas
 - g) Variables importantes en el trabajo
 - h) Actitud y satisfacción en el trabajo
- 6- Grupos
 - a) Concepto de grupo
 - b) Tipos de grupos
 - c) Funciones cumplidas por los grupos
 - d) Funciones Psicológicas y personales de los grupos
 - e) Comunicación y los grupos informales

RESUMEN GENERAL SOBRE EL TEMA
EVALUACION CRITICA SOBRE EL TEMA

CAPITULO III	METODOLOGIA- - - - -	51
	a) Población y muestra	
	b) Variables	
	c) Hipótesis	
	d) Instrumentos	
	e) Técnica de recolección de datos	
CAPITULO IV	ANALISIS ESTADISTICO- - - - -	59
	a) Nivel de significancia utilizado	
	b) Desarrollo del coeficiente de correlación de rangos de Spearman.	
	c) Hipótesis estadísticas	
	d) Desarrollo del análisis estadístico	
	e) Criterio de interpretación	
CAPITULO V	CONCLUSIONES GENERALES- - - - -	63
	a) Restablecimiento y conclusiones de objetivos	
	b) Conclusiones con respecto al apoyo o rechazo de las hipótesis	
	c) Sugerencias	
ANEXOS- - - - -		67
BIBLIOGRAFIA - - - - -		82

CAPITULO I INTRODUCCION GENERAL

- 1)-ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**
- 2)-DEFINICION DE TERMINOS CLAVES**
- 3)-INFORMACION PREVIA GENERAL**
- 4)-LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

I N T R O D U C C I O N

En base a la experiencia que se obtuvo al estar prestando el servicio social en la Dirección de Capacitación de la Universidad Autónoma de Guadalajara, se observó que los supervisores tenían problemas con su personal, no sabiendo que actitud tomar ante ellos, ya que según sus opiniones denotaba, que un buen trato al empleado provocaba demasiada confianza en cuanto a la realización de sus labores, y no lo hacían en forma correcta ni a tiempo, por otro lado si se utilizaban normas rígidas de trabajo, el personal se revelaba ante esto, y presentaba apatía hacia sus labores, lo que ocasionaba improductividad y una mala actitud hacia el trabajador.

Ante esta problemática surge la inquietud de conocer la influencia que tiene el estilo de liderazgo del supervisor, en la actitud del empleado hacia el trabajo, ya que el papel del supervisor como líder de un grupo, es la clave en el interés que los empleados tengan en realizar una buena labor, debido a que el supervisor es el que los coordina, el cuál debe ofrecer estructura y apoyo, utilizar los medios necesarios para lograr los estándares de producción así como los medios de motivación necesarios de acuerdo a la situación. " El supervisor como líder, considera el liderazgo como el concepto más importante de la ciencia de la conducta, ya que se ven enfrentados en sus trabajos cotidianos con cuestiones principales de liderazgo como son: asumir responsabilidades, delegar facultades, fijar objetivos, controlar y evaluar funciones, formar equipos de trabajo y resolver conflictos" (1)-El trabajador como parte integral de la empresa, debe interesarse por realizar bien su trabajo y estar capacitado para desarrollar otro tipo de tareas dentro de su propia institución, con el fin de lograr su promoción obteniendo así sus metas personales y al mismo tiempo contribuyendo al éxito de la empresa ya que si esta crece ellos también lo hará .

El factor motivacional juega un papel importante, tanto para el supervisor como para el subordinado, ya que constituye el motor para que las personas se desarrollen adecuadamente dentro de sus labores, logrando con esto una completa identificación con sus actividades, jefes y compañeros obteniendo la satisfacción de sus necesidades. De esta forma se logrará un ambiente adecuado, el cual deberá ser proporcionado por el supervisor claro está con la ayuda de su equipo de trabajo.

Es por todo eso que se decidió a realizar una investigación - que consiste en conocer si existe influencia del estilo de liderazgo del supervisor en la actitud del empleado hacia el trabajador, la cuál se realizará en las instalaciones de la ciudad universitaria de la Universidad Autónoma de Guadalajara con supervisores de intendencia y sus respectivos equipos de trabajo (nivel obrero). La información será obtenida a través de una prueba de estilos de liderazgo basada en la teoría del Grid, y una escala de actitud hacia el trabajo, basada en el diferencial semántico, está aplicada a los subordinados.

De los resultados obtenidos en las pruebas, se realizará una correlación de ambos resultados, la cuál nos indicará si existe influencia o no, ya sea positiva o negativa del estilo de liderazgo del supervisor en la actitud del empleado hacia el trabajador.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

- a) Identificar el estilo de liderazgo de cada supervisor, mediante una prueba de "valores comparativos del supervisor" basada en la teoría del Grid.
- b) Identificar la actitud del empleado hacia el trabajo, mediante una "escala de actitud hacia el trabajo" basada en el diferencial semántico.
- c) Identificar la influencia del estilo de liderazgo del supervisor en la actitud del empleado hacia el trabajador, a través del coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

DEFINICION DE TERMINOS CLAVES

- LIDERAZGO:** "Papel desempeñado por un individuo, como líder o director u organizador de actividades de grupo en una comunidad. Depende de las actitudes o hábitos de dominio de cierto individuo y de la conducta sumisa de otros distintos jefaturas".²
- INFLUENCIA:** "Cualquier condición anterior que al explicar la sucesión temporal de hechos se considere como factor determinante de las condiciones posteriores o causantes de ellas. Influir- desempeñar un papel en la determinación de un suceso".³
- ACTITUD:** "Son procesos mentales individuales que determinan tanto las respuestas actuales como las potenciales de cada persona en el mundo social. (Allport)"⁴

SUPERVISOR: "Es una persona que es capaz de brindar, orientación profesional y asistencia cuando y donde sean necesarias, tendiente al perfeccionamiento de la situación total".

TRABAJO: "Consiste en el esfuerzo o empeño que pongamos en realizar una actividad, tomar iniciativa y aplicarla a su realización".⁵

TEORIA DEL GRID: "Es una teoría que clasifica las posibilidades de cada supervisor y como esta afecta a sus empleados en cuanto a la comunicación instrucciones, como se manejan las quejas y las reacciones a determinadas conductas, esta teoría se encuentra representada en una cuadrilla la cual presenta nueve grados de interés por la gente y nueve grados interés por la producción."⁶

N O T A : Existe en el anexo página 66 otros conceptos que pueden ayudar para la comprensión de este trabajo.

3º INFORMACION PREVIA GENERAL

Al tratar el tema de liderazgo, implicando líderes como el supervisor, y subordinado como empleados, para ubicarse es necesario conocer que es el liderazgo, así como, que es un líder.

LIDERAZGO: "Es el comportamiento de uno influenciando en el comportamiento de otros".

LIDER: "Se define como aquella persona que es considerada como el más apto, el que posee influencia sobre otros y el que sobresale de los demás miembros del grupo".

Dentro de cualquier organización es importante que la administración implanta sólidas políticas de relaciones humanas para asegurar que se mantengan los círculos adecuados de comunicación, proporcionar canales para quejas y que los supervisores trabajen con justicia y comprensión hacia sus empleados.

El supervisor inmediato es el vínculo más directo entre los empleados y la administración, sobre él recae gran parte de la responsabilidad que los empleados comprendan y apoyen los objetivos de la administración; a su vez, es responsable de que las dificultades y las quejas de los empleados sean transmitidas por la vía jerárquica con el fin de hallarles solución, siempre y cuando la administración así lo disponga, si no sus empleados serán improductivos e insatisfechos. De ahí surge como debe actuar un supervisor eficaz, esto quizás no tenga respuesta, sin querer decir que no existan reglas de supervisión, sino que es muy importante el tipo de organización de la cual se trate y que tipo de relación mantiene el supervisor y su grupo con la organización, el modo en que el grupo

encaje con la organización, puede condicionar el modo en que la conducta del supervisor influya sobre los empleados. Es probable que gran número de factores organizativos pueden actuar como condicionantes del liderazgo del supervisor, con esto se enfoca un factor que podemos denominar el poder de supervisión o mejor dicho, su influencia en el departamento. Con diversos estudios se ha visto que un supervisor con escasa influencia, posiblemente tenga que comportarse de forma distinta que el supervisor con elevada influencia esta provista por la organización, de esta forma alcanzará una buena moral y satisfacción en los empleados.

El análisis y medición de la moral hace posible la detección de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, permitiendo a la gerencia o a la supervisión resolver pequeños problemas antes de convertirse en grandes problemas y lo mas importante, mantener a la gerencia en contacto con las tendencias actuales de pensamiento de los empleados. Se dice que cuando la moral es buena, se mostrará una actitud positiva hacia el trabajo -- observada mediante el entusiasmo, la satisfacción y eficiencia en el trabajo, al igual modo, cuando la moral es mala, existe una actitud negativa demostrada por falta de cooperación, malhumor, insatisfacción o agitaciones hacia sus patrones, es importante detectar las causas y efectos que ésta origina, incluyendo el principal factor, las políticas y la administración -- e incluso las jefaturas, es decir, el supervisor en sí.

Los efectos de la moral son difusos más bien a largo plazo -- que a corto plazo, una moral inadecuada va a afectar a la institución le va a restar la posibilidad de mantener personal -- calificado, afectando así la productividad, cooperación precauciones y habilidad en el oficio. Los síntomas apreciables de una buena moral, implican, relaciones innormales, devianaciones pequeñas en la rutina de trabajo, relaciones confor

tables que no tengan que ver con el trabajo favoreciendo la -
ejecución de la actividad.17

Este aspecto tan importante debe ser considerado dentro de -
cualquier organización y principalmente para el supervisor, ya
que este debe observar la ejecución del trabajo de sus subordi-
nados de esta manera se dará cuenta de los esfuerzos adiciona-
les para valorar a dichos empleados, por otra parte si no se -
realiza adecuadamente la actividad, aconsejarlo para ayudarlo-
a ser más valioso tanto para el mismo como para la propia orga-
nización.

Para el empleado es muy importante conocer su posición en el -
trabajo ya que esto le ofrece la posibilidad de mejorar su ac-
tuación de uno a quien se le informa, así como la efectividad
de una persona se afecta por su comprensión acerca de lo que -
se espera de ella, al ser informado el empleado, esto lo motiva
ya que se siente que es tomado en cuenta al estar el supervi-
sor al tanto de sus necesidades esto se logrará a través de --
una comunicación efectiva, lo que ayudará a ejercer un lideraz-
go eficaz.

Ya que la comunicación se da en forma inevitable en cualquier-
grupo y en este caso dentro de una organización laboral es im-
portante que esta sea adecuada y que nos permita saber el esta-
do de ánimo de los empleados, así como evitar la existencia de-
una información distorsionada, lo que lleva a la formación de
conflictos, existen varios tipos de comunicación:

- 1) Comunicación formal: incluye cualquier declaración oficial
deliberada hecha por la empresa a los empleados.
- 2) Comunicación informal: Son aquellos rumores o murmuracio-
nes lo que se conoce como chisme que generalmente resulta-
perjudicial para la empresa.

- 3) **Comunicación implícita:** Determina lo que parecerá razonable a sus miembros y lo que les parecerá incongruente, afegta al tipo de cuestiones que las personas se sientan con libertad de abordar y otras que consideren como tabú.

Una buena comunicación, servirá para establecer canales para quejas, existiendo así mayores adaptaciones en el empleo y una mejor relación con sus compañeros y con el supervisor.

El supervisor deberá:

- 1) Establecer canales de quejas efectivos para mantener una moral adecuada y a largo plazo.
- 2) Demostrar constantemente un sentido de justicia y su respeto e interés para cada uno de los individuos que acudan a él, además: permitir que las partes se lleven bien trabajando juntos y que exista satisfacción en ambas partes.

El papel de supervisor no es enseñar mucho menos convencer al empleado de lo correcto de su punto de vista particular, si no responder a las preguntas de sus empleados y guiar sus esfuerzos para el progreso, descubrir, lo que piensa el trabajador acerca de sus actividades y sus deseos futuros y dar las respuestas más adecuadas, esto proporciona la diferencia entre un trabajo que es simplemente trabajo y uno que representa experiencia recompensante por sí mismo.

Refiriéndonos al supervisor, y la importancia que tiene que éste establezca una comunicación efectiva, que propicie una buena moral en los subordinados, así como motivarlos para lograr en ello una satisfacción en su trabajo; con respecto a estas facultades se concluye:

La motivación, la satisfacción en el trabajo y la moral, tienen en común que son más emocionales que intelectuales en naturaleza, la única lógica que se aplica es la del individuo -

o grupo afectado, esta es la razón principal que sea tan difícil de entender ya que son personales y subjetivos.

Una persona puede estar satisfecha en su trabajo, aún cuando el observador vea poca evidencia en ello, por supuesto lo inverso es igualmente cierto, la satisfacción en el trabajo es el sentimiento del subordinado que está recibiendo de su ambiente total de trabajo-trabajo, supervisor, grupo de trabajo, la organización y quizás su vida en general lo que busca en ella y tiene derecho a obtener, elemento subjetivo explica el porqué dé resultados distintos, en estudios de los mismos grupos en tiempos diferentes arrojan resultados no idénticos, la gracia que los salva es que el personal en una compañía o tipo de trabajo que tiene antecedentes de clases, valores culturales, actitudes intereses, costumbres y usos similares, tienden a buscar en sus trabajos, muchos de los mismos beneficios aunque pueda variar su orden de prioridad.

En uno de los estudios más cuidadosos, que se hallan hecho de la literatura, Vroom concluyó que los determinantes que siguen tienen que ver con la satisfacción en el trabajo en la mayoría de los empleados.

- Supervisión
- Grupo de trabajo
- Contenido de trabajo
- Sueldo
- Oportunidades de promoción
- Horas de trabajo

No es posible indicar una forma precisa de abarcar estos factores, ya que cada empleado desea su satisfacción de diferentes manera y el jefe deberá de lograr una satisfacción general, tomando en cuenta, edad, sexo, estado civil, personalidad y objetivos de carrera y principalmente estableciendo una buena moral en su grupo .

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La investigación tendrá sus alcances únicamente en el personal de supervisión de intendencia y sus respectivos subordinados, - (el cual corresponde a un nivel obrero), con preparación académica entre nivel primaria y secundaria por parte de los subordinados y los supervisores niveles de secundaria y técnicos, - los cuales pertenecen al área de ciudad universitaria de la - Universidad Autónoma de Guadalajara, debido a que es el personal en donde se observó la problemática existente acerca de - como el supervisor debía tratar a su personal para que estos - mostraran una buena actitud hacia sus trabajos. En la presente investigación se tomo en cuenta, ambos sexos, diferentes actividades siempre y cuando existiera una relación supervi- - subordinado. Este trabajo se realizó de acuerdo solamente a - la teoría del Grid la cual presenta una prueba de los valores del supervisor que mide estilos de liderazgo diferentes, y una escala de actitud hacia el trabajo mismo que enmarca una actitud positiva y neutra hacia el trabajo. En ambas pruebas se - desconoce su validez y confiabilidad.

REFERENCIAS

- 1) Kolb David A. Psicología de la Organización: experiencia México Editorial P.H.H. 1984 Pág.-282
- 2) Howar c Warren Diccionario de Psicología México Editorial fondo de cultura económica 1974 pág-331 consulta Pág-155
- 3) Howard c. Warren Obra citada Consulta Pág-180
- 4) Robyn M. Dawes. Técnica de Medición de actitudes México Editorial Limusa 1975 Pág. 193
- 5) Schein Edgar H. Psicología de la Organización México Editorial P.H.H. 1972 Pág-154 Consulta Pág-103
- 6) Borja Jiménez Ma Elena: Análisis y comparación de teorías de Liderazgo, tesis de la escuela de Psicología de la Universidad Autónoma de Guadalajara 1986 Pág-85 consulta Pág-83
- 7) Borja Jiménez Ma Elena Obra citada Consulta Pág-19
- 8) Borja Jiménez Ma. Elena Obra Citada Consulta Pág-19

BASES TEORICAS SOBRE EL TEMA

- 1.- Supervisión
- 2.- Teorías de liderazgo
 - A- Teorías conductuales
 - a) Universidad de Michigan
 - b) Estilos organizacionales
 - c) Universidad de Ohio State
 - d) El Grid
 - B- Teorías situacionales
 - a) Modelo de contingencia situacional
 - b) Teoría de la trayectoria de la meta
- 3.-Actitudes
 - a) Concepto de actitud
 - b) Fuente de las actitudes
 - c) Tipos de actitudes
 - d) Actitudes labores
 - e) Naturaleza de las actitudes
 - f) Evaluación de las actitudes
 - g) Dimensión de las actitudes
 - h) Comportamiento contrario a las actitudes
- 4.-Motivación
 - a) Concepto de motivación
 - b) Estudios de la motivación
 - c) Teorías de la motivación
- 5.-Trabajo
 - a) Imagen historica del trabajo
 - b) Necesidad económica
 - c) Evolución de la teoría del trabajo
 - d) Sanciones y controles
 - e) Recompensa monetarias
 - f) Identificación y unión de metas
 - g) Variables importantes en el trabajo
 - h) Actitud y satisfacción en el trabajo

6.- Grupos

- a) Concepto de grupo
- b) Tipos de grupos
- c) Funciones cumplidas por los grupos
- d) Funciones psicologicas y personales de los grupos
- e) Comunicación y los grupos informales

RESUMEN GENERAL SOBRE EL TEMA

EVALUACION CRITICA SOBRE EL TEMA

II.- BASES TEÓRICAS

De acuerdo a los objetivos de la investigación es pertinente - hacer referencia teóricas, para conocer una amplia gama de diferentes puntos de vista con lo que respecta a la supervisión, teorías de liderazgo, las actitudes, revisando también aspectos derivados de estos temas.

1.- SUPERVISIÓN

Los supervisores son personas que además de vigilar se encargan de representar a su departamento en negociaciones con otros departamento con altas gerencias o con empresas de fuera además, toman decisiones técnicas, atienden a trabajos de oficina y planean a largo plazo.

Antiguamente se pensaba en el supervisor como jefe, el supervisor actual, es un líder que debe fomentar un clima de cooperación y respecto de manera que el trabajador no tenga reparo en que se le dirija y quizá pueda llegar a dirigirse a sí mismo. Los objetivos de la organización y del empleado pueden entrar en conflicto en la mayoría de los casos la solución depende - del supervisor, él está en la mejor posición de entender lo - que ocurre en su departamento ya que se encuentra en estrecho contacto con las personas que laboran el supervisor debe estudiar a la gente, adquirir habilidades de supervisor y entender el comportamiento en la organización.

Dentro de cualquier organización figuran cuatro elementos susceptibles de manejo: 1) Las personas 2) las tareas 3) la tecnología 4) los bienes capitales y las máquinas necesarias para producir y obtener utilidades. La función principal de los supervisores como administradores es dirigir y coordinar el trabajo de otros encauzándolo hacia el logro de los objetivos del grupo, en donde su área de supervisión, el elemento central - son las personas y deben saber trabajar con y a través de - través de otras, deben cuidar que las necesidades de sus subordinados sean satisfechas y que los objetivos de su departamento se alcancen con el mínimo de tensión y el máximo de buena voluntad y armonía. 1

El desarrollo del supervisor moderno, ha sido paralelo a los cambios históricos de la imagen que la sociedad iba teniendo de las relaciones obrero patronal. El supervisor actualmente debe estar bien preparado y ser eficiente como líder para satisfacer el más bajo costo, las demandas de calidad y cantidad del trabajo. Este ha dejado de ser el mejor operador y el líder del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y los aspectos técnicos de su cargo. Además constituye la pieza clave de toda organización la creciente importancia que ha ido teniendo ha aumentado la necesidad de contar con personal preparado para hacer frente a las actuales exigencias del cargo, en el pasado en el buen supervisor, era una persona capaz de entender las demandas del trabajo y que a la vez podía trabajar en conjunto con otras personas, el papel más amplio del supervisor moderno exige mayor preparación y un profundo conocimiento técnico administrativo además las características antes mencionadas.



En la posición clave que ocupa el supervisor se encuentra en el área crítica de tensión entre la administración y los empleados. En arquitectura la tensión entre las dos partes de un arco, culmina en la llamada piedra clave, si se quitará el arco se derrumbaría, de igual modo un supervisor débil puede afectar la estructura de toda la organización. El supervisor debe hacer cumplir las políticas, los planes y las directivas establecidas, motivándose y dirigiéndose así mismo al igual que otros individuos o grupos, para satisfacer

los objetivos de la empresa y las necesidades de los subordinados. 4

CUALIDADES QUE REQUIERE UN BUEN SUPERVISOR

Facultades administrativas, conocimiento de relaciones humanas liderato, motivación, comunicación y comportamiento de la organización así como debe realizar la planificación la organización, coordinación y control así como tomar decisiones acertadas a situaciones específicas. 5

Proceso de Planificación: este proceso es racional y está sujeto al análisis científico de los problemas, se puede dividir en una serie de etapas lógicas ordenadas a nivel supervisor, la mayoría de los planes se derivan de los planes de niveles superiores abarcando un período más corto a sus objetivos y contenidos más simples.

Organización: Es una estructura de relaciones entre personas-trabajo y recursos en el logro de sus objetivos.

Control: Es el regulador de todo sistema planificado y organizado, los procedimientos de control son los siguientes:

- 1) Establecer patrones de conductas
- 2) Comparar la conducta real con los patrones
- 3) Aplicar sanciones, se requiere que los eventos sean susceptibles de control.

Toma de decisiones: Este es el aspecto crítico de la labor del supervisor, requiere que se piense y se analice con todo cuidado. El conocimiento de los pasos que se deben seguir para complementar el talento natural del supervisor. El proceso de la toma de decisión consiste en: ¿Cuál es el problema? ¿Porqué se produjo? ¿Qué se puede hacer al respecto? - - ¿Qué probabilidad de éxito ofrece cada curso de acción? ¿Cuál es la elección correcta? ¿Cuándo se debe poner en ejecución? ¿Ha quedado resuelto el problema mediante la solución elegida?

2ª TEORIAS DE LIDERAZGO

Al tratar el tema de estilos de liderazgo del supervisor, relacionado con el comportamiento del empleado en su trabajo, es importante ubicarnos en algunas teorías importantes cuyas bases se aplican en la industria y determinan ciertas conductas en el supervisor y en el empleado a su cargo.

A.-Teorías Conductuales: son aquellas que se interesan en el estudio del comportamiento del líder, que sería el supervisor así como el de sus seguidores, el personal a su cargo.

1) Universidad de Michigan:

Esta teoría nos presenta varias posiciones que podría adoptar el supervisor frente a su personal.

1) Estilo Autocrático: su base central es el autoritarismo, - donde el supervisor toma las decisiones él sólo, sin contar con la opinión de sus subordinados, creando una marcada insatisfacción en el empleado, presentado apatía por su jefe y una mala actitud hacia el trabajo.

2) Estilo Democrático: Se trata de un proceso social en donde las decisiones que conciernen al grupo de trabajo son tomadas en conjunto con la participación de todos lógicamente siendo esto dirigido por el supervisor, y con todas las ideas toma la decisión definitiva, con este estilo se logra una alta satisfacción en el empleado con relación a su trabajo, lo que implica una alta productividad ya que el empleado se siente valorado e importante y se hace alusión a su necesidad de estimación creando un sentimiento de confort.

3) Laissez Faire: este estilo ya no se utiliza, aunque cabe mencionarlo para hacer referencia que este estilo no funciona por lo tanto no se debe usar, éste consiste en que todos los miembros hagan lo que quieran, esto implica la no existencia de un líder y esto es inadecuado, ya que dentro de cualquier grupo deben existir intereses comunes, un

lider y un reglamento para un buen funcionamiento.3

b) Estilos Organizacionales.

Su enfoque está relacionado hacia una baja o alta productividad relacionado esto hacia una orientación hacia la tarea y hacia el empleado. Esta fue creada por Katz y Kant, que confirman según resultados obtenidos en un estudio en una compañía de seguros y en una industria de tractores - centrándose en la alta y baja productividad se observó: Que cuando existe una orientación hacia el trabajo, existe baja productividad y cuando existe una orientación hacia el empleado existe una alta productividad, ésta última, se refiere a que la supervisión no es estricta, permite una - autorrealización y a la vez toma en cuenta las necesidades del empleado.

Likert engloba este enfoque en cuatro sistemas:

1) sistema 1 (autoritario-explotador) dentro de este sistema existen normas rígidas de trabajo lo que trae como consecuencia una baja productividad, ya que no existe la comunicación adecuada, ni la confianza utilizando el poder coercitivo, es decir, el castigo, las amenazas para obligar al empleado a - cumplir con sus actividades.

2) Sistema 4 (participativo) dentro de este mismo sistema los subordinados están motivados por la oportunidad que se les da de participar en las decisiones con los que ellos responden - con lealtad al grupo, compañerismo y actitudes favorables hacia el trabajo y por ende al supervisor existiendo un alto - grado de confianza mutua.

Sistema 2 (Autoritario pero menos explotador)

Sistema 3 (Consultivo)

En estos dos no existe un marcado punto de vista como en los anteriores sino más bien se encuentran en el punto intermedio entre los sistemas 1 y 4.

Es importante mencionar el poder que se utiliza en cada tipo de estilo:

Autocrático- poder coercitivo

Democrático- Poder premiador

Centrado en la producción-coercitivo

Centrado en el empleado-premiador

Sistema I- poder coercitivo

Sistema 4-poder premiador. 4

c) Universidad de Ohio State.

Este enfoque que trata principalmente dos estilos de liderazgo basado en la conducta, también llamado modelo bidimensional, -ya que habla de dos consideraciones.

1) Consideración basada en lo que es la amistad, confianza y respecto, aspectos muy importantes para llevar el proceso adecuado entre supervisor y empleado, ya que ellos mantienen una relación constante y para mayor satisfacción por ambas partes deben darse dichos aspectos.

2) Estructura de iniciación: Se refiere al grado en el que el supervisor brinda estructura en las tareas de esta forma su personal sabrá que hacer por lo cual se observa una satisfacción en el empleado al ver realizado su trabajo -correctamente.5

d) El Grid la máxima eficiencia en supervisión.

(Blake y Mouton)

Esta investigación se centra en dos factores principales.

1) Interés por la gente

2) Interés por la producción

Blake y Mouton, hacen referencia que la naturaleza del comportamiento humano es que las personas se identifiquen y trabajen para obtener objetivos más amplios en contrastes con sus propios objetivos identificados por el interés personal.

El Grid es una manera de clasificar las posibilidades de cu-

da supervisor y como afecta a sus empleados en cuanto a la comunicación instrucciones, como se manejan las quejas y las reacciones a determinadas conductas.

La Teoría se encuentra representada en una cuadrilla que es presentada a continuación dividida en nueve grados donde se reflejan los intereses antes mencionados y se ve como interactúan ambos intereses.

Los cinco estilos consisten en lo siguiente:

Dirección I.1- Se exige un esfuerzo mínimo del trabajador para mantener contentos a los trabajadores de la organización, esta posición señala bajo interés por la gente y por la producción (indiferente).

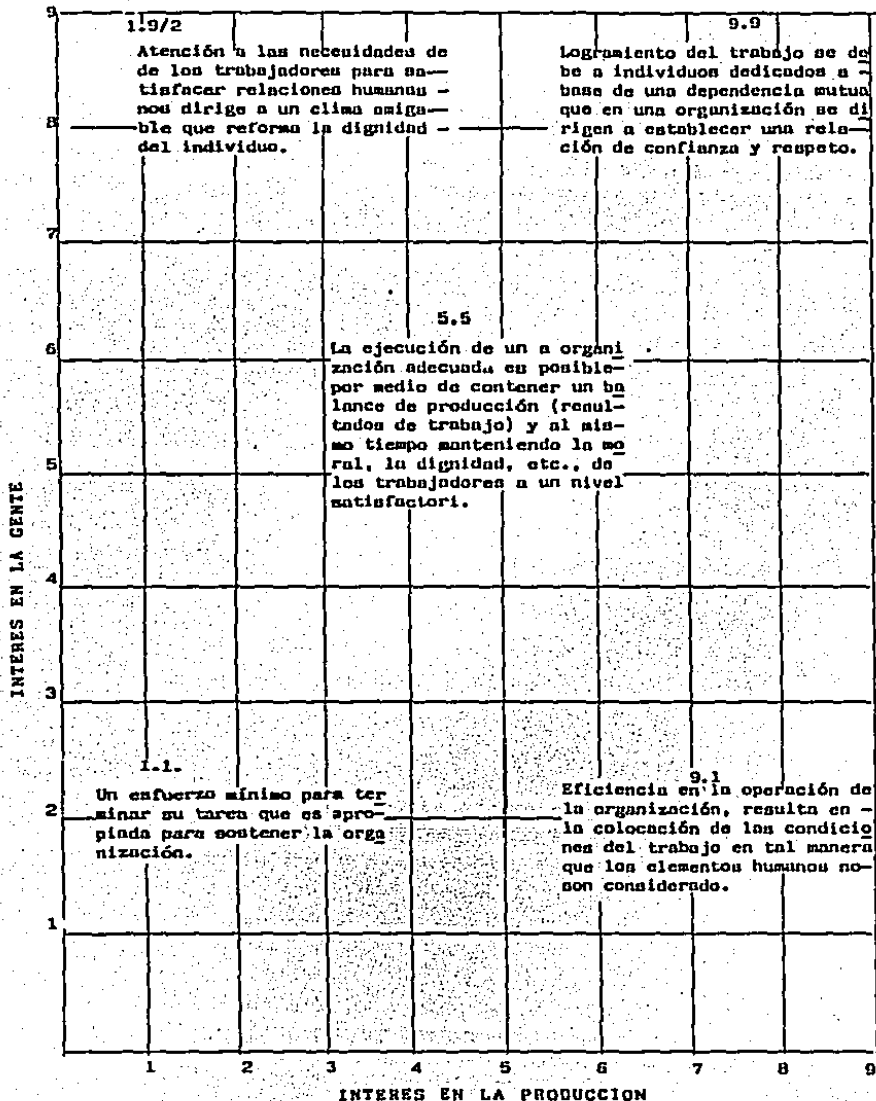
Dirección I.9- Muestra atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacerlas, lleva un ambiente agradable, pone énfasis en la gente y no en la producción.

Dirección 9.1- Pone mayor énfasis en la producción y no en la gente y la meta del éxito no está ausente pero la probabilidad de alcanzarla es mínima, ya que el elemento humano se descuida por completo, por lo que se dice que la meta es difícil de alcanzar, ya que lo que hace posible el éxito de una empresa es su personal y si no se le toma en cuenta, es imposible lograr los estándares de producción.

Dirección 9.9- Denota alto grado de interés por la producción y alto interés por la gente en donde existe esfuerzo común para lograr los estándares de producción y lograr los objetivos de la organización.

Dirección 5.5- Este es un estilo intermedio, no se centra completamente en la producción ni en la gente, este es el punto de equilibrio al cual se debe llegar para alcanzar la excelencia organizacional. En el uso del poder se hace referencia al poder legítimo este otorga autoridad a los líderes sobre sus subordinados para que estos alcancen un alto grado -

de desempeño dentro de la organización, el uso de otro tipo -
de poderes va a depender del estilo que se utilice.6



B-TEORIAS SITUACIONALES

El factor situación es el centro de estudio

a) Modelo de la contingencia situacional (Fred E. Fredler). -- Fredler hace alusión a la personalidad del líder y a las relaciones interpersonales en donde lo más importante son las relaciones de un grupo, así como el grado en que la situación del grupo permita ejercer al líder su influencia, ya que esta teoría ve al supervisor (líder) como la persona que orienta y coordina las tareas de sus subordinados. Fredler propone 3 dimensiones de situación.

-Posición del poder: el poder que ejerce el líder va a estar de acuerdo al grado en que este pueda lograr la adhesión de los miembros del grupo y que estos acepten su dirección.

-Estructura de la tarea: el trabajo a realizar es una actividad de suma importancia en la situación ya que la existencia del grupo depende de la satisfacción con que se haya realizado la tarea.

-Relación entre el líder: la estructura de la tarea y el poder de posición del líder son atribuidos al grupo y determinados por la organización.

b) Teoría de la trayectoria de la meta.

Se centra principalmente en la conducta del líder y la relación que tiene con el desempeño de los subordinados en una situación se ve como afecta la percepción del sendero y las metas del líder y la satisfacción de los subordinados, así como la motivación de ambos, tomando en cuenta los siguientes aspectos.

- 1) Satisfacción en los subordinados
- 2) Aceptación del líder
- 3) Obtención de recompensas como resultados a sus esfuerzos.

Likert ofrece el principio que implica el supervisor que apoya, capta las necesidades y sentimientos de sus subordinados los respeta y confía en ellos y recibe sus ideas y -

sugerencias tiene el interés sincero en el bienestar de sus -
trabajadores, recibirá una buena respuesta de sus subordinados
a los objetivos trazados..8

Mann y Baumgartel en su estudio encontraron algunas de las ca-
racterísticas del supervisor asociadas con actitudes favora-
bles y bajo ausentismo de los subordinados, se debe a que el -
supervisor crea una atmósfera que contribuye a facilitar la -
discusión de los problemas personales, sostienen discusiones -
de grupo, puede esperarse que tomen la iniciativa, o que se pa-
re a defender a sus trabajadores, y con esto se puede lograr -
altos índices de adaptación en el trabajo.

Salvin realizó una investigación con reclutas del ejército y -
categorizó a los reclutas en dos grupos:

1) Clima de liderazgo persuasivo: este es el que más se apró-
xima a un liderazgo efectivo en donde los jefes se preocupan-
por su gente, goza de su confianza, sale a su defensa.

2) Clima de liderazgo arbitrario: es aquél donde el jefe es-
más aspero opresor y obviamente no concede apoyo.

Likert sugiere que el supervisor juega un papel fundamental -
en su grupo de subordinados, el propone que el supervisor tra-
baje para hacer que sus empleados construyan grupos coherentes
de trabajo si los supervisores son capaces de crear climas po-
sitivos, de actitudes dentro de los grupos, entonces la realiza-
ción de los miembros, sería sumamente altas. Se observó que -
cuando los supervisores y subordinados tienen actitudes favora-
bles, los trabajadores tienen orgullo de su grupo de trabajo, -
tienen un fuerte sentido de pertenecer a él..9

3.- A C T I T U D E S

a) Concepto de actitud:

Las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas respecto a personas, objetos o acontecimientos. - Reflejan nuestra opinión sobre algo, cuando digo "me gusta mi trabajo" estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. 10

b) Fuentes de las actitudes:

Las actitudes se adquieren de los padres maestros, y de personas de la misma edad. En los primeros años de nuestra existencia, comenzamos a modelar nuestras actitudes imitando a quienes admiramos, respetamos, incluso a quienes tenemos. Observando la manera en que nuestros parientes y amigos se conducen, modelamos nuestra conducta y comportamiento para que coincidan con los de ellos. La gente imita las actitudes de las personas populares que admiran, si lo adecuado es ir a comer a un restaurante McDonald's seguramente mantendremos esa actitud. Si esta de moda ir en bicicleta defenderemos esa forma de transporte.

En las organizaciones, las actitudes son importantes porque afectan al comportamiento en el trabajo. Por ejemplo, si los empleados creen que los supervisores, auditores, jefes y los ingenieros de tiempos y movimientos, están conspirando contra ellos para hacerlos trabajar más duro por igual o menos remuneración, conviene tratar de entender como se formaron esas actitudes, su relación con el comportamiento real en el trabajo y como pueden hacerse más positivos. 11

c) Tipos de Actitudes: Una persona tiene quizás miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional se centra en un reducido número de las que se relacionan con el trabajo en estas últimas se manifiestan las evaluaciones positivas o negativas que el empleo abriga ante los aspectos de medio laboral, por lo general hay tres actitudes primarias que son de interés para nosotros: satisfacción en el trabajo, participación en el trabajo y compromiso organizacional.

Satisfacción en el Trabajo:

Designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. El que tenga alto grado de satisfacción hacia el trabajo mostrará actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que el que está insatisfecho mostrará actitudes negativas hacia su trabajo.

La Expresión Participación en el Trabajo:

Una definición funcional establece que la participación en el trabajo mide el grado en que alguien se identifique con su trabajo, participa activamente en el y considera su rendimiento importante para su autoestima.

Compromiso Organizacional:

Esta representa la orientación del individuo hacia la organización al reflejar su fidelidad, su identificación o participación en la empresa, el nivel de compromiso de un individuo es al mismo tiempo un excelente indicador de la probabilidad de que en el futuro renuncie, ya que la reducción del compromiso suele proceder a la renuncia.

d) Actitudes Laborales:

Cuando hablamos de las actitudes laborales y de su influencia en el comportamiento, nos estamos refiriendo a las evaluaciones positivas o negativas que la gente hace sobre su trabajo o empresa. La satisfacción en el trabajo es la actitud que más se ha medido en las organizaciones, pero en los últimos años se ha presentado atención creciente a la participación en el trabajo y al compromiso organizacional. En general, esas actitudes se miden para utilizarse en la predicción de conductas como lo son:¹²

- Productividad
- Ausentismo
- Rotación de Personal

e) Naturaleza de las Actitudes:

Según Daniel Katz, las actitudes tienen componentes afectivos, cognositivos, y propios de la conducta, es decir que entrañan sentimientos, emociones, creencias y acción. Es posible que una actitud dada haya más de un componente. Algunas actitudes están cargadas de componentes afectivos y no requieren más acción que la expresión de los sentimientos, otras están solamente intelectualizadas al grado al grado en que no pueden emplearse para predecir el curso, en lo que el individuo seguirá en una situación social. Las actitudes se orientan a la acción, pueden entrañar un mínimo de sentimientos y de creencias y aparecer cuando una necesidad pueda ser satisfecha.

Katz y Stotland, afirman que cada actitud tiene un solo referente, pero que estas pueden organizarse en estructuras coherentes, que reciben el nombre de sistemas de valores.

Según Campbell (1963), las actitudes sociales se caracterizaban por la compatibilidad en respuesta a los objetos sociales, esta compatibilidad facilita la formación de sistemas integrados de valores que utilizamos al determinar que clase de acción debemos emprender, cuando nos enfrentamos a cualquier situación posible. Tales sistemas nos permiten interpretar y evaluar los acontecimientos que ocurren a nuestro alrededor y en nosotros mismos si no contamos con esta fuente de indicios para guiar nuestra interpretación y nuestra acción los acontecimientos nos parecerían ambiguos y confusos.

Los sistemas de valores determinan el modo en el que percibiremos y son, en sí, modos de percibir: en realidad es difícil y a menudo imposible distinguir entre el motivo para percibir en cierta forma, y el acto perceptivo mismo.

f) Evaluación de las actitudes:

No es posible observar, directamente las actitudes, sino que debemos inferirlas de la conducta, bien sea al observar las respuestas de un individuo a los objetos, personas, y otros-

acontecimientos o por sus apreciaciones y otras expresiones verbales. Es difícil observar de un modo directo y sistemático los actos de un individuo, aunque algunas veces esta es la única manera de determinar la importancia que una actitud tiene en una persona. Por lo general es más fácil y también más eficaz basar estos juicios en las declaraciones verbales del individuo, esto puede llevarse a cabo por medio de entrevistas, aunque eficaz si se obtiene valiéndose de cuestionarios escritos. Los resultados obtenidos por medio de notaciones escritas tienen la ventaja que se analizan más fácilmente por medio de la estadística.

g) Dimensiones de las actitudes

La evaluación de las actitudes se ocupa en primer lugar de la Dirección: es en sí la actitud en pro o en contra del objeto, persona o acontecimiento.

Intensidad: Es el sentir del individuo en lo que respecta al objeto persona o acontecimiento.

Algunos de los evaluadores de las actitudes se interesan en la centralidad de un actitud, las actitudes que se afirman con fuerza suelen ser centrales y están basadas en una serie de creencias y proporcionan motivos de acción. La prominencia se relaciona con la centralidad y con la intensidad, y es el grado en que el individuo destaca una actitud determinada o la notoriedad de la misma. También es posible evaluar las actitudes según su coherencia, es decir según el grado que varían actitudes y sistemas de actitudes se compaginan y se relacionen.

4) COMPORTAMIENTO CONTRARIO A LAS ACTITUDES

Una de las experiencias más comunes de la vida ordinaria, es tener que hacer cosas que a uno no le gusta, estas incluyen actos que son fatigantes o requieren un gran esfuerzo o son contrarios a nuestros sentimientos.

Todo empleado debe ejecutar su trabajo en la forma preescrita por sus superiores, lo cual puede ser diferente de la forma que lo haría si el pudiera decidir. Frecuentemente en su trabajo una persona debe llevar a cabo una serie de acciones que le disgustan, pues en contra de las actitudes. Los estudiantes encuentran a veces sus tareas aburridas y les disgusta tener que estudiar para exámenes. En la familia cada miembro no puede hacer lo que quiera y debe mostrar cierta diferencia hacia los gustos de los demás miembros del grupo, lo cual produce un comportamiento discrepante con la actitud del individuo. Al ama de casa y la madre por ejemplo, pueden mortificarla algunos aspectos de su rol, en especial, si ella tiene fuerte inclinación hacia su carrera.

Estos actos son de especial interés para el Psicólogo, porque a veces y como consecuencia de haber actuado en forma contraria a sus actitudes para así conformarse con el nuevo comportamiento por ejemplo un estudiante, puede interesarse por algunas de las asignaturas que tiene que estudiar, o un Político urgido por sus electores a que propongan la legislación en contra de la contaminación ambiental, puede llegar a defender una causa, sobre la cual tenía sentimientos neutros en un principio. Los Psicólogos han tratado de desarrollar teorías que explique estos cambios actitudinales y descubrir las condiciones bajo las cuales ocurren.

Estos esfuerzos han llevado a grandes controversias que hasta el momento no han sido resueltas. Sin embargo através de varios estudios y ensayos de explicación se han ganado algún entendimiento sobre los afectos de comportarse en forma contraria a las actitudes. Se ha observado que existen dos factores importantes en el proceso de influencia de las actitudes: el contexto social del acto que es objeto de la influencia y la relación entre el evaluador y la persona objeto.

4.- M O T I V A C I O N

a) Concepto de Motivación: Son todas aquellas cosas o procesos que influyen sobre la conduc

ta y la moldean así como las razones explícitas que tengamos para hacer, - algo, o el nivel de orientación y ag tunción para la realización de una me ta.

La motivación es importante dentro de la industria, porque - abarca la fase de acción de la conducta, un viejo refrán dice " Que uno puede llevar un caballo al agua pero no hacerlo beber". Es decir el empleado puede estar dotado generosamente con todo el equipo físico, las capacidades y la quinaria - necesaria para realizar una tarea, pero esto no garantiza que ejecutará la tarea, sino requiere de una motivación o motivos para realizarla.

Se ha visto que la motivación humana tiene varias facetas en las que se encuentran cuatro motivos importantes que nos impul san a realizar el trabajo; seguridad : se refiere a que la per zona hará lo que sea para obtener su bienestar; afiliación: - el deseo de la gente de establecer contactos interpersonales, es un fuerte impulso que todos presentamos alguna vez; compe tencia y estimación: muchi de lo que hacen los adultos compre nden formas de conducta aprendidas cuando eran niños, White - cree que el dominio del medio es un motivo humano fundamental que llama competencia, el cual se forma a través de los éxi tos y los fracasos de la niñez y de la edad adulta, los em-- pleados experimentan estimación sólo a través de la retroali- mentación, puede basarse en la evidencia objetiva del éxito; - logro: estrechamente relacionado con los deseos de estimación o competencia es el deseo de lograr algo importante.

b) Estudio de la motivación para el trabajo:

Por medio de entrevistas a empleados, Herzberg, Mausser y - -- Snyderman en 1959, conocieron mucho de los aspectos de traba- jo que difieren en satisfacción e insatisfacción, este es un- paso importante para tomar una medida adecuada de la motiva ción de trabajo, por tanto la investigación de Herzberg es impor

tante para comprender la motivación humana. Herzberg y sus colegas usaron el método de incidentes críticos, para recoger historias de los empleados acerca de las situaciones de trabajo que habían sido excepcionalmente satisfactorias o insatisfactorias. Las instrucciones fueron:

Piense en una época en la que sintió en particular bien o mal en su trabajo, pudo haber sido en su trabajo actual o en cualquier otro. Podría recordar sus sentimientos hacia su trabajo en esas ocasiones, por favor hablenos de ello.

Es evidente que se pedía a los empleados, que describieran los sucesos situaciones que le establecían una diferencia importante en sus sentimientos hacia sus trabajos de este modo, es probable que las respuestas de los empleados constituyeran una rica fuente de información acerca de las cualidades motivantes de los diferentes ambientes de trabajo. Los resultados arrojaron suficiente información. Las situaciones satisfactorias se caracterizan, por las oportunidades para experimentar logros, reconocimiento, sentido de responsabilidad y progreso - en trabajos que son intrínsecamente interesantes para los empleados, por otra parte, las situaciones de insatisfacción, suelen incluir una supervisión incompetente o fría, así como malas políticas y administración de la empresa, crítica o censura, reconocimiento negativo, malas condiciones de trabajo. - Es notable que la buena supervisión o buenas políticas de la empresa rara vez las mencionan al describir situaciones especiales y satisfactorias. Herzberg y colaboradores concluyeron que ciertos factores de trabajo en particular la supervisión, la política de la empresa y las condiciones de trabajo, no pueden utilizarse para motivar a los empleados solamente - puede esperarse a lo más que impidan sentimientos negativos e insatisfacción. 14

c) Teorías de la motivación:

Mc Gregor.

TEORIAS X: Esta representa una serie de suposiciones negati-

vas con respecto a las personas y sus reacciones ante el trabajo.

- Al individuo le disgusta inherentemente el trabajo y lo evita de ser posible.
- Por tanto si se quiere que produzcan, a la mayoría de las personas se les tiene que dirigir controlar, y amenaza.
- Las personas prefieren ser dirigidas porque no les gusta asumir responsabilidades y desean seguridad por encima de todo.

TEORIAS Y: Este representa una serie de suposiciones positivas respecto a las personas y sus reacciones ante el trabajo.

- La gente disfruta del trabajo por naturaleza.
- La mayoría de las personas son capaces de controlarse y dirigirse por ellas mismas si se les motiva a perseguir un fin.
- El trabajo promedio busca activamente la responsabilidad.
- La capacidad del trabajador se utiliza solo en forma parcial.

Saul Guellerman nos habla de dos estilos de administración.

- 1) El que utiliza la coherción y la amenaza y el despido.
- 2) El que utiliza la compensación y la retribución, esto se asocia a la teoría X y Y.

Por otra parte Guellerman nos dice que un supervisor debe hallar las causas del comportamiento del empleado y no reaccionar simplemente él, define la moral en función de la actitud de un empleado hacia el cumplimiento de sus deberes, y no de sus emociones que le asaltan en el trabajo, ya que

las emociones pueden ser imputables a factores no relacionados con el trabajo, este modo de pensar se inclina con la teoría Y.

TEORIA DE ARGYRIS: esta teoría se asocia con la teoría Y, él dice que debemos hacer que el trabajo valga la pena y dice -- que se ha hecho lo contrario. Hemos simplificado y especializado las tareas que ya se requiere muy poca capacidad.

- La tarea no satisface la necesidad que siente el empleado - de hacer algo significativo, se dedicará a preocuparse por los salarios, condiciones de trabajo, mostrando hostilidad hacia la administración.

Para superar estos problemas es preciso:

- Que las labores sean más interesantes y desafiantes y un medio para satisfacer sus necesidades.
- Sacar provecho de las aptitudes.
- Para encomendar trabajos significativos se debe incluir la planificación ejecución y control.

El supervisor no puede motivar al individuo a menos que lo comprenda debe saber que es lo que el subordinado espera de sus empleo. Las investigaciones acerca de la motivación han demostrado que la gente ya no se interesa tanto por la necesidad de mantenimiento como el dinero y los beneficios adicionales; sino por la satisfacción en el trabajo y la autorrealización, estos factores se han convertido en verdaderas motivadores. 15

La teoría del trabajo está relacionada con la motivación expresada como interés, esfuerzo y rendimiento en el trabajo, busca claves en los niveles de cumplimiento y realizaciones en el trabajo, y se pregunta porque los trabajadores tienen comportamiento que ellos consideran como juegos. El cons-

truir libreros es un trabajo para los de una compañía mueblera, lo que para otra persona sería entretenimiento o una actividad para su nuevo hogar. El trabajo se ha dicho que es tedioso y desagradable, lo que efectuamos cuando no deseamos - efectuarlo, el juego por otro lado, es un placer que nos da - satisfacción. Esta diferencia nos presenta la pregunta adicional porque consideramos nuestras actividades como lo hacemos.

5.- T R A B A J O

a) Imagen Historica del trabajo

En muchas sociedades primitivas, el trabajo se consideraba de gradante a las personas y solo era destinado a las masas que habian nacido para trabajar que eran de una casta baja, con siderados como ignorantes, irresponsables y sin principios, - el trabajo aún tiene un aroma de una actividad de casta baja, las clases más brillantes y de mayor prestigio, encuentran - formas para evitarlos. 16

b) Necesidad Económica.

en los años más recientes el trabajo ha sido considerado como una necesidad económica, no necesariamente una actividad degradante pero necesaria para sobrevivir. El continuo proceso de industrialización, es en gran parte el - responsable de esta percepción del trabajo como medio en lugar de un fin. El trabajo proporciona placer directo, trabajamos debido a que tenemos que hacerlo y no porque - se desee. Optamos por trabajar debido a que nos disgustan menos el trabajo que otras alternativas. 17

Evolución de la Teoría del trabajo.

El administrador diseña los incentivos que disparan e - impulsan la liberación y expresión de la motivación; busca establecer las condiciones favorables para una reaccio

ón en cadena en la cual se genera la energía, el interés el entusiasmo y el cumplimiento del trabajo son los objetivos más importantes, también existen otros factores que debemos tomar en cuenta:

- 1) La idea de la aptitud, capacidades y metas de los individuos.
- 2) El complejo social y el medio físico de trabajo. 18
- d) Sanciones y Controles.

La efectividad de las sanciones ha disminuido en los empleados industrializados ya que se impresionan mucho menos que antes, ya que estas, tienden a hacer que muchos empleados se sientan ciudadanos de segunda clase y actúan como universitarios rebeldes.

Los trabajadores modernos tienen la necesidad de tener libertad para deferir, evitar una conformidad detalla, buscan la oportunidad de expresar y mantener sus ideas y no se conforman con un modelo superimpuesto muchos, trabajadores resisten el ritmo de trabajo establecido por los supervisores, a menudo trabajan más arduamente cuando se libera de tales controles.19

Recompensas Monetarias.

La idea de comprar el rendimiento y el cumplimiento. La teoría de la recompensa a veces descrita como la teoría del intercambio propone comprar la calidad y la cantidad de producción, es una teoría del mercado de trabajo, los patrones establecen los niveles de empleo y de producción, la habilidad y calidad de ejecución que desean para maximizar el producto de su inversión monetaria en salarios.20

Identificación y unión de metas

La teoría sobre identificación y metas conjuntas ha atraído una amplia atención, ha impulsado a la administración-participativa y a la supervisión consultiva, han vendido públicamente ampliamente los propósitos de la administra-

ción por obtivos en donde el tema común son los trabajadores que ayudan a establecer sus propias metas, individuales de trabajo y esten fuertemente motivados para alcanzarlas.

La identificación significa que el individuo considera la misión del grupo y sus metas coincidentes con sus objetivos personales, esta percepción lo hace más receptivo a las normas de la organización y a las sugerencias de sus asociados desea aprobación y esfuerzo. En esta forma, esta motivado tanto hacia el conformismo como hacia ejecutar el trabajo.

La necesidad de la autoexpresión o realización no deja de estar relacionado con la necesidad de obtener logros, así como un factor importante en el trabajo.

Los satisfactores o motivadores, representan la clave para el cumplimiento y el impulso por lo que la administración debe buscar construir varios factores.

- Oportunidad para lograr y reconocimiento desafío, responsabilidad y avances dentro de las asignaciones de un puesto, al mismo tiempo, la administración debe prevenir los factores higiénicos, las políticas, supervisión, salarios y otras condiciones de trabajo, para que esto no se convierta en fuente de la insatisfacción. 21

Variable Importantes en la Organización del Trabajo.

1) Producción o productividad: Esta es la resultante del trabajo expresada en términos de la misión de la organización, puede variar tanto en calidad como en cantidad.

2) Satisfacción en el trabajo: El grado de aceptación de los empleados al realizar un trabajo.

3) Energía: El grado hasta el cual el patrón desarrolla y utiliza las aptitudes habilidades y talento de los trabajadores.

4) Impedimento: El nivel de molestia o falta de confort e irritación e insatisfacción ocasionada por el trabajo. 22

h) Actitudes Satisfacciones.

El sentirse a gusto en un puesto de trabajo significa algo más que un mero no sentirse molesto, a través de numerosas entrevistas acerca de la satisfacción en el trabajo se observan dos factores importantes, las experiencias positivas estaban asociadas con el contenido del empleo, esto es con la tarea realizada por la persona, en este, las principales fuentes de satisfacción, eran los sentimientos del deber cumplido, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y las posibilidades de promoción, y los sentimientos negativos se asociaban en torno al contexto del puesto de trabajo, quiere decir a circunstancias tales como supervisión, política empresarial y procedimientos operacionales. Los seres humanos tienden a creer que las satisfacciones proceden de dentro y el malestar en todas sus formas del ambiente laboral.

Los términos "Actitud del empleado" satisfacción en el trabajo y moral industrial, se utilizó en muchos casos como sinónimos, pero no lo son, ya que una actitud puede contribuir a la satisfacción en el trabajo de forma similar, no es lo mismo satisfacción en el trabajo que la moral industrial, aún cuando aquella pueda fomentar esta. La satisfacción en el trabajo comprende aspectos intrínsecos y extrínsecos.

Deci, ha estudiado mediante experimentos de laboratorio la interacción existente entre los motivos intrínsecos y las recompensas externas, este investigador observó que cuando se daba dinero por una tarea que en principios era intrínsecamente motivada, se producía un descenso en la motivación intrínseca del individuo, Deci sugiere que esto es debido a que el individuo efectúa una reevaluación mental de la tarea que deja de ser intrínsecamente motivada para convertirse en otra a priori, por la remuneración económica, por otra parte Deci comprobó que cuando se utilizan recompensas inmateriales tales como-

elogios, palabras de ánimo y reactivación positiva, se robustecía la motivación intrínseca del individuo, las actitudes - tienen gran interés para la mayoría de nosotros porque guardan estrecha relación con todo lo que nos gusta o nos disgusta. 23

6.- G R U P O S

a) Concepto de Grupos:

Es un cierto número de personas que actúan entre sí que son - conscientes psicológicamente de ellos mismos y que se perciben como grupo.

b) Tipos de grupos.

Grupos formales

1) Permanentes: Son ciertas estructuras, como son el equipo - directivo superior, las unidades de trabajo en los diversos - departamentos de la organización, los grupos de un equipo - directivo que brindan servicios especializados a una organiza- - ción laboral, las comisiones permanentes etc.

2) Temporales: son comisiones o fuerzas operativas que se - - crean para realizar un determinado puesto de trabajo pero de - una vez que dicha misión se cumpla, dejan de existir a menos - que surja otra tarea que pueda realizar una solución informal. 24

GRUPOS INFORMALES:

Como se ha señalado, los miembros de la organización son de- - signados a cumplir ciertas actividades que cumplan un papel - en la organización debido a que los seres humanos como antes - totales, no se limitan a trabajos o a ingresar en una organi- - zación, puesto que posee necesidades que trascienden las mí- - nimas que exige el puesto de trabajo, buscarán la realizaci- - ón de algunas de estas necesidades, mediante el desarrollo - de una serie de relaciones con otros miembros de la organiza- - ción, los grupos informales surgen de la combinación concre- - ta de factores formales y de necesidades humanas .25

c) Funciones cumplidas por los grupos.

Funciones formales de la organización: Son aquellas que corresponden a la misión básica de la misma y los grupos formales, - cumplan ciertas funciones tan formales como la de obtener trabajo, crear ideas o actuar de vínculo. Las funciones formales son aquellas que se asignan al grupo y de las cuales se sienten oficialmente responsables. 26

d) Funciones Psicológicas y personales.

Debido a que los miembros de una organización, lleva consigo una serie de necesidades y a que la formación de grupo pueden satisfacer muchas de estas necesidades, podemos observar un - cierto número de funciones psicológicas que los grupos realizan para sus miembros, los grupos en efecto pueden proporcionar:

- a) Satisfacción a las necesidades de afiliación, amistad y apoyo
- b) Los medios de desarrollar, alentar o confirmar su identificación y su autoestima (status)
- c) Un medio de establecer y examinar la realidad, mediante la unanimidad entre los miembros de un grupo.
- d) Un medio de aumentar la seguridad y sentimientos de poderío para enfrentarse con su enemigo o con una amenaza común y - poderosa.
- e) Un medio para obtener algunos puestos de trabajo que los - miembros necesitan cumplir. 27
- e) Comunicación y los grupos informales.

Las dos actividades de los grupos informales que más interesan al supervisor son:

- 1) Actuación como redes de información
- 2) Posibilidad de modelar la actitud de los empleados, el supervisor puede competir con los grupos informales, aprenden-

diendo la comunicación efectiva.

El proceso de comunicación consta de tres etapas:

- 1) Pensar 2) Expresar 3) Escuchar
- 1) Reunir hechos que derivan del problema
- 2) Dominio de sus elementos-gestos, palabras (habladas o escritas)
- 3) Depende de la atención que se presta al que habla.

La comunicación debe ser bidireccional.

Supervisor-- empleado--supervisor. 28

RESUMEN GENERAL SOBRE EL TEMA

Los supervisores son administradores que se ocupan principalmente de dirigir y coordinar el trabajo de sus subordinados, encauzándolo a logro de los objetivos organizacionales, el supervisor como vemos, constituye la pieza clave de toda organización, por lo que es importante hablar de él como líder de un grupo.

Hablaremos de algunas teorías que hacen referencia a estilos de liderazgo y la actitud de sus subordinados.

TEORIAS CONDUCTUALES:

1) Universidad de Michigan:

- a) Estilo autocrítico: basado en el autoritarismo del supervisor no toma en cuenta al subordinado causando su insatisfacción.
- b) Estilo Democrático: Se basa en la participación de todo el grupo, logrando una satisfacción en los subordinados.

2) Estilos Organizacionales:

Este enfoque está basado en una alta o baja productividad tomando como principal factor, el interés por la gente o por la producción. Likert propone que el supervisor debe crear climas positivos de actitudes dentro de los grupos, entonces la realización de los grupos serían sumamente altas, observó que cuando los supervisores y subordinados tienen actitudes favorables, los trabajadores tienen orgullo de su grupo de trabajo, teniendo un fuerte sentido de pertenecer a él.

3) Universidad de Ohio State:

Este enfoque trata principalmente dos estilos de liderazgo basados en la conducta.

- a) Consideración basada en lo que es la amistad, confianza y

respeto, aspectos importantes para llevar un adecuado proceso entre supervisor y empleado.

b) Estructura de iniciación: Se refiere a que el supervisor brinde estructura en lo que respecta a las tareas de sus subordinados de esta forma ellos estarán satisfechos de realizar el trabajo correctamente.

4) El Grid la máxima eficiencia en supervisión.

Este ha sido propuesto por Blake y Mouton, esta teoría se centra en dos factores principales.

1) Interés por la gente

2) Interés por la Producción.

Blake y Mouton hacen referencia que la naturaleza del comportamiento humano es el que la persona se identifique y trabaje para obtener objetivos más amplios en contraste con sus propios objetivos identificados por el interés personal. La teoría presenta las diferentes alternativas de estilo de liderazgo del supervisor.

Dirección I.I. exige un esfuerzo mínimo del trabajador, para mantenerlos contentos, muestra bajo interés por la gente y por la producción.

DIRECCION 1.9 Muestra gran atención en las necesidades del trabajador para satisfacerla, pone énfasis en la gente y no en la producción.

Dirección 9.1 El elemento humano se descuida por completo - pone mayor énfasis en la producción que en la gente.

Dirección 9.9. Denota alto grado de interés por la producción y un alto grado de interés por los trabajadores, existe un esfuerzo común para lograr los objetivos de la organización.

Dirección 5.5. Este es un estilo intermedio, no se centra completamente en la producción ni en los trabajadores, es el punto de equilibrio el cual se debe llegar para alcanzar la excelencia organizacional.

TEORIAS SITUACIONALES.

1) Modelo de la contingencia situacional (Fred E. Fredler), hace referencia a la personalidad del líder así como al grado en que la situación del grupo permita ejercer al líder su influencia ya que el supervisor se ve como la persona que orienta, coordina la tarea del subordinado, a esto Fredler propone tres dimensiones:

- Posición del poder: el poder que ejerce el líder va a estar de acuerdo al grado en que este pueda lograr la unión del grupo y la aceptación de su dirección.
- Estructura de la Tarea: el trabajo es una actividad de gran importancia, ya que la existencia del grupo depende de la satisfacción con que haya realizado la tarea.
- Relaciones entre el Líder: los dos puntos anteriores, son atribuidos al grupo y determinados por la organización.

2) Teoría de la trayectoria de la meta:

se centra principalmente en la conducta del líder, y la relación que tiene con el desempeño de los subordinados, las metas del líder y la satisfacción de los subordinados, así como la motivación de ambos.

Mann y Baumgartel: hablan de resultados de su estudio, contemplando características del supervisor asociados con actitudes favorables de los subordinados, ellos afirman que el supervisor, debe crear una atmósfera que contribuye a facilitar la discusión en grupo, hablar con sus subordinados de problemas personales, esperar que ellos tomen iniciativa, con esto se logran altos índices de adaptación en el trabajo.

Selvin: habló de dos estilos de liderazgo:

- 1) Persuasivo: en donde el jefe se preocupa por su gente
- 2) Arbitrario: es aquel donde el jefe es áspero, opresor y no concede apoyo.

El cree que el clima de liderazgo persuasivo es probablemente el liderazgo más efectivo.

Observando los puntos de vista de cada autor plasmado en cada una de sus teorías o estudios, consideramos necesarios hablar de la importancia que tiene la motivación, dentro de cualquier área de trabajo. Vemos que un trabajador puede contar con el equipo físico las capacidades necesarias para realizar la tarea, pero esto no nos dice que la ejecute correctamente, si no que además de estos aspectos hay uno muy importante el - - cual es, que tenga motivos para hacerlo, con respecto a esto, se ven que en la motivación humana existen motivos importan- - tes.

Seguridad: Este se refiere al factor físico de satisfacer - sus necesidades primarias a través de la remuneración.

Afiliación: El deseo de tener contactos interpersonales.

Competencia y Estimación: Estimación para ellos mismos, esto de dá a través de la retroalimentación, esta será suministrada por el supervisor al valorar al empleado y la competencia para hacer mejor dentro de sus labores.

Logro: Deseo de obtener algo importante y que esto sea reconocido.

ESTUDIO DE LA MOTIVACION

Una investigación realizada por Herzberg acerca de las situaciones o factores que presentaran una insatisfacción o una satisfacción hacia sus trabajos, los resultados de la investigación arrojaron suficiente información, en donde las si--

tuciones satisfactorias se caracterizaban por las oportunidades para experimentar logros, reconocimientos, sentido de responsabilidad, progreso trabajos interesantes, por otra parte las situaciones de insatisfacción suelen incluir una supervisión incompetente o fría, así como malas políticas y mala administración, crítica o censura, reconocimiento negativo, y malas condiciones de trabajo, aunque al referirse a situaciones satisfactorias, rara vez hacen mención de una buena supervisión o buenas políticas.

Herzberg y colaboradores concluyeron que ciertos factores de trabajo en particular la supervisión, las políticas de la empresa y las condiciones de trabajo, no pueden utilizarse para motivar a los empleados, a lo más que lapidan sentimientos de insatisfacción.

El supervisor no puede motivar al individuo a menos que lo comprenda, debe saber que es lo que el subordinado espera de su empleo, y se ha visto que el trabajador no se interesa tanto por su mantenimiento sino por la satisfacción en el trabajo y la autorealización que este le otorgue.

La teoría del trabajo esta relacionada con la motivación expresada como interés, esfuerzo, rendimiento en el trabajo. En los años más recientes el trabajo ha sido considerado como una necesidad económica indispensable para sobrevivir. El continuo proceso de industrialización es en gran parte el responsable de esta percepción del trabajo como medio en lugar de un fin.

EVALUACION CRITICA SOBRE EL TEMA

Considerando cada punto tratado por las teorías que hemos revisado en nuestra investigación, observamos, principalmente - dos factores importantes a los que hacen referencia los autores:

- 1) El interés que tiene el supervisor por sacar su producción adelante aún a costa de la insatisfacción de sus subordinados.
- 2) El interés que tiene el supervisor en que sus subordinados estén satisfechos y con actitudes favorables hacia sus labores.

Ambos factores, se presentan en ocasiones tal cual se han -- anunciado, aunque en otras, se presentan en forma combinada, esto no quiere decir que sea el camino indicado que tenga que llevar el supervisor para desarrollarse eficazmente.

La presente investigación ha mostrado un panorama muy interesante en el área de la Psicología industrial, ya que en lo - concierne a la relación supervisor-empleado, de acuerdo - con las áreas que se ha trabajado, definitivamente se detecta a través de la observación que el supervisor está en contacto directo con los subordinados y sirve de enlace entre el personal y el personal administrativo, el supervisor debe funcionar como administrador más que como el mejor operador del - área, ya que su función debe ser coordinar dirigir el trabajo de su personal encauzándolo hacia el logro de sus objetivos-organizacionales, para lo que debe contar con una visión muy amplia acerca de lo que es la motivación y el comportamiento humano logrando con esto que su personal trabaje en una atmósfera de armonía, en donde existan buenas relaciones interpersonales y sobre todo, que existan oportunidades de realización, sólo así se podrá garantizar trabajos eficaces, ya que el empleado tendrá actitudes positivas, de otro modo cuando el elemento humano se descuida por completo, el éxito de una empresa no esta ausente, pero la probabilidad de alcanzarlo es mínima, ya que lo que hace posible el éxito de una empre-

sa es su personal. Con esto quiero decir, que se descuide por completo, la producción sino que se mantenga un equilibrio entre ambos factores, siempre y cuando logrando la producción - porque es la razón de ser del departamento, pero no a costa de tener un personal insatisfecho, frustrado y en ocasiones rebeldes ante las autoridades, teniendo como consecuencia una rotación de personal constante, y perdiendo tiempo en la capu citación de nuevos elementos.

Como resultado a todo esto, cada grupo laboral, está formado por personas con diferentes intereses y criterios, también - las labores de cada grupo son diferentes, por lo que no podemos dar un estilo de liderazgo ideal para el supervisor, solo está a mi alcance mencionar que es primordial que el supervisor como líder de un grupo debe mantener siempre buena relación interpersonal, una buena comunicación y saber entender - el comportamiento humano y ejercer su influencia a la medida que el grupo lo requiera y hacer que su personal se sienta - más fuertes, que débiles establecer relaciones cooperativas o laborativas en pro de metas comunes, además debe usar su poder para alentar y facilitar, cuando es conveniente la solución de conflictos mediante la confrontación.

REFERENCIAS

- 1) Carmichael- Sarchael Eckles Administración curso para super
sores México Editorial Limusa 1978 . Pág.-334
Consulta Pág-5
- 2) Carmichael-Sarchael Eckles Obra citada Pág-75
- 3) Borja Jiménez Ma. Elena Análisis y Comparación de teorías-
de liderazgo tesis Escuela de Psicología de la Universidad
Autonoma de Guadalajara 1986 Pág-85
Consulta-30
- 4) Borja Jiménez Ma. Elena Obra citada Pág.-32,33
- 5) Borja Jiménez Ma. Elena Obra citada Pág-34,35
- 6) Borja Jiménez Ma. Elena Obra Citada Pág-36,37,38
- 7) Borja Jiménez Ma. Elena Obra Citada Pág.-39
- 8) Borja Jiménez Ma. Elena Obra citada Pág-40
- 9) Tenenbaum Arnold S. Psicología de la Organización Laboral
México Editorial Cecsca 2da. Edición Pág.-169
Consulta-Capitulo 6
- 1) Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional México -
Editorial P.H.H. 1987 Pág- 566
- II) Robbins Stephen P. Obra Citada Pág-100
- 12) Robbins Stephen P. Obra Citada Pág-100,101
- 13) Donatle Marvin Psicología Industrial, México Editorial -
Trillas 1977 Pág-275
Consulta Pág-157
- 14) Donatle Marvin Obra citada Pág-165
- 15) Carmichael- Sarchael Eckes Obra citada Pág-121, 131.
- 16) Yoder Dale Manejo de Personal y Relaciones Industriales
México Editorial Continental 1976 Pág-804
Consulta Pág-4
- 17) Yoder Dale Obra citada Capitulo 4
- 18) Yoder Dale Obra Citada Capitulo 4
- 19) Yoder Dale Obra Citada Capitulo 4

- 20) Yoder Dale Obra citada capítulo 4
- 21) Yoder Dale Obra citada Capítulo 4
- 22) Yoder Dale Obra citada capítulo 4
- 23) Gilmer B. Von Haller Tratado de Psicología Empresarial Barcelona Editorial Martínez Roca 1976 Pág-405
Consulta - Pág-204
- 24) Schein Edgar H. Psicología de la organización México Editorial P.H.H. 1972 Pág-154
Consulta Pág-75
- 25) Schein Edgar H. Obra citada Pág-75
- 26) Schein Edgar H. Obra citada Pág-75
- 27) Schein Edgar H. Obra citada Pág-76
- 28) Carnichael-Sarchael Eckleu Obra citada Pág-137

CAPITULO III METODOLOGIA

- a)- Población Muestra**
- b)- Variables**
- c)- Hipótesis**
- d)- Instrumentos**
- e)- Técnica de Recolección de datos**

n) POBLACION Y MUESTRA

Para encontrar la población y posteriormente la muestra propia de la investigación se recurrió primeramente al departamento de O.D.A.O. (Oficina para el Desarrollo Administrativo Organizacional), la cual depende de asuntos administrativos, y posteriormente al Departamento de Impulsora el cual depende de secretaría mayor ambos Departamentos de la Universidad Autónoma de Guadalajara, ya que ahí se manejan todas las áreas en donde encontramos supervisores de intendencia (nivel obrero).

POBLACION

O.D.A.O.

- Talleres especializados
- Control de Vehículos
- Correo Central
- Almacenes
- Planta Física
- Inventarios
- Compras
- T.V.U.
- Vigilancia

IMPULSORA

- Talleres Gráficos
- Taller Artesanal
- Gasolinera
- Taller de Costura
- Centro de Copiado
- Cafeterías

IDENTIFICACION DE LA MUESTRA

De todas las áreas manejadas por O.D.A.O. y por impulsora, - fueron investigadas todas, para verificar que fueran propias de la investigación; en donde no existía el puesto, así como otras en donde las actividades no se prestaban a que existiera una relación estrecha entre supervisor-subordinado, como en el caso de los jardineros que los supervisan cada tiempo - y no diario y el personal eventual en donde ninguno de los fe nómenos de investigación podía tener una visión clara para -- contestar la prueba, lo cual nos arrojaría datos dudosos, además fueron descartadas desde un principio las áreas que no se encontraban en C.U. de esta forma fue como se obtuvo la muestra, la cual fue objeto de la investigación.

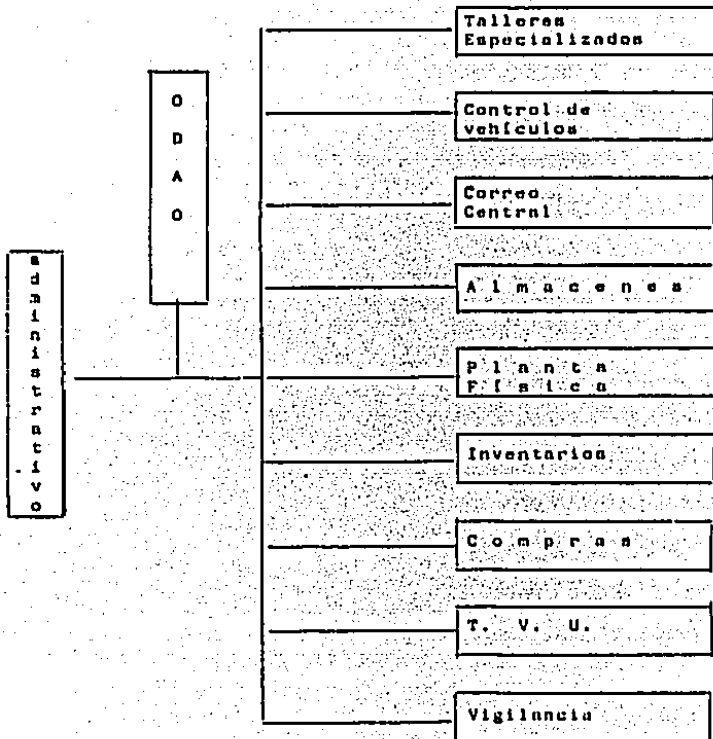
M U E S T R A

	SUPERVISOR	SUBORDINADO
Talleres Especializados	3	21
Almacenes	1	4
Planta Física		
-Seguridad Industrial	1	2
- Conmutador	1	9
- Instalaciones Deportivas	1	11
- Talleres Gráficos	1	30
- Taller Artesanal	1	8
- Taller de Costura	1	11
- Cafetería	1	25
TOTAL DE SUJETOS	11	121

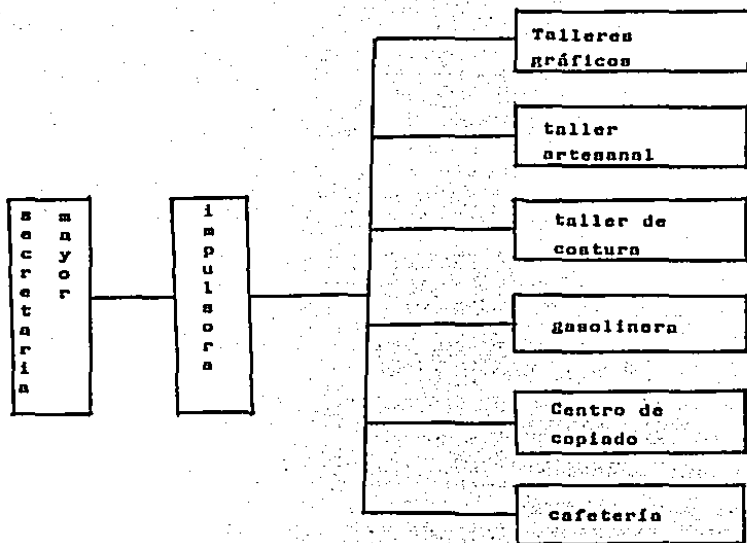
CARACTERISTICA DE LA MUESTRA: Supervisores de intendencia, empleados con actividades que requieren una supervisión directa, ambos elementos pertenecientes a ciudad Universitaria de la U.A.G.

ORGANIGRAMA

O. D. A. O.



ORGANIGRAMA
IMPULSORA



b) V A R I A B L E

- Variable Dependiente: Actitud del empleado hacia el trabajo
- Variable Independiente: Estilo del Liderazgo del supervisor.
- Variable Controlada: Empleados de la Ciudad Universitaria de la U.A.G., específicamente supervisores de intendencia, así como su personal correspondiente.
- Variable no Controlada: Edad, sexo, antigüedad, cooperación de los elementos de la investigación en la contestación de las pruebas.

c) HIPOTESIS DE TRABAJO

- ¿ Existe influencia del estilo de liderazgo del supervisor en la actitud del empleado hacia el trabajo?

d) INSTRUMENTOS

Los instrumentos elegidos para la recolección de datos fueron una escala de actitud hacia el trabajo la cual fue aplicada en forma individual explicando cada una de las preguntas a evaluar de acuerdo al instrumento en donde las preguntas 1,4,6 se refieren al trabajo en sí y las preguntas 2,3,5 se refieren a la supervisión dichas preguntas están basadas en el diferencial semántico, en donde cada una ofrece una serie de antónimos a los cuales el empleado debe contestar. Este método del diferencial semántico fué propuesto por Charles E. Osgood, este es un instrumento eficaz permite la recolección de una gran cantidad de datos a bajo costo con economía de tiempo y material, además es muy fácil de contestar y la idea para el personal obrero, ya que tienen estudios mínimos, y el tiempo de duración de la prueba es de 10 a 15 minutos lo que impide pérdida de tiempo en la realización de sus labores. Esta escala consiste en una serie de antónimos, en este caso -

aquellos relacionados con el trabajo en sí y con el supervisor, la escala contiene en total 24 ítems, denotando en la parte media de cada aspecto una escala de números que va del 3 al 1 por un lado del aspecto positivo y 1 al 3 del lado negativo esto se denota más claramente en el cuestionario que aparece en la sección de anexos.

Los sujetos de la investigación, marcarán con una cruz el número que más les agrada considerando los pares de antónimos de cada pregunta, según su criterio.

Este cuestionario es calificado de la siguiente manera: al 1 que se encuentra en el aspecto positivo se le da el valor de 5 siguiendo en la escala 4 3 2 1, terminando con el aspecto negativo, de esta forma se realiza el conteo de todo el cuestionario y se divide el resultado entre el número de reactivos que son 24, así se obtiene la media de cada persona, y posteriormente se obtiene la media por dependencia siguiendo el mismo procedimiento.

El cuestionario que ha sido utilizado su validez y confiabilidad se desconoce, pero nos apoyamos en las aplicaciones realizadas anteriormente con este tipo de personal obteniendo buenos resultados.

El otro instrumento fue un cuestionario aplicado a los supervisores el cual lleva el nombre de: Estudio comparativo de los valores del supervisor.

En este cuestionario está basado principalmente en la parrilla gerencial de Blake y Mouton, la cual denota 5 estilos de liderazgo. El cuestionario es contestado con 4 opciones según el criterio de cada supervisor, cada pregunta tiene 2 alternativas, ante la cual el supervisor contestará las opciones - enmarcan una cruz de 3 puede ser de 3 (el estar completamente de acuerdo) y el 0 (el estar completamente desacuerdo); el 2 (el estar levemente de acuerdo) el 1 (el estar levemente en desacuerdo). Quedando así las formas de respuestas: (3-0-

(0-3)(1-2)(2-2) el número de reactivos son 40. para mejor entendimiento ver el cuestionario al final del capítulo.

Los resultados se vacian en una hoja con columnas las cuales denotan un estilo de liderazgo, se vacian los datos posteriormente se suman por columnas, y el puntaje más alto se relaciona con la columna y con el estilo de liderazgo que le corresponda, la confiabilidad y validez del cuestionario es desconocida.

e) Técnica de recolección de datos

El procedimiento que se llevará a cabo para la recolección de datos será por departamento en donde se aplicarán las pruebas por separado supervisor-empleado para evitar en ambas pruebas respuestas falsas por la presencia de uno en el otro, además su aplicación fue en forma individual a fin de evitar errores o malas interpretaciones que se pudieran dar a la prueba o la forma de contestación ya que la investigación esta basada - - principalmente en los datos de las pruebas, por lo que se cuidaron los aspectos antes mencionados.

CAPITULO IV ANALISIS ESTADISTICO

- a) Nivel de significancia utilizado
- b) Desarrollo del coeficiente de correlación de rangos de sperman.
- c) Hipótesis estadísticas
- d) Desarrollo del análisis estadística
- e) Criterio de interpretación

IV ANALISIS ESTADISTICOS

- A) NIVEL DE SIGNIFICANCIA UTILIZADO -0.05
 B) DESARROLLO DEL COEFICIENTE DE CORRELACION DE SPERMAN

-Extracción de resultados

Prueba de supervisores: En base a las respuestas dadas por el supervisor se van a vaciar en la hoja de calificación, la cual denota cinco estilos de liderazgo en los cuales se obtendrán un puntaje, el puntaje más alto se relacionará con el estilo de liderazgo que le corresponda según la columna, y con ese puntaje se trabajará.

Prueba de empleado: Cada empleado contestará según su parecer, en una escala que enmarca un aspecto positivo y otros negativos, con respecto a actividades con las que ellos se enfrentan, esta va del 1 al 5 indicando 1-2 actitud desfavorable al trabajo; 3 actitud indiferente 4-5 actitud favorable, se realiza el conteo y su puntuación, se divide entre el número de reactivos que son 24 y posteriormente se obtiene la media de cada sujeto, ya que se tiene la media de todos los sujetos por departamento, se obtiene la media global del grupo.

De los datos obtenidos en las pruebas se realizará el análisis estadístico.

CUADRO DE RESULTADOS EN BRUTO CON SUS RANGOS

SUPERVISORES			SUBORDINADOS	
DATOS	ESTILOS	RANGO	DATOS	RANGO
30	9.1.	4	49.64	8
34	9.9	9	9	1
34	9.9	9	40.2	6
32	9.9	7	34.1	5
31	9.9	5.5.	103.4	10
29	1.9	2.5	17.61	2
31	9.9	5.5	45.4	7
38	9.1	11	122.4	11
28	9.9	1	17.7	3
29	9.9	2.5	19.1	4
34	9.9	9	50.59	9

COEFICIENTE UTILIZADO

COEFICIENTE DE CORRELACION DE TANGOS DE SPERMAN (r_n)

El coeficiente de correlación relacionada dos variables, en este caso las variables tienen una escala ordinal. En donde la correlación es tomada como influencia debido a que se marca dirección supervisor-subordinado.

Este coeficiente es una medida no paramétrica, para muestras menores de 30. para obtener el coeficiente de correlación se utiliza la siguiente fórmula:

$$r_n = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d^2}{2 \sum x^2 \sum y^2}$$

$$\sum x^2 = \frac{n^3 - N}{12} - \sum tx$$

$$\sum y^2 = \frac{n^3 - N}{12} - \sum ty$$

$$tx = \frac{n^3 - n}{12}$$

$$ty = \frac{n^3 - n}{12}$$

N= número de parejas

t= número de elementos de liga

C) HIPOTESIS ESTADISTICAS

H₀: PXY=0

H₁: PXY≠0

H₀: No existe correlación del estilo de liderazgo del supervisor en la actitud del empleado hacia el trabajo.

H₁: Si existe correlación del estilo de liderazgo del supervisor en la actitud del empleado hacia el trabajo.

Ambas hipótesis se refieren a la estimación que se hará con respecto a la población en donde significa el mismo coeficiente r_n pero aplicado a la población y no a la muestra, el criterio de igual a cero significa que el valor calculado cae en zona de aceptación y diferente de 0 cae en zona de rechazo según la curva normal.

d) DESARROLLO DE ANALISIS ESTADISTICO

	SUPERVISORES			SUBORDINADOS			
	X	RANGOS		Y	RANGOS	d=x-y	d ²
1.	30	4		49.64	8	4	16
2.	34	9		9	1	8	64
3.	34	9		40.2	6	3	9
4.	32	7		34.1	5	2	4
5.	32	5.5		103.4	10	4.5	20.25
6.	29	2.5		17.61	2	.5	.25
7.	32	5.5		45.4	7	1.5	2.25
8.	38	11		122.4	11	0	0
9.	28	1		17.7	3	2	4
10.	29	2.5		19.1	4	1.5	2.25
11.	34	9		50.59	9	0	0

Desarrollo de la fórmula

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d^2}{2 \sum x^2 \sum y^2}$$

$$r_s = \frac{107 + 110 - 122}{2 (110) (107)}$$

$$r_s = 0.4378$$

$$\sum d^2 = 122$$

$$\sum x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum tx$$

$$\sum x^2 = \frac{13^3 - 11}{12} - \frac{(3^3 - 3)}{12} - \frac{(2^3 - 2)}{12} - \frac{(2^3 - 2)}{12}$$

$$\sum x^2 = 107$$

$$\sum y^2 = \frac{N^3 - n}{12} - \sum ty$$

$$\sum y^2 = \frac{11^3 - 11}{12} - 0$$

$$\sum y^2 = 110$$

e) Criterio de Interpretación

$$r_s = 0.4378$$

obtenida através de la fórmula

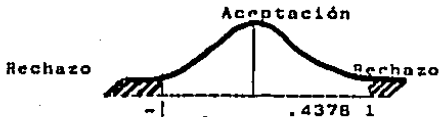
$$r_{ct} = 0.535$$

obtenida de la tabla P (Valores críticos del coeficiente de correlación de rangos de Spearman, con nivel de significancia)

cancia 0.05 y grados de libertad de 11.
en donde:

$r_{c} = \wedge r_{t} =$ se acepta H_0 ; se acepta H_0 , que no existe
correlación entre ambas va-
riables.

$r_{c} = \vee r_{t} =$ se rechaza H_0 ..



CAPITULO V CONCLUSIONES GENERALES

- a) Restablecimiento y conclusiones de abjetivos**
- b) Conclusiones con respecto al apoyo o rechazo de la hipótesis**
- c) Sugerencias**

A) RESTABLECIMIENTO Y CONCLUSIONES DE OBEJTIVOS

Retomando cada objetivo planteado en la presente investigación se concluye.

- Con respecto a la actitud que tiene el empleado hacia el trabajo se puede observar através de las pruebas una actitud favorable hacia este.
- En cuanto al estilo de liderazgo del supervisor se observó igualmente a través de las pruebas una notoria tendencia hacia el estilo de liderazgo 9.9, el cual indica un alto interés por la gente y por la producción en ésta, enmarcados 8 supervisoras en el estilo 9.1 el cual indica bajo interés por la gente y alto interés por la producción 2 supervisores.
- Relacionando los dos objetivos anteriores: la influencia del estilo de liderazgo del supervisor en la actitud del empleado hacia el trabajo, con respecto a este objetivo y según el resultado del análisis estadístico, no existe una influencia en dicha investigación, cabe recalcar que no es un factor generalizado y que esto va a depender del tipo de organización de la cual se trata observando que particularmente los supervisores de la investigación no son netamente líderes en su área sino que son los mejores operadores con lo que podemos deducir que existen otros factores que hacen que el personal tenga una buena actitud hacia su trabajo, como serían las buenas condiciones de trabajo, horarios, compañerismo y desviaciones en la rutina de trabajo que no impidan la ejecución del mismo, al respecto observamos que no siempre el estilo de liderazgo del supervisor va a influir en el empleado sino que también existen muchos factores implicados.

B) CONCLUSIONES CON RESPECTO AL APOYO O RECHAZO DE LAS HIPÓTESIS.

Las hipótesis fueron dirigidas a la existencia o ausencia de una influencia del supervisor en el empleado estas fueron las siguientes:

H₀: No existe influencia del estilo de liderazgo del supervisor en la actitud del empleado hacia el trabajo.

H₁: Si existe influencia del estilo de liderazgo del supervisor en la actitud del empleado hacia el trabajo.

Con respecto a ellas, se concluye que no existe una correlación, entre ambas variables es decir fue aceptada la hipótesis nula, la cual nos indica que no existe influencia del estilo de liderazgo del supervisor en la actitud del empleado hacia el trabajo, hablando de esta institución particularmente que forma parte del fenómeno de investigación.

SUGERENCIAS

Es importante destacar, para futuras investigaciones: que la organización debe considerar al supervisor como la pieza clave en el Departamento, ya que si cumple con las funciones propias de su puesto, y posee la influencia o el poder otorgado por la administración es muy probable que en su departamento forme equipos efectivos de trabajo por lo cual la organización debe preocuparse por preparar al supervisor en aspectos como son la administración, la motivación, el comportamiento humano y la comunicación, así como temas afines, con los que se logrará un mínimo de esfuerzo y tiempo ya que es más fácil capacitar a uno, y éste se encargue de todo el departamento, a que se capite al departamento en general, con esto se logrará mayor probabilidad de buena actitud del personal hacia sus trabajos, -- haciendo la aclaración que no es determinante ya que puede -- existir muy buena supervisión y una mala actitud hacia el trabajo ya que existen factores que la propician como son: las malas condiciones de trabajo, peleas entre compañeros, sueldos horarios falta de identificación con sus trabajos, por cual dichos aspectos están fuera del alcance de su mano sino más bien pertenece a las políticas impuestas por la organización, por lo cual se debe preocupar por satisfacer las necesidades generales del personal indentificándolos con sus trabajos o cambiándolos a uno más adecuado de acuerdo a sus aptitudes, habilidades e intereses, así como brindarles pláticas sobre temas actuales de su interés, ya sean con respecto al trabajo o fuera del él. También el trabajo le debe proporcionar auto-realización y la necesidad de ser valorado por otros como resultado a sus esfuerzos.

ANEXOS

ESCALA DE ACTITUD HACIA EL TRABAJO

N O M B R E : _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____

Solicitamos su amable colaboración para el llenado de esta encuesta por favor marque con una CRUZ el número de la escala - que más se acerque a la respuesta que califique la situación en que se encuentra en los diferentes aspectos de su trabajo:

1.- Cuando realizó mi trabajo:

Me siento agusto	3 2 1 2 3	No me siento agusto
siento que no es impor	3 2 1 2 3	Siento que hago algo
tante		importante
Me siento orgullo	3 2 1 2 3	No me siento orgullo
		so
No aseguro mi futuro	3 2 1 2 3	Aseguro mi futuro

2.- La supervisión es:

Buena	3 2 1 2 3	Mala
Incomprensiva	3 2 1 2 3	Comprensiva
Justa	3 2 1 2 3	Injusta
Inconstante	3 2 1 2 3	Constante

3.- La apreciación del Trabajo es:

Frecuente	3 2 1 2 3	No es frecuente
Injusta	3 2 1 2 3	Justa
Informativa	3 2 1 2 3	No informativa
Inútil	3 2 1 2 3	Importante

4.- Dentro del Trabajo me considero:

Cooperador	3 2 1 2 3	Apático
Indiferente	3 2 1 2 3	Con iniciativa
Puntual	3 2 1 2 3	Impuntual
Desinteresado	3 2 1 2 3	Interesado

5.-Las relaciones con mi supervisor son:

De confianza	3 2 1 2 3	No hay confianza
Problemática	3 2 1 2 3	No problemática
De apoyo	3 2 1 2 3	De poco apoyo
Malas	3 2 1 2 3	Buena

6. El lugar de trabajo es:

Amplio	3 2 1 2 3	Reducido
Ruidoso	3 2 1 2 3	Tranquilo
Seguro	3 2 1 2 3	Inseguro
Sucio	3 2 1 2 3	Limpio

ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS VALORES DEL SUPERVISOR

Este instrumento proporciona una comparación de los valores -- del supervisor. Indique su preferencia entre las dos alternativas de cada ítem seleccionado los números apropiados. Algunas alternativas pueden parecerle igualmente atractivas o -- igualmente no atractivas. Procure escoger la que relativamente se aproxime más a su manera actual de pensar.

1 Si usted apoya decididamente la alternativa A _____
(A) en vez de la alternativa (B), escriba-- B _____
un 3 en la línea de la A y un 0 en la lí--
neas de la B

2 Si usted apoya decididamente (B) en vez de A _____
(A) escriba: B _____

3 Si usted apoya (A) algo más que (B) escriba A _____
B _____

4 Si usted apoya (B) algo mas que (A) escriba A _____
B _____

Use solamente las combinaciones de números que aparezcan en los ejemplos de arriba. Trate de relacionar cada alternativa con su forma de pensar en cuanto a la manera más eficiente de dirigir.

- 1) El supervisor responsable de mantener a los subordinados en un estado de ánimo positivo, ya que la producción se cuidará por sí misma.
- A _____
- B _____ Obtener la máxima producción ya que de esta manera, la gente responderá
- 2) La manera de tratar las sugerencias es
- A _____ diferir la reacción entre ellas ya sea positiva o negativa, hasta que su jefe haya opinado luego de transmitirla a los subordinados.
- B _____ leerlas o escucharlas, y si no representan críticas contra nadie transmitirán al jefe, asegurarse que los subordinados sepan que éstas son apreciadas.
- 3) Cuando un subordinado se mete en dificultades en el desempeño de su trabajo, el jefe debería:
- A _____ darle apoyo y animarlo, el subordinado debe saber que cuenta con su supervisor.
- B _____ Trabajar con él para lograr juntos comprender el problema a fin de poder corregir las dificultades y eliminarlas en el futuro.
- 4) El supervisor que obtiene los mejores resultados, es aquél que hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos.
- A _____ Y mantiene la línea de acción.
- B _____ Pero conocedor de la naturaleza humana, se da cuenta de que no podrá alcanzar todas las expectativas.
- 5) Al planificar un supervisor debe consultar con las personas afectadas
- A _____ Pero dejar que ellos formulen su propio plan, así es más probable que lo acepten
- B _____ Y trabajar con ellos hasta que se formule el mejor plan
- 6) Si el supervisor ve que sus empleados se van temprano debería
- A _____ recordar que las buenas relaciones son importantes y no hacer un problema de ello
- B _____ recordarle a cada uno por separado, de lo razonable que es un día adecuado de trabajo por una paga adecuada.
- 7) Para evitar desdiciros, cuando un supervisor toma una decisión debe buscar en una información razonada y cabal, para que no sea necesario cambiarla si los subordinados se resisten la manera de pensar de su jefe, para asegurarse de que no habrá duda sobre quien tiene razón si los subordinados se resisten.
- B) Siendo la gente como es por regla general
- A _____ Producirá si el jefe se preocupa de sus necesidades emocionales, dándole ánimo y felicitaciones cuando lo merezca
- B) _____ Trabajará para lograr una producción elevada si la dedicación y el interés en el trabajo se basan en la profunda comprensión de lo que está en juego.

- 9) La producción debería ser -
 A la más alta posible sin conside-
rar las exigencias que se impon-
gan a los subordinados
 B lo suficiente para mantenerse -
sin problemas
- 10) Cuando un subordinado esta en -
 desacuerdo, el supervisor deba-
 ría escuchar a fin de compren-
 der
 A los puntos de acuerdo y desacue-
erdo, lograr un entendimiento -
razonable respecto de la meta -
general, y lograr juntos el me-
yor curso hacia esa meta.
 B los puntos de desacuerdo y des-
pues de una explicación convec-
er a los subordinados que la -
opinión del gerente es la mejor
- 11) Un supervisor puede evitar pro-
 blemas
 A aceptando, sin quejas el ritmo-
de trabajo que la gente se impo-
ne
 B invitando a la gente a encon-
trar satisfacción en el trabajo
estableciendo su propio ritmo
- 12) Para promover el mejor esfuerzo
 un supervisor debería arribar -
 a las decisiones importantes -
 con sus subordinados
 A en su equipo constituido por él
y ellos, para asegurar la coor-
dinación del esfuerzo
 B trabajando en base "uno a uno -
para asegurar la coordinación -
eficiencia y la responsabilidad.
- 13) Cuando hay conflictos un su-
 pervisor debería:
 A ofrecer ayuda para aliviar -
la tensión
 B no mezclarse en el asunto
- 14) cuando un supervisor se reu-
 ne con su subordinado, el -
 propósito principal debería-
 ser:
 A desarrollar metas y objeti-
vos esbozar el trabajo y de-
cidir la forma de hacerlo
 B darle ocasión de participar-
de formular sugerencias, pe-
ro hacerles ver que que es -
decisión del gerente el equi-
librar las presiones impue-
tas al grupo
- 15) Después de terminar un traba-
 jo difícil un supervisor deba-
 ría
 A mostrar respeto por un traba-
jo bien hecho suavizando el-
camino para establecer las -
buenas relaciones, ya que -
frecuentemente se generan -
tensiones cuando se ejecuta
una tarea
 B tener ya planes para el tra-
bajo siguiente y poner a la
gente a trabajar tan pronto
como terminen la tarea pre-
via.
- 16) Cuando los subordinados est-
 tán conflicto, un supervi-
 sor debería:
 A hablarles separadamente pa-
ra averiguar los hechos y -
luego ofrecer una solución-
justa para ambos
 B permanecer neutra, ya que -
es probable que la gente se
vuelva con quién se entre-
mete.

- 17) Cuando se termina una tarea un supervisor debería analizar con quien hicieron el trabajo
- A para ayudarles a aprender, destacando las características eficientes del grupo, examinando los errores y sugiriendo mejoras; también debe alentar a los individuos que den sugerencias razonables para mejoras
- B para informarles como marchó el trabajo a fin de reconocer las contribuciones del grupo
- 18) Cuando un supervisor y un subordinado están en desacuerdo el supervisor debería:
- A explicar las razones de su decisión, aunque lo lamenta la decisión debe mantenerse haciéndoles saber que la gente está en primer lugar
- B haciéndoles saber que la gente está en primer lugar
- 19) se puede lograr una coordinación eficiente entre los subordinados
- A haciéndoles participar activamente en la solución de problemas de trabajo
- B haciéndoles saber que la gente está en primer lugar.
- 20) Cuando un subordinado se resiste a hacer las cosas de la manera prescrita, el jefe debe:
- A mostrarle como las reglas son para beneficio de todos y pedir que las cumpla por el bien de todos
- B dejar las cosas como están por un tiempo no hay razón para crear un incidente que pueda causar un mal informe
- 21) para que un subordinado sea realmente respetado cuando informe al jefe debe decirle:
- A lo que éste necesita saber a fondo, vayan bien las cosas o no
- B sólo las cosas que se desvían de lo programado y que requieren acción directa del jefe.
- 22) Cuando un supervisor esta planeando una operación y obtiene de los subordinados una idea debe incluir
- A las sugerencias que crea aceptable y no olvidar agradecer a los que contribuyen por su interés.
- B en alguna forma todas las sugerencias sean buenas o no
- 23) Cuando ocurre la violación de una política, el supervisor debería:
- A llevar a cabo rápidamente una medida correctiva para asegurarse que no se repita
- B dejarla pasar; descubriendo nuestros propios errores es como mejor se aprende
- 24) cuando se va a iniciar un proyecto nuevo un supervisor debería:
- A trabajar con sus subordinados para encontrar datos relevantes y tomar decisiones que comprometan al subordinado respecto a la forma de llevar a cabo el proyecto
- B reunir la información relevante, recabar ideas de aquellos que ejecutarán el proyecto, analizar los hechos y pedir sugerencias, luego presentar su solución y los subordinados obteniendo su interés y dedicación mostrándole de que manera ha tomado en cuenta sus ideas

25) Cuando un supervisor plani
fica una tarea, debería: --
A consultar su propia expe---
riencia y si es necesario--
a los expertos y disponer--
como se debe hacer el tra--
bajo luego asignar respon--
sabilidades individuales --
y transmitir las a cada em--
B pleado reunirse con cada in
dividuo y ayudarle a pla--
near el trabajo en la mane--
ra que el subordinado desea
hacerlo.

26) Un Supervisor debería:

A darse cuenta que a la gente
no le gusta trabajar duro,
pero asegurarse que hagan
lo suficiente para salir -
del paso
B lograr la producción hacien
do que el trabajo tenga sen
tido para los subordinados-

27) Las metas deberían fijarse-
no altas ni bajas, de modo-
que los subordinados sepan-
que son justas.

A Solo tan altas como enten -
los subordinados dispuestos
a aceptarlas de buena mane-
ra.

28) Un supervisor debería reco-
nocer que si la gente trata
de hacerlo lo menos posible
debería premiarlos lo más-
que pueda aunque cause anta
gonismo e insatisfacción no
es mucho lo que puede hacer
excepto aceptarlo así

29) Cuando un supervisor evalúa -
el desempeño de un subordina-
do debería:

A considerarse sus aspectos fa-
vorables y desfavorables, se--
ñalando los puntos débiles -
que pueda mejorar y reconoci--
éndole lo que ha hecho bien.

B Asegurarse de que el subordi-
nado comprende que se evalúa-
en base a hechos que revelan
las causas de los éxitos y -
fracasos y luego fijar juntos
de mútuo acuerdo, los objeti-
vos para mejorar

30) Al seguir el progreso del tra-
bajo de los subordinados un-
supervisor debería:

A dejarlos solos; así surgen -
problemas el supervisor lo --
sabría por medio de los cona--
les de rutina.

B mantenerse informado de como
se sienten quienes realizan -
el trabajo, asegurándose de -
que sepan que se preocupa e -
interesa por su bienestar.

31) Una manera de obtener resulta-
dos de los subordinados es --
establecer metas para ellos.

A luego solicitar su coopera--
ción si éstas no se están lo
grado

B asegurar el acatamiento des-
de un principio.

32) Cuando un supervisor y su su-
bordinado no están de acuer-
do el gerente debería:

A dejar que el desacuerdo siga
su curso ya que lo más proba
ble es que el problema se re
suelva por sí mismo

B exponer el desacuerdo abier-
tamente y resolverlo de una-
vez por todas.

- 33) Un supervisor que conoce -- realmente a la gente, planificará una tarea.
- A _____ explicando a los subordinados el plan general y estimulándolos a cumplir con la tarea en la forma en que -- les resulte más cómoda
- B _____ tomando él mismo las decisiones después de obtener ideas de cada subordinado individual.
- 34) Reunir a los subordinados -- resulta útil cuando tales -- reuniones se usan.
- A _____ Obtener información suficiente para decidir la manera de hacer el trabajo
- B _____ comunicar decisiones sobre la manera de hacer el trabajo.
- 35) Al evaluar la actuación de -- un subordinado un supervisor debería:
- A _____ Puesto que la mayoría de -- las situaciones formales de evaluación son delicadas y pueden generar discordia, la experiencia en el trabajo -- es la mejor enseñanza
- B _____ para el subordinado es importante conocer su situación respecto a otros.
- 36) Cuando un subordinado no -- esta de acuerdo, el supervisor debería:
- A _____ cambiar la posición para -- tener la cooperación
- B _____ ver que el subordinado cumpla las órdenes
- 37) Después de planificar un -- trabajo un supervisor debe:
- A _____ estar al tanto de los principales aspectos de progreso y decidir con los que hacen el trabajo si hay necesidad de introducir cambios
- B _____ permitir a sus subordinados que se encarguen del trabajo por su propia cuenta, ya que ellos los plantearán -- los problemas que consideran serios
- 38) Cuando se encuentran con -- problemas un supervisor debe:
- A _____ Revisar los archivos para -- ver como otros han tratado el problema antes y así tener una guía para tomar una decisión.
- B _____ utilizar sus propia capacidad analítica para decidir lo que debe hacerse; para -- eso se encuentra en ese puesto
- 39) Un supervisor puede reducir la resistencia al cambio -- enfatizando a la gente los aspectos positivos
- B _____ actuando con suma precaución para evitar perturbar la rutina
- 40) Cuando hay desacuerdo entre el supervisor y subordinado el supervisor:
- A _____ y el subordinado deben establecer claramente la causa del desacuerdo y solucionar lo
- B _____ debe tener la última palabra.

NOMBRE _____

GRUPO _____

	9.9	9.1	5.5	1.9	1.1
1.		B-		A-	
2.			B-		A-
3.	B-			A-	
4.		A-	B-		
5.	B-				A-
6.			B-	A-	
7.		A-			B-
8.	B-			A-	
9.		A-			B-
10.	A-		B-		
11.				B-	A-
12.	A-	B-			
13.				A-	B-
14.	A-		B		
15.		B-		A-	
16.			A-		B-
17.	A-			B-	
18.		B-	A-		
19.	A-			B-	
20.			A-		B-

	9.9	9.1	5.5	1.9	1.1
21.	A-	B-			
22.			A-	B-	
23.		A-			B-
24.	A-		B-		
25.		A-		B-	
26.	B-				A-
27.			A-	B-	
28.		A-			B-
29.	B-		A-		
30.				B-	A-
31.		B-	A-		
32.	B-				A-
33.			B-	A-	
34.	A-	B-			
35.			B-		A-
36.		B-		A-	
37.	A-				B-
38.		B-	A-		
39.				A-	B
40.	A-	B-			

TOTAL DE CADA COLUMNA

9.9	9.1	5.5	1.9	1.1

GRAFICA DE RESULTADOS (GLOBAL)
QUESTIONARIO DE ACTITUD HACIA EL TRABAJO.

1.- Cuando realizó mi trabajo:

Me siento agusto	5 4 3 2 1	No me siento agusto
Siento que hago algo importante	5 4 3 2 1	Siento que no es importante
Me siento orgulloso	5 4 3 2 1	No me siento orgulloso
Aseguro mi futuro	5 4 3 2 1	No aseguro mi futuro

2.- La supervisión es:

Buena	5 4 3 2 1	Mala
Comprensiva	5 4 3 2 1	Incomprensiva
Justa	5 4 3 2 1	Injusta
Constante	5 4 3 2 1	Inconstante

3.- La apreciación del trabajo es:

Frecuente	5 4 3 2 1	No es frecuente
Justa	5 4 3 2 1	Injusta
Informativa	5 4 3 2 1	No informativa
Importante	5 4 3 2 1	Inútil

4.- Dentro del trabajo me considero:

Cooperador	5 4 3 2 1	Apático
Con iniciativa	5 4 3 2 1	Indiferente
Puntual	5 4 3 2 1	Impuntual
Interesado	5 4 3 2 1	Desinteresado

5.- Las relaciones con mi supervisor son:

De confianza	5 4 3 2 1	No hay confianza
No problemáticas	5 4 3 2 1	Problemáticas
De apoyo	5 4 3 2 1	De poco apoyo
Buena	5 4 3 2 1	Mala

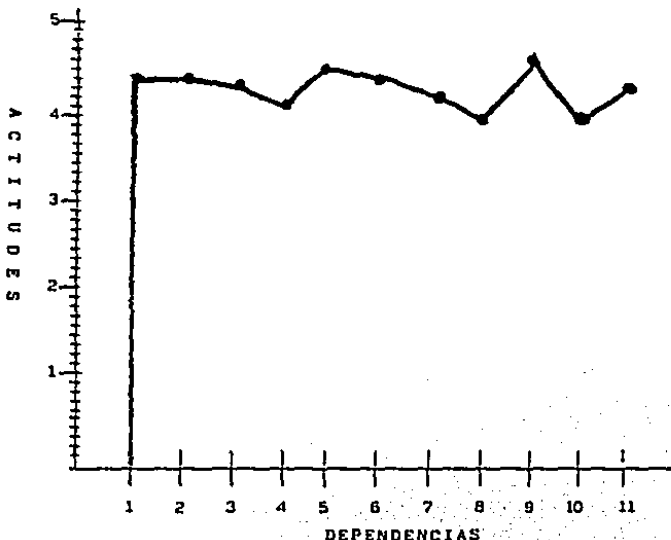
6.- El lugar de trabajo es:

Amplio	5 4 3 2 1	Reducido
Tranquilo	5 4 3 2 1	Ruidoso
Seguro	5 4 3 2 1	Inseguro
Limpio	5 4 3 2 1	Sucio

GRAFICA DE RESULTADOS (POR DEPENDENCIA)

PRUEBA ACTITUD HACIA EL TRABAJO

- ACTITUDES: 1 - 2 (actitud desfavorable)
3 (actitud indiferente)
4 - 6 (actitud favorable)



DEPENDENCIAS:

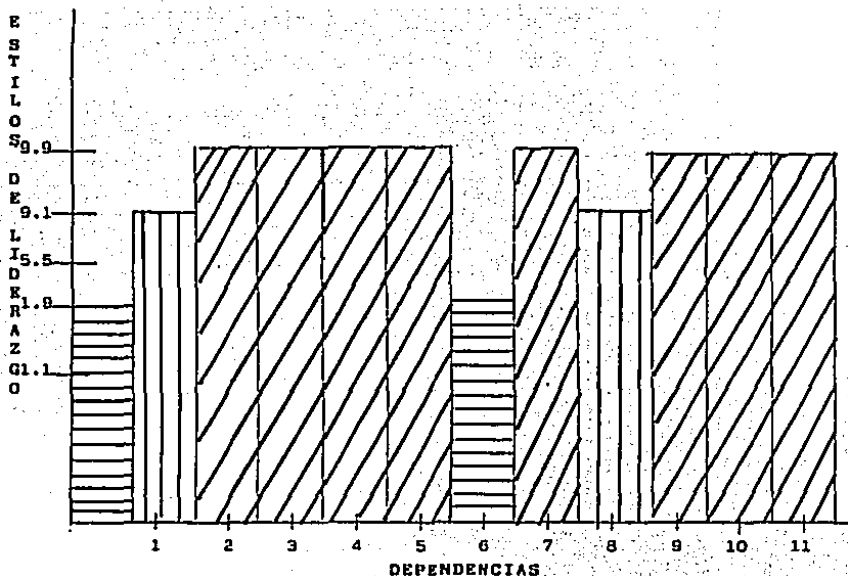
- 1) Instalaciones deportivas
- 2) Seguridad e Higiene Industrial
- 3) Conmutador
- 4) Taller artesanal
- 5) Cafetería
- 6) Almacenes
- 7) Talleres de costura
- 8) Talleres gráficos
- 9) Taller especializado (1)
- 10) Taller especializado (2)
- 11) Taller especializado (3)

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

GRAFICA DE RESULTADOS (POR DEPENDENCIA)

PRUEBA DE ESTILOS DE LIDERAZGO

- 9.9 : Alto interés por la gente y por la producción
 9.1 : Bajo interés por la gente y alto interés por la producción
 5.5 : El punto intermedio entre interés por la gente y por la producción
 1.9 : Alto interés por la gente bajo interés por la producción
 1.1 : Bajo interés por la gente y por la producción



DEPENDENCIAS:

- 1) Instalaciones Deportivas
- 2) Seguridad e Higiene Industrial
- 3) Conmutador
- 4) Taller Artesanal
- 5) Cafetería
- 6) Almacenes
- 7) Taller de costura
- 8) Talleres gráficos
- 9) Talleres especializados (1)
- 10) Talleres especializados (2)
- 11) Talleres especializados (3)

CONCEPTOS BASICOS

MOTIVACION: "El concepto se refiere a todas las cosas o procesos que influyen sobre la conducta y la moldean, las razones explícitas que tenga una persona para hacer algo. Su nivel de orientación y actuación para lograr una meta"

Ficha: Whitaker James. Psicología social en el mundo de hoy México editorial trillas - 1980 pág-196.

PRODUCTIVIDAD: "Se refiere al deseo sincero de ser productivo de mantenerse ocupados, el ejercicio de las facultades mentales y físicas para el desarrollo de una tarea."

Ficha: Sayles Strauss Personal: problemas humanos de la administración, México editorial P.H.H. 1980 Pág-81

MORAL: "Clima o atmósfera de trabajo, generada por actitudes combinadas de un grupo de personal hacia su trabajo".

Ficha Guellerman Saul W. Administración de las relaciones humanas, México editorial continental - 1970 pág-159

SATISFACCION EN EL TRABAJO "Se refiere a que el trabajo es un medio por el cuál el empleado satisface sus necesidades"

Ficha: Yoder Dale. Manejo de personal y relaciones industriales, México editorial continental 1976. pág-100

GRUPO: "Es un cierto número de personas que actúan entre sí para lograr una meta, y que son conscientes psicológicamente de ellos mismos y que se perciben como grupo".

Ficha: Schein Edgar H. Psicología de la organización México editorial P.H.J. 1972 pág-103

CLIMA ORGANIZACIONAL: "Son aquellas características que distinguen a una organización de otra y que determinan el comportamiento del personal de la misma, es aquello a lo que reaccionamos. El clima tanto psicológico como empresarial, afecta no solo el comportamiento de los individuos sino también las relaciones interempresariales."

Ficha: Gilmer B. Von Haller. tratado de psicología empresarial, Barcelona editorial Martínez Roca- 1977. Pág-143.

B I B L I O G R A F I A

- Amoroso Alceu, Ensayo de Filosofía Económica: El problema del trabajo Lima 1958. Club de lectura.
- Beckhard Richard, Desarrollo organizacional México Editorial fondo educativo interamericano 1973
- Browne C.B. Compilador de estudios de liderazgo Buenos aires- Editorial Paidós 1970.
- Borja Jiménez Ma. Elena Análisis y Comparación de las teorías de Liderazgo escuela de Psicología Universidad Autónoma de - Guadalajara 1986.
- Carmichael-Sarchael Eckles. Administración: Curso para su- pervisores México editorial Limusa 1987
- Clay Lindgren Henry. Introducción a la psicología social. Mé- xico editorial trillas 1972
- Doneta Marvin. Psicología Industrial, México editorial tri- llas 1977.
- Díaz Guerrero Rogelio. El diferencial semántico del idioma- español México editorial trillas 1975.
- Gilmer Von Haller. Tratado de Psicología empresarial, Barce- lona editorial Martínez Roca. 1976.
- Guellerman Saul W. Administración de las relaciones Humanas- México editorial continental 1970.
- Howard C. Warren. Diccionario de Psicología México editorial fondo de cultura económica 1974
- Kolb David A. Psicología del argunización experiencias Méxi- co editorial trillas 1980

- Robbin James J. Dirección Administrativa eficaz, México editorial Cecsá 1973.
- Robbin Stephen. Comportamiento organizacional México editorial P.H.H. 1978.
- Schein Edgar H. Psicología de la organización México editorial P.H.J. 1972
- Siegel Sidney. Estadística no paramétrica México editorial - trillas 1985.
- Strauss Sayles Personal: Problemas humanos de la administración México editorial P.H.H. 1980.
- Tanenbaum Arnold S. Psicología de la organización laboral, México Editorial Cecsá 2da. Edición.
- Yoder Dale. Manejo de personal y relaciones industriales, - México editorial continental 1976.