



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD: IZTAPALAPA

~~DIVISION:~~ C. S. H.

~~CARRERA:~~ LIC.
PSICOLOGIA SOCIAL

MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACION

~~TITULO:~~ "EL LIDERAZGO EN LA TRANSMISION DE
UNA NUEVA CULTURA LABORAL"

~~ALUMNOS:~~ ACOSTA ORTIZ FABIOLA
SOLIS HERNANDEZ EDGAR
VAZQUEZ ALVAREZ EDUARDO

MATRICULAS: 91326344
91329476
91231439

ASESOR: MTRO. OMAR MANJAREZ IBARRA

1997



PSICOLOGIA
SOCIAL

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

“EL LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DE
UNA NUEVA CULTURA LABORAL”

Tesina que para obtener el titulo profesional de Licenciado en Psicología Social

Presentan:

VAZQUEZ ALVAREZ EDUARDO
SOLIS HERNADEZ EDGAR
ACOSTA ORTIZ FABIOLA

Asesorada por:


MTRO. OMAR MANJARREZ IBARRA

Lectores


MTRA. ESTHER VARGAS MEDINA


MTRO. OSCAR RODRIGUEZ CERDA

MEXICO D. F. , JULIO 1997

CAPITULO 4

ACTITUDES

4.1 Antecedentes de las actitudes	42
4.2 Componentes de las actitudes.	
4.2.1 Componente Cognitivo	46
4.2.2 Componente Afectivo	47
4.2.3 Componente Conductual	47
4.3 Actitudes hacia el trabajo	48

CAPITULO 5

METODOLOGIA

5.1 Planteamiento del problema	53
5.2 Objetivo general	53
5.3 Objetivos específicos	53
5.4 Variables.	
5.4.1 Variable independiente	54
5.4.2 Variables dependientes	54
5.4.3 Conceptualización de las variables	54
5.4.4 Operacionalizacion de las variables	55
5.5 Hipótesis.	
5.5.1 Hipótesis para el estilo de liderazgo	56
5.5.2 Hipotesis comparativa	56
5.6 Tipo de investigación	57
5.7 Diseño de investigación	57
5.8 Muestra	57
5.9 Instrumentos.	
5.9.1 Inventario estandarizado para evaluar estilos de liderazgo	59
5.9.2 Escala de actitudes hacia el trabajo	60
5.9.3 Estándar de productividad	61

INDICE

	Pag.
RESUMEN	
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
ANTECEDENTES DE BANAMEX.	
1.1 Antecedentes históricos de Banamex	5
1.1.1 Desarrollo organizacional en Banamex	7
1.2 Valores en Banamex	8
1.3 Relaciones Industriales en Banamex	10
1.4 Liderazgo en Banamex	12
1.5 Cultura laboral.	
1.5.1 Definición de cultura laboral	15
1.5.2 Que hace la cultura	16
1.5.3 Cambio de cultura	17
1.5.4 Como cambiar la cultura laboral	18
CAPITULO 2	
MODELOS DE PRODUCCION	
2.1 Taylorismo	21
2.2 Profesional	22
2.3 Toyotismo	23
2.4 Modelo de producción en Banamex	24
CAPITULO 3	
LIDERAZGO	
3.1 Teorías de liderazgo	26
3.2 Teoría de Blake y Mouton	34
3.3 Maya de GRID	36
3.4 Descripción de la maya de GRID	38

CAPITULO 6

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

6.1 Descripción gráfica de los estilos de liderazgo	64
6.2 Descripción de la actitudes hacia el trabajo.	
6.2.1 Descripción general de los resultados obtenidos en la escala de actitudes hacia el trabajo	65
6.2.2 Comparación de resultados de actitudes hacia el trabajo entre cada área de supervisión y el puntaje general	84
6.2.3 Comparación de resultados por componentes de actitudes (conductual, cognitivo y afectivo) entre las áreas de supervisión y el puntaje general.	102
6.2.4 Análisis de la relación entre los estilos de liderazgo, las actitudes hacia el trabajo y estándar de productividad.	129
6.2.4.1 Descripción de los rangos para las variables: estilo de liderazgo, Actitud hacia el trabajo y estándar de productividad.	129
6.2.4.2 Descripción operacional de la relación entre las variables de estudio.	133
6.2.5 Comparación de la evaluación del estilo de liderazgo con respecto a la subescala de evaluación de los subordinados	138

CONCLUSIONES	141
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE TABLAS

ANEXOS

RESUMEN:

El motivo de este trabajo de investigación es el de conocer si el estilo de liderazgo incide en la actitud de los empleados hacia el trabajo.(favorable o desfavorable) Teniendo como marco de referencia dos aspectos importantes, por un lado, la pretensión de implementar una nueva Cultura Laboral y por el otro los aspectos psicosociales que se ponen en juego en dicha pretensión (creencias, valores, costumbres, etc.; que de algún modo nos ayudaran a entender mejor nuestra variables de interés, por un lado como variable independiente a los estilos de liderazgo y por el otro como variables dependientes la actitud de los empleados hacia el trabajo y el estándar de productividad.

Utilizando dos instrumentos, cuestionario de actitudes y un cuestionario de estudio comparativo de los valores del supervisor (estilos de liderazgo).

La información que se obtenga se analizara en base a las descripciones que emane de las teorías de Liderazgo y Actitud hacia el trabajo, esta descripción nos ha de permitir el mejorar la comprensión del funcionamiento de las variables de interés.

Para realizar esta investigación se tomaron a los jefes de nivel supervisor para el aspecto de liderazgo, y empleados de nivel técnico operativo para la actitud hacia el trabajo.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cuyo motivo principal es el cambio, dado que las alianzas económicas y aperturas comerciales a nivel internacional se generan con gran dinamismo por lo que resulta apremiante el estudio de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias.

En suma, el México de hoy y mañana, requiere de todo un enorme esfuerzo para administrar mejor y más eficientemente los procesos de desarrollo, ya que el clima de los negocios es cada vez más competitivo y por lo tanto demanda líderes más capaces en todos los ramos de la vida productiva.

Se ha observado que la importancia e interés del liderazgo se refleja en el número tan elevado de nuevos títulos y artículos publicados en los últimos cinco años, tanto en el campo de la ciencia económico-administrativas, como en las ciencias sociales; Incluso en los periódicos y revistas informativas y de divulgación aparece con mayor insistencia y con una tendencia creciente, como es, en la revista Time del 12 de Julio de 1995 en cuya portada plantea una cuestión fundamental “¿Qué ha pasado con el liderazgo en el mundo?”.

Otra observación en este mismo sentido es el surgimiento de personajes como el Señor Miguel Ángel Cornejo que promueven y resaltan la participación de los líderes en la organización del trabajo, creando toda una organización que ha podido atraer el interés de diferentes instituciones y gremios laborales en el sentido de la participación integral en la organización del trabajo.

Reflejo de ello es el gran número de personas que asisten a sus conferencias anuales, en las cuales, se observan trabajadores de diferentes niveles jerárquicos (en entrevistas realizadas en las afueras del Auditorio Nacional a personas que asistieron a una de las antes mencionadas conferencias, a la pregunta de ¿por qué asiste a la conferencia?, respondieron en su mayoría que consideraban importante el tema de liderazgo, y su interés por asistir era en el sentido de obtener conocimientos y elementos nuevos que les sirvieran para ser utilizados en su trabajo), .

A este respecto, queremos mencionar la observación hecha en las oficinas de Banamex, donde se llevan a cabo acciones tales como, la evaluación y capacitación de supervisores y subordinados, estímulos económicos al personal por alcanzar estándares de productividad, la promoción de cambio de actitud hacia el trabajo por medio de cursos y talleres orientados hacia una nueva cultura laboral, entendiendo ésta desde su enfoque más general, como es, una construcción que toma en cuenta toda clase de acontecimientos que tienen que ver con la conformación de las subjetividades de individuos y grupos, que participan en las acciones relacionadas con el trabajo y que traspasa los límites de las empresas, involucrándose en los acontecimientos de la vida cotidiana de tales individuos o grupos, es decir es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización.

La razón de realizar nuestra investigación en las oficinas de Banamex no es por un motivo azaroso, sino por el contrario, derivado de la observación de fusiones entre Bancos Nacionales y Extranjeros, encontramos que la Institución Banamex no ha sufrido fusiones, conservando así su espíritu Nacional, sin que esto lo

mantenga al margen de la competitividad y al eficiencia, puesto que en la actualidad es uno de los Bancos de mayor importancia en nuestro país, prueba de ello es gran numero de clientes, de sucursales en interior del país como en el extranjero, por los múltiples servicios que ofrece y por la cantidad de capital que posee.

Bajo esta concepción, las actitudes de los empleados hacia el trabajo se han considerado importantes y por ello, en algunas empresas como Banamex se han interesado por la capacitación de su personal, otorgándoles cursos como: relaciones humanas, integración grupal, liderazgo etc. donde se trata de vigilarla, entender y modificar la actitud utilizando como medio a líderes que contemplen un interés particular en tres factores: La satisfacción en el trabajo, la participación en el puesto y el compromiso organizacional.

Ante este planteamiento consideramos importante conocer los estilos de liderazgo, para determinar las características del mismo y la importancia de éste en la transmisión de una nueva cultura laboral. Para ello se han retomado los estilos de liderazgo propuestos por Blake y Mouton con las siguientes características:

- 1.1 -con mínimo interés por la producción y por la gente
- 1.9 -con mayor interés por la gente y mínimo interés por la producción
- 5.5 -con interés moderado por la gente y por la producción
- 9.1 -con mayor interés por la producción y mínimo interés por la gente
- 9.9 -con interés en la gente y en la producción

Retomando todo lo anterior, ubicamos como principal objetivo identificar si el estilo de liderazgo ejercido por los supervisores en las oficinas de Banamex incide

en la actitud de los empleados hacia el trabajo. Para ello nos planteamos los siguientes objetivos de investigación: Identificar los estilos de liderazgo que existen en oficinas Banamex; determinar cual es la actitud hacia el trabajo que tienen los empleados; determinar si el estilo de liderazgo incide en la actitud que tienen los empleados hacia el trabajo (favorable o desfavorable) y; determinar si existe un estilo específico de liderazgo como el (9,9) que repercuta en una actitud hacia el trabajo, y que se vea reflejado en la productividad.

Considerando como variable dependiente a la actitud hacia el trabajo y la productividad, variables independientes los estilos de liderazgo de los supervisores. Suponemos que la actitud hacia el trabajo esta relacionada con el estilo de liderazgo y que el estilo de liderazgo (9,9 en el que los líderes dan gran importancia a al producción y a la gente) se pudiera considerar como el estilo ideal para la organización del trabajo, reflejándose en una actitud favorable hacia el trabajo y en el aumento de la productividad

Para cumplir con estos objetivos se realizo un estudio de campo a través de dos instrumentos, un cuestionario de actitud, para la recolección de datos de actitudes hacia el trabajo, y un cuestionario que mide los estilos de liderazgo a través de la evaluación de los valores del supervisores. Es pues un problema que consideramos interesante de estudiar, dado que los resultados que se obtengan, puedan proporcionar información relevante que pueda ser útil para la evaluación de las nuevas formas de organización del trabajo en Banamex y en instituciones con similares características.

CAPITULO 1 ANTECEDENTES DE BANAMEX

1.1.- Antecedentes históricos en Banamex.

Los primeros acontecimientos que enmarcan la historia de Banamex los podemos ubicar durante el período conocido como el del Porfiriato lo cual nos hace ubicarnos en 1877, año en el cual inicia dicho período sin olvidar la intervención conjunta del cuatrienio del gobierno del General Manuel González (1880-1884).

Esta larga etapa se caracterizó por la implantación de la paz y el orden y por haber conducido al país por la vía del progreso, más sin embargo tras casi un siglo de guerras e invasiones extranjeras, aunado a la falta de prácticas democráticas, a la desigual distribución de la riqueza y a la falta de oportunidades al ascenso dentro de la sociedad originan el deterioro de este gobierno, el cual al paso del tiempo se termino convirtiendo en una dictadura.

Dentro del proceso histórico no podemos omitir la parte que corresponde al Nacional Monte de Piedad, institución de préstamos sobre prenda al cual le fue otorgado el carácter de Banco de Emisión y logrando un gran desarrollo como institución pero, hacia 1881 se topa con un panorama poco aceptable ya que tenía emitido un excedente de emisiones de papel moneda, lo cual le provoca un gran descontrol económico aunado a la difícil situación financiera por la que atravesaba el país a consecuencia de una crisis mundial, lo cual le resta fuerza y credibilidad como institución.

Por lo anterior se genera la necesidad de crear una Institución Bancaria fuerte y sólida, por lo que el 2 de junio de 1884, durante el gobierno de Manuel González y como secretario de Hacienda el General de la Peña, se lleva a cabo la fusión de

dos Bancos fuertes en esa época como lo eran el Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano, los cuales eran apoyados totalmente por el gobierno y por lo tanto se les infirieron todas las facultades y reconocimiento oficial para emitir billetes, actividad que podía realizar cualquier institución sin reconocimiento alguno.

El banco se formó con 20 millones de pesos de capital. Sus primeras sucursales operaron en provincia en las ciudades de Veracruz, Puebla, Mérida, Guanajuato San Luis Potosí y Guadalajara. Su oficina central ha estado ubicada desde la fundación del Banco en la capital de la república en el edificio colonial de estilo barroco conocido como el Palacio de los Condes de San Mateo de Valparaíso. (*José A. Batiz 1987:36*)

Don José V. Collado, fue el primer Director del Banco, fué quien se encargó de emitir los primeros billetes del Banco Nacional de México conjuntamente con la American Bank Note Co. De Nueva York a fines de 1884.

La relación que desde su origen ha tenido Banamex con el gobierno, lo que le ha dado la oportunidad de avanzar con el paso del tiempo y de los sucesos más importantes en la historia de México. Por lo anterior podemos afirmar que desde su origen el banco se está manteniendo en evolución constante, no solo para responder a las necesidades del desarrollo socioeconómico del país, sino también para impulsarlo y promoverlo. (*José A. Batiz 1987:38*)

Uno de los acontecimientos más importantes a lo largo de la historia del banco ocurrió en 1976 con el cambio de imagen corporativa y el actual símbolo. Con esta nueva imagen se trató de realizar cambios profundos y prepararse para los

cambios tecnológicos a los que se iba a enfrentar como institución y por la competencia que empezaba a nacer entre los primeros bancos.

Actualmente Banamex es una institución privada la cual fue adquirida por el grupo financiero Accival, por tanto el banco se ve en la necesidad de someterse a un cambio organizacional al pasar de empresa pública a privada, y empezar a buscar el mantenerse como líder en el ambiente bancario. Actualmente el grupo financiero Banamex-Accival pertenece a los Srs. Roberto Hernández y Roberto Harp Helú respectivamente. *(José A. Batiz 1987:40)*

1.1.1.- Desarrollo organizacional en Banamex.

Dentro de cada institución debe de existir un plan organizacional, el cual le permita formular metas y objetivos, con el fin de tener una mejor planeación, y es justamente el caso de Banamex, donde por el tamaño de la empresa se ve obligado trazar metas divididas en cada una de las áreas que componen al Banco en términos de corto mediano y largo plazo, todas ellas con el objetivo de alcanzar la vanguardia en la atención a usuarios y la obtención de alta rentabilidad y alta calidad del personal, que constituyen los valores institucionales los cuales deben ser considerados a la hora de proponer metas y objetivos.

El banco ante las expectativas de competencia con bancos Nacionales y extranjeros y el tratado de libre comercio, a impuesto metas ambiciosas en todos los sentidos, tecnológicos, científicos, sociales económicos y en todos aquellos que se relacionan con el comercio y las finanzas.

En resume el banco Banamex, así como otros de igual poderío busca alcanzar el liderazgo en el ámbito Bancario. Los detalles de esta información quedan al

margen de la discreción que permite Banco por considerarse información confidencial de la empresa y no se tiene acceso a la información.

1.2.- VALORES EN BANAMEX

Valores son los medios que el hombre se propone utilizar para su perfeccionamiento en lo individual y lo social. Es un terreno de las relaciones humanas en donde refleja lo que el individuo es, lo que vale y lo que quiere ser, es decir, el producto de sus valores. En lo social, tales valores constituyen la cultura". (José M. Quijana 1983:15)

En toda organización pública o privada deben de imperar valores que la rijan, ya que son los que en muchas ocasiones son estos lo que orientan a los empleados que en ella laboran desde directores hasta subordinados a entender los objetivos que cada empresa busca y lograr una mayor cohesión con la empresa.

En el caso de Banamex institución de nuestro interés no es la excepción, en cuanto a tener sus propios valores, con la diferencia de que con anterioridad se le daban un gran peso para poder hacerles sentir a los empleados parte conjunta de la institución y así poder llegar a lograr los objetivos que busca el Banamex como lo es el dar el mejor servicio en cualquiera de sus categorías.

Para el Banco Nacional de México los valores que sirven de medio para la consecución de sus fines comparten la misma importancia que sus propios fines.

Por ello es conveniente la precisión de su significado y contenido, su expresión y su difusión.

Los valores que orientan el que hacer diario de los trabajadores en Banamex son:

Honradez, que es el valor básico de la actividad bancaria. De alguna manera los valores restantes radican en ella. Es imprescindible para quienes manejan los bienes que le son confiados.

Discreción, que estriba en guardar secreto de la información profesional. El banquero también es depositario de información privilegiada sobre aspectos técnicos y de mercado, que por sus propios medios no hubiera podido obtener. Con el fin de salvaguardar la confianza, se requiere que el banquero observe celosamente la discreción - el secreto profesional - y se abstenga de utilizar en provecho propio toda la información que obtiene en su que hacer.

Productividad, que es el alcanzar el mejor resultado, con el uso racional, prudente y eficiente de los recursos a su disposición.

Calidad, es el valor que compromete a cumplir cada vez de mejor manera nuestra responsabilidad y tarea.

* **Nacionalismo**, que se basa en el compromiso con México, como ciudadanos y como miembros de una Institución que en su país reconoce sus más altas prioridades y finalidad esencial.

* La información de este apartado se obtuvo de la revista Valores Profesionales del Banco Nacional de México. 1990, 6pp.

1.3 Relaciones industriales en Banamex

Los trabajadores bancarios siempre han estado sujetos a la decisión discrecional que define su estancia en la institución. Primero por el reglamento de trabajo de los empleados de las instituciones de crédito y auxiliares de 1937, el cual funcionó al margen de la Constitución Política mexicana al restringir a los trabajadores bancarios su derecho de organización sindical, condición fundamental para la defensa de sus derechos laborales; segundo con un sindicato "blanco" instaurado a partir de la nacionalización de la banca, que tampoco evita el manejo discrecional de los recursos humanos.

Se trata de una situación en que impera la flexibilidad laboral por la cual el trabajador bancario, en cualquiera de sus niveles, operativo o ejecutivo, se adapta permanentemente a las necesidades que los bancos enfrentan.

Actualmente las remuneraciones se determinan sobre la base de las calificaciones obtenidas en evaluaciones personales. A partir de enero de 1994, Banamex implemento el Sistema de Asesoría y Evaluación del Desempeño (SAED), que tiene por objetivo dirigir, motivar y optimizar el desempeño de todo el personal mediante la formalización de la responsabilidad de cada jefe para: a) establecer metas anuales para sus colaboradores; b) asesorar y orientar en forma continua a su personal para lograr los resultados esperados, modificando así la relación tradicional entre jefe/subordinado, al establecer un nuevo estilo de liderazgo como el que se mencionará y se dará más a detalle en un apartado posterior de liderazgo en Banamex.

c) evaluar objetivamente el desempeño de sus colaboradores a partir de los resultados obtenidos.

El establecimiento de metas individuales y gerenciales se realiza en forma participativa entre jefe y colaboradores, permitiendo de esta forma que los subordinados conozcan claramente qué se espera de ellos.

Este sistema se propone introducir criterios más formales a las evaluaciones que sirven de base para las promociones, los incrementos de sueldo y el pago de bonos de productividad.

Lo importante de esta estrategia de evaluación es, precisamente, que los colaboradores cuentan con todos los elementos para autoevaluar su trabajo y las compensaciones se hagan de manera más justa y real para que así se puedan buscar vías de motivación lo cual generará un ambiente una buena actitud hacia el trabajo.

En este año de 1997 se está empezando a implementar un nuevo esquema de incentivos, los cuales consisten en establecer metas en conjunto por departamento y cada cuatrimestre se le otorga al personal por departamento una compensación económica que va desde un mes hasta quince días de salario, esto en caso de cubrir con las metas establecidas por departamento.

Otro aspecto que resulta interesante considerar, en cuanto a la vinculación de los empleados de Banamex es el caso del personal con una antigüedad mayor de dos años los cuales puede tener participación en el capital del banco, a través de la compra de acciones, lo cual propicia seguramente, mayor compromiso por parte del personal, al promover con esta estrategia el sentido de pertenencia a la empresa. De tal manera que esta forma de ingreso para el personal se incorpora como un elemento monetario en la parte variable del ingreso, por la vía de

dividendos, representando así un incremento adicional al establecido formalmente.

1.4 Liderazgo en Banamex

En Banamex los requisitos exigidos para el personal de nuevo ingreso, el titular de Tesorería en Banamex, refiriéndose al programa de liderazgo en su área, dice: "En el Banco tenemos un programa que consiste en reclutar jóvenes que están terminando sus carreras en universidades como el TEC, ITAM, Anáhuac, Ibero, para que conozcan las distintas funciones del Banco. A los mejores se les contrata con bajo sueldo, pero se están fogueando, y se le otorga becas de maestría en el extranjero para su mejor preparación.

Este programa busca ser un semillero de líderes que puedan tomar el control del Banco aproximadamente en 5 años.

En Banamex se observa que aspiran a dotarse de un personal con tal calificación que se impulse con mayor dinamismo el cambio de liderazgo y productividad, sin que les represente una gran inversión en sus recursos humanos en general, ya que sobre la calificación adquirida en las universidades se proporciona, posteriormente, la formación adecuada para el puesto que corresponda.

En Banamex se observa una mayor preferencia por personal altamente calificado para ocupar puestos ejecutivos sobre el que tiene una gran experiencia laboral lograda a lo largo de su estancia en el Banco.

Actualmente, los jóvenes con una edad entre 30 y 40 años están desplazando a los ejecutivos de mayor edad y con mayor antigüedad y por tanto, mayor

experiencia. Esta tendencia sugiere que en éste Banco se aplica esta estrategia para lograr un cambio de mentalidad en la dirigencia de la empresa, o el impulso de una nueva cultura laboral, a través de incorporar gente nueva que tenga ^{**} el conocimiento de nuevas tecnologías, con una actitud de cambio y potencialidades para la innovación en funciones y formas de trabajo

Uno de los aspectos que más influyó para el saneamiento del personal antiguo fue a lo largo de 1995 cuando ante la crisis de que se vivía en el país el banco tuvo que liquidar un gran número de personas y disminuir de forma considerable su planta de personal sin importar lo valioso que podrían ser sus servicios a la institución, y fue una gran oportunidad para tratar de liquidar al personal con mayor antigüedad y que entrara gente nueva y joven con cargos de mucha importancia y riesgos para el Banco. Y esto se entiende ya que se estaban viviendo momentos de mucha competencia con otros bancos nacionales y ante una muy alta cartera vencida que se estaba convirtiendo en pérdidas muy considerables para el banco y de mucha preocupación por las fuertes fugas de capital que se empezaban a dar, lo cual son elementos por los cuales en la dirección de Banamex empiezan crear una nueva generación del personal con la finalidad de aminorar los problemas a los que se estaba enfrentando Banamex.

Todos estos acontecimientos lógicamente al vivirlos el personal administrativo y operativo y hasta gerenciales, tantos despidos y cambios tan bruscos creo un ambiente de inseguridad y hostilidad hacia la institución y sobre todo el aceptar la transición de una nueva cultura laboral donde intervienen situaciones a las cuales

^{**} La información de este apartado se obtuvo de la revista el Cotidiano UAM 1995, 43pp.

el personal no estaba preparado o acostumbrado y se tiene que enfrentar, desde la tecnología hasta los nuevos jefes de diversos mando en Banamex.

De esta forma, la instauración de la nueva cultura laboral se da por la entrada de "sangre nueva", haciendo más rápido el proceso de cambio y con menor costo.

1.5.-CULTURA LABORAL

En la elaboración de esta tesis encontramos la necesidad de hablar más ampliamente de lo que es cultura laboral, por lo que se intenta exponer una definición básica para que sea el punto de partida de nuestro empeño para comprender el fenómeno.

En esta sección se presentará una definición concreta y se repasarán algunos de los temas periféricos que giran en torno a esta definición.

1.5.1. Una definición

En este sentido se observa que empresas e instituciones y en conjunto todos los que forman parte de la economía y las finanzas, enfrentan nuevos retos en cuanto a la organización del trabajo, encontrando como alternativas nuevos enfoques como es el de cultura laboral, entendiendo esta desde su enfoque más general, es decir, no como un concepto perteneciente a una disciplina específica que da su propia definición, que en muchas ocasiones nada tiene que ver con los conceptos que le dieron origen; es decir, que el significado del concepto cambia en boca de empresarios, de representantes de estado o dirigentes sindicales.

Aquí lo que tratamos es que el concepto construido originalmente para dar cuenta de un aspecto de la realidad del trabajo adopta un carácter ideológico que ya no puede ser explicado a partir de criterios "Epistemológicos", esto es, debe evaluarse más allá de criterios de validez o error.

El concepto de Cultura Laboral es entonces "una construcción de carácter analítico que pretende dar cabida a toda suerte de posibilidades, determinantes e influencias que participan en la constitución de las subjetividades de individuos o

grupos que participan en las acciones relacionadas con el trabajo, o por lo menos, es un concepto que no cancela de entrada ninguna posibilidad de explicación de conformación de tales subjetividades de los actores en cuestión, y que aún más acudiría a espacios diversos de creación y recreación de estas realidades, dentro y fuera de la fábrica, dentro y fuera de las organizaciones sindicales, y en su caso de las empresariales.” M. Antonio Leyva (1996: 13).

Ahora bien, como concepto ideológico la nueva cultura debe atender los intereses, objetivos y estrategias de quienes participan en ella y referirse al ambiente y contexto nacional e internacional que le da marco.

En nuestro país en discurso de la nueva cultura, encuentra su correlato con el argumento de la aparición de transformaciones en el mundo del trabajo, y que supone nuevas formas de organizar el trabajo, adopción de usos tecnológicos modernos y automatizados, el cambio de la filosofía del trabajo orientada ahora a la relación con el cliente que pone el acento en la calidad y que exige una nueva ética del trabajo que solo puede resultar de la adopción de una distinta actitud hacia el trabajo” M. Antonio Leyva (1996: 13)

1.5.2. Qué hace la Cultura

Se ha sugerido que la cultura repercute en la conducta. En esta sección se repasará con más detenimiento las funciones que desempeña la cultura y se verá si la cultura puede representar un peso para la organización.

La Cultura tiene una serie de funciones en la organización. En primer término, desempeña un papel que define límites, es decir, señala diferencias entre una organización y las demás. En segundo, confiere a la organización un sentido de

identidad. En tercero, la cultura facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo. En cuarto, refuerza la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que mantiene unida a la organización, ofreciendo los estándares de lo que debe hacer y decir los empleados. Esta última función resulta de especial interés, pues como señala la siguiente cita, la cultura define las reglas del juego:

Por definición, la cultura es algo elusivo, intangible, implícito, y que se da por sentado. Sin embargo toda organización desarrolla una serie central de supuestos, sobreentendidos y reglas implícitas que rige la conducta diaria en el lugar de trabajo.

1.5.3. Cambio de cultura

Ahora bien, la cultura de una organización esta compuesta por característica relevantes que implica una dificultad para la empresas al intentar un cambio de cultura

La cultura de una organización se desarrolla a lo larga de muchos años y está arraigada en valores sólidos en los que los empleados tiene un fuerte compromiso. Además, existen varias fuerzas que operan de manera constante para conservar una cultura dada. Esto incluiría las definiciones escritas de la misión y la filosofía de la organización, el diseño de espacios materiales y edificios, el estilo de liderazgo dominante, los criterios de contratación, las prácticas usadas para los ascensos, los rituales establecidos, los relatos populares de personas y hechos clave, los criterios históricos de la organización para la evaluación del rendimiento y la estructura formal de la organización.

Sin embargo este argumento no quiere decir que la cultura no se pueda cambiar jamás. en los contados casos cuando la organización enfrentan crisis que amenazan su existencia (crisis universalmente reconocida como una situación que está entre la vida y la muerte) todos los miembros de la organización responderán a los esfuerzos por el cambio cultural., no obstante es poco probable que cualquier otra cosa resulte efectiva

1.5.4. Como cambiar la cultura laboral.

Es muy difícil cambiar la cultura organizacional pero las culturas sí pueden cambiar. Un ejemplo es el de la compañía FORD que sufre un cambio de cultura en el año de 1978 en manos de Lee Iacocca, aunque el cambio no fue momentáneo (5 años aproximadamente) sí fue efectivo. Stephen P. Robbins (1993: 642.e)

Las evidencias sugieren que el cambio cultural se presente cuando existen todas o la mayor parte de las siguientes condiciones:

“-Una crisis drástica. Se trata de un impacto que derrumba el estatus quo (entendida como aquella posición que se le otorga a alguien, ya sea persona o institución, socialmente, y pone en duda la importancia de la cultura actual. Algunos ejemplos de este tipo de crisis sería un revés financiero sorprendente, la pérdida de un cliente importante o un avance tecnológico inmenso por parte de un competidor.

- Un cambio de liderazgo. Un líder ejecutivo nuevo capaz de aportar otra serie de valores centrales, puede ser percibido como un apersona con más capacidad para responder a la crisis. Definitivamente él tendría que ser el director ejecutivo

de la empresa, pero quizás incluiría a todos los administradores generales.

- Una organización joven y pequeña. Cuanto más joven es la organización, tanto menos arraigada será su cultura. Por otra parte, es más fácil que la administración comunique sus valores cuando la organización es pequeña.

- Una cultura débil. Cuanto más extendida esta una cultura y cuanto más concuerdan los miembros en relación con sus valores, tanto más difícil será cambiarla. Por el contrario, las culturas débiles son más fáciles de cambiar que las fuertes." Stephen P. Robbins (1993: 644).

Si las condiciones favorecen el cambio cultural, existen puntos que podrían ser dignos de considerar como son los siguientes:

- " Contar con altos mandos que sea modelos positivos de roles, que marquen la tónica con su conducta.

- Crear relatos nuevos de casos, símbolos y rituales que reemplacen los que están de moda.

- Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que adopten los valores nuevos que se pretenden.

- Rediseñar los procesos de socialización para que concuerden con os valores nuevos.

- Cambiar el sistema de recompensas para fomentar que se acepte una nueva serie de valores.

Reemplazar las normas no escritas por reglas y reglamentos formales de estricta aplicación.

Cimbrar las subculturas existentes por medio de una gran rotación de empleos

Trabajar para conseguir el consenso de grupos de compañeros por medio de la participación de los empleados y de la creación de un clima con mucha confianza.

La aplicación de todas o la mayor parte de estas sugerencias no producirá un cambio inmediato ni drástico en la cultura e la organización. El cambio cultural es un proceso lento, que se mide en años y no en meses. Pero si la pregunta es ¿ Se puede cambiar la cultura ? la respuesta es que sí". Stephen P. Robbins (1993: 648)

CAPITULO 2 Modelos de producción

En este capítulo hemos querido incluir a tres modelos de producción en sus características básicas, pues para nuestro trabajo los retomaremos como referencia de las formas de organización del trabajo. Claro, teniendo como marco de referencia a la nueva cultura laboral.

A continuación haremos mención de estos modelos de producción que por sus características y resultados han sido abordados para diferentes investigaciones como la publicada en la revista el Cotidiano del mes de noviembre de 1996. realizada por Lic. Griselda Martínez Vázquez, investigadora de la UAM Xochimilco.

2.1.- El taylorismo (modelo norteamericano)

El taylorismo tuvo como objetivo primordial elevar la productividad a partir de una explotación más racional de la fuerza de trabajo. El aporte fundamental del taylorismo es el control que impone sobre la mano de obra a partir de los principios de tiempo y movimientos. En lo sucesivo el "incremento de la productividad se basa en la disminución del tiempo necesario para llevar a cabo la operaciones humanas del trabajo". La organización taylorista se caracteriza, fundamentalmente, por la "rigidez" en el uso de la fuerza de trabajo dentro del proceso productivo, bajo la implementación de criterios estrictos que garanticen la separación entre concepción y ejecución, la definición precisa de cada puesto y la separación entre ejecución y supervisión. En este esquema se establece un

sistema de control donde directivos y gerentes dictan normas de trabajo y los trabajadores se limitan a obedecer, esto es, la separación entre ejecución y control "no reconoce las capacidades ocultas de los empleados. Hace caso omiso del factor humano y trata a los empleados como maquinas. Tal propuesta permite comprobar por que en el taylorismo "predominan los estímulos económicos, la supervisión autoritaria y el control, directo del trabajo y el rendimiento." Esta es la característica fundamental que en la actualidad marca las deficiencias del modelo taylorista, ya que en la practica representa e principal factor socioeconómico que coloco en desventaja, por ejemplo a los Estados Unidos de América y a Gran Bretaña, frente las naciones como Alemania y Japón

2.2.- El modelo profesional (alemán)

En el modelo de producción alemán se sostienen los principios de una economía social de mercado. En este caso, el gobierno interviene en la economía para impulsar una serie de proyectos que coadyuvan a elevar la productividad y la competitividad, como son los programas de educación y capacitación que hacen de la mano de obra alemana el factor más importante de la producción, donde: "la competitividad calidad se funda se funda centralmente en la calificación, del, trabajo, la inversión organizacional y la valorización sistemática de los recursos humanos".

En el modelo profesional el trabajo se organiza a través de la asignación de tareas por paquetes, situación que requiere cierto nivel de polivalencia y delegación de la supervisión y responsabilidad en los distinto niveles jerárquicos.

Así mismo se busca **integrar los intereses de los trabajadores con los objetivos de las empresas** garantizando que todos sus empleados (trabajadores, administrativos y cuadros ejecutivos) incrementen sus calificaciones y su sentido de pertenencia a la organización. Este modelo de relaciones laborales se sustenta en una ética profesional. las tareas se realizan sin una compensación económica o indicaciones autoritarias sino por los requisitos de la socialización profesional. La relación capital trabajo se basa en la colaboración y la confianza, por mello se hace comprensible la cooperación de los recursos humanos cuando las empresas, o la economía en general enfrentan una situación adversa. El éxito de este modelo de relaciones laborales radica en que **cada uno de los “actores” asume un compromiso a partir del papel que le corresponde en la economía.** De tal manera que la planificación organizacional considera las condiciones macro y microeconómicas del país.

2.3.- Modelo Toyotismo (Japonés)

El modelo de producción japonés se a constituido en el paradigma organizativo por excelencia, por lo que a logrado gran aceptación en le mundo occidental. Cabe destacar que su éxito consiste en la existencia de una cultura laboral que compromete a cada uno de los actores de la producción: empresarios, ejecutivos, empleados y trabajadores Esta filosofía empresarial se sintetiza en el concepto de **“calidad total”** La calidad total exige un programa de capacitación al considerar que el incremento de la productividad y la calidad se logra a través del factor

humano de ahí que se considere a este modelo uno de los mayores utilizados cuando se trata de calidad total.

2.4. Modelo de producción en Banamex

El esquema general de organización implementado a partir de la reprivatización de la banca refleja la intención de instrumentar una administración por objetivos que busca incrementar la rentabilidad y la calidad de los servicios financieros en donde el fin principal, es alcanzar los estándares internacionales

En investigaciones recientes llevadas a cabo por la profesora investigadora de la UAM Xochimilco, la Lic. Griselda Martínez Vázquez, publicadas en la revista el cotidiano del mes de Noviembre menciona lo siguiente:

“En el caso de Banamex se busca contar con empleados y ejecutivos polivalentes que puedan desarrollar distintas funciones con el mismo grado de eficiencia y calidad. Actualmente se esta efectuando una revisión de los procesos de trabajo en todas las direcciones, a través de la área denominada reingeniería de procesos.

“De esta forma se podría decir que **las medidas implementadas se asemejan al modelo taylorita y toyota** pero se mantiene la separación ente concepción y ejecución del trabajo, como en el modelo taylorista al no promover la participación delos distintos empleados y ejecutivos en el, proceso de reformulación de funciones.” Griselda M. (1996)

En esta parte es donde encontramos la relevancia de la participación de los líderes para los objetivos de la institución

CAPITULO 3 LIDERAZGO

3.1 TEORIAS DE LIDERAZGO

Hoy en día vivimos en un mundo que vibra y se estremece ante la evolución de su dinámica, en todos los aspectos ya sea en las ciencias exactas o en las sociales. Es por esto que a la luz de estos cambios hemos rescatado un aspecto para hacerlo de nuestro interés, y es justamente el estilo de liderazgo dentro de un concepto como es " La nueva cultura laboral " .

En nuestro estudio nos interesan todas aquellas personas que están a cargo o promueven, dirigen y coordinan a otros seres humanos.

Ahora nos ha tocado a los integrantes de esta tesis incluirnos entre las personas que se interesan en el tema de "Liderazgo". Es por esto que a continuación incluimos en el texto los enfoques y aportaciones de algunos investigadores

Primero hemos querido rescatar la diferencia entre Líder y Liderazgo que menciona James O. Whittaker (1979), "Gran parte de los psicólogos sociales esta de acuerdo en que "líder" y "liderazgo" no significan lo mismo, pues el segundo indica una relación entre dos o más personas , en la que una de ellas influya sobre las otras .Por otra parte, líder significa una posición particular, no presentándose necesariamente la relación de influencia que apárese en al termino liderazgo; es decir, puede llamarse a un hombre "líder de la ciencia " o "de las artes" sin que ejerza mucho influjo directo sobre otras personas"

Después de este apunte daremos los diferentes enfoques teóricos de líder y liderazgo así como las características y estilos de cada uno respectivamente

En particular en Psicología Social se han distinguido tres estilos de liderazgo, que se basan sobre todo, en el proceso mediante el cual se toman las decisiones en un grupo determinado (Abric, en Moscovici, 1985; Munné, 1986; White y Lippit, en Cartwright y Zander, 1971) Estos estilos son:

1.- Autoritario. Las decisiones son tomadas por la persona que tiene el poder o la autoridad ante el grupo sin haber consultado a sus miembros. Dichas decisiones no son justificadas ni explicadas. Los criterios de evaluación del líder no son conocidos. El líder permanece separado de la vida del grupo e interviene sólo para orientar el trabajo o hacer demostraciones en caso de que surjan dificultades.

2.- Democrático el líder toma las decisiones una vez consideradas todas las opiniones de los demás miembros. las decisiones están articuladas en la progresión de un plan de trabajo, previamente acordado con el grupo. Los criterios y juicios del líder son explícitos y explicados. Cuando surge un problema el líder propone varias alternativas de solución entre las que el grupo opta. Sin participar demasiado en las actividades, el líder se esfuerza por integrarse a la vida del grupo.

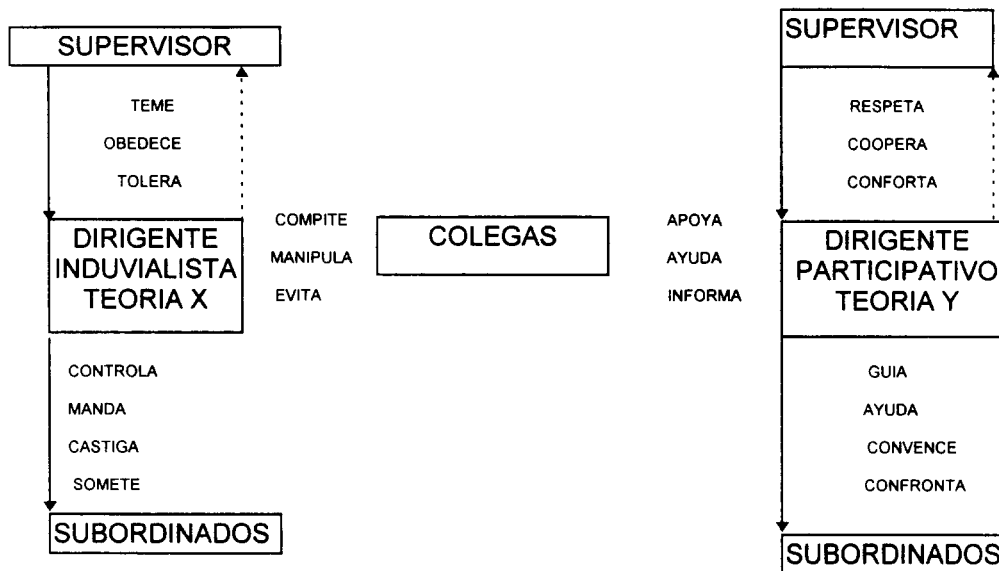
3.- Liberal. (dejar hacer) El líder decide sólo cuando el grupo le pide que decida de modo que el grupo goza de completa libertad. el líder no juega ni evalúa y su presencia es, ante todo, amistosa.

A partir de Deming (1989) muchos autores han insistido en la necesidad de que los directivos de las organizaciones ejerzan un liderazgo firme para que el desarrollo de un sistema de administración basado en el control total de la calidad tenga éxito

Casares (1994) como Munné (1986) y sobre todo este último, define al liderazgo como la capacidad que posee una persona para influir en los demás miembros de un grupo más de lo que estos influyen en ella. Como se verá después esta posibilidad de influencia recíproca es fundamental para comprender la aplicación del concepto de liderazgo en las formas de organización con respecto al trabajo.

Otra teoría importante sería la propuesta por Douglas McGregor en de la Cerda (1991), basada en el interés por la producción (conocida como teoría X) o en el interés por la tarea (conocida como la teoría Y). Mientras que el dirigente individualista (correspondiente a la teoría X) se somete ante sus superiores, compete con sus iguales y es autoritario con sus subordinados, el dirigente participativo (correspondiente a la teoría Y) apoya y guía a sus subordinados, coopera con sus iguales y respeta a sus superiores con quienes entablan relaciones de cooperación.

RELACIONES DE LOS GERENTES SEGUN SU ESTILO DE LIDERAZGO



Por las características que atribuyen a los líderes, los diversos autores que han abordado el tema de liderazgo en relación con la aplicación del control total de la calidad, es posible afirmar que estos lo identifican con el estilo de liderazgo democrático como es lo que afirma Deming (1989), El líder en vez de ser un juez, será un compañero, que aconseje y dirija a su gente día a día aprendiendo de ellos y con ellos. (pág. 90)

Por su parte Casares (1994) menciona:

“...La misión básica de todo líder (...)es dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas... Todo dirigente debe moverse entre estas dos variables para lograr su cometido: 1) saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas; y ser capaz al mismo tiempo de 2) definir, proponer, y hacer lograr las tareas y objetivos.” esta definición hace referencia a el estilo democrático. (pág. 13)

Acle (1991) afirma lo siguiente:

“El éxito de cualquier empresa, y de hecho de toda organización política, cultura, deportiva, etc. -, requiere de un liderazgo efectivo a todos los niveles. Cada nivel de mando, desde el director hacia abajo, necesita conocer que no basta la autoridad jerárquica para dirigir; por el contrario, se hace preciso legitimarla a través de una sólida autoridad moral. Y esta no se confiere con el cargo, sino que debe ganarse a diario, con detalles de conducta personal y, desde luego, mediante decisiones que resulten exitosas y reconfirmen al líder frente a su grupo, haciéndolos sentir (a los demás miembros del grupo) que se avanza en el sentido correcto.” esta es una aproximación al estilo de liderazgo democrático. (pág.56)

Ginebra y Arana (1991) comentan:

“Liderazgo quiere decir que en lugar de “empujarnos arrastrarnos”, que la gente nos siga. Se trata de no tener que hacer uso de la investidura que posee el propio cargo, como capacidad para premiar o castigar, o definir, o dar órdenes, o medir. El liderazgo no es un modo distinto de dirigir. Se puede ser líder y mal directivo y se puede ser un buen Director General sin liderazgo; aunque esto último es difícil cuando se trata de conseguir cambios rupturales; por eso resulta poco probable que en una empresa se genere un cambio importante a servicio/calidad si el cuerpo directivo carece de este ingrediente, de este fuego interior que hace que la gente se entregue al jefe mas allá del estricto cumplimiento de su deber.” (pág. 76)

Velasco (en Jiménez, 1991) advierte:

“Un liderazgo sólido y la firme convicción de alcanzar la mejora continua y la satisfacción de necesidades con empatía, con una visión sistemática, y con empeño para vencer las adversidades, puede contribuir sustancialmente a poner en práctica exitosas teorías de cambio organizacional que nos lleven a un mejor futuro.”(pág. 13).

Sin embargo, Blanchard, Zigarmi y Zigarmi (1986), Hersey y Blanchard (1988), y Tannenbaum y Schmidt (en Astorga, 1991) reconocen que el estilo de liderazgo debe adecuarse, por un lado, a las características de los subordinados, y por otro, a la naturaleza del trabajo o del problema que aborde el grupo. Esta forma de dirigir, requiere de flexibilidad, amplitud de criterio y gran capacidad de análisis por parte de quien se dedica a aplicarla. hace referencia a diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a la tarea (situacional)

De la Cerda (1990) va más allá al referirse a la importancia y necesidad de adaptar el estilo administrativo, en particular de liderazgo, a las características y valores predominantes en la cultura de la región dentro de la cual se encuentre la organización. Al respecto pone como ejemplo el éxito logrado por los japoneses al adaptar las técnicas de administración norteamericanas a su propia cultura, lo cual es comentado también por Serralde (1994).

La relación entre el estilo de liderazgo y la efectividad del grupo también es abordada por Abric (en Moscovici, 19985, pag. 242) quien a partir de una serie de experimentos muestra cómo el estilo de liderazgo adoptado en un grupo determina las interacciones sociales y tiene efectos importantes en la productividad. Dada la importancia que tiene esto para el tema en cuestión, a

continuación se reproducen textualmente las conclusiones de este autor en espera de que el lector disculpe la extensión de la cita.

“Es así que en los grupos con un mando autoritario predominan comportamientos de apatía o conformidad . El clima socioafectivo de estos grupos es negativo, la cohesión débil, las tensiones internas fuertes, que favorecen la creación de subgrupos. al no poder liberar la agresividad contra el responsable, ésta es desviada hacia ciertos miembros del grupo o hacia el exterior apareciendo los chivos expiatorios. Por lo que se refiere al trabajo, podemos constatar que en presencia del jefe, el rendimiento es bueno (incluso superior al de los grupos democráticos , pero presentan una fuerte tendencia a la uniformidad, reduciéndose al máximo las diferencia interindividuales. Además en ausencia del jefe, este rendimiento se hunde y el grupo abandona a partir de ese momento toda responsabilidad o iniciativa.

En los grupos con un mando democrático, por el contrario, el rendimiento es elevado y permanece estable, incluso si el líder abandona el grupo. Esta situación permite, por otra parte, una expresión muy amplia de las diferencias individuales, siendo así los productos de calidad, pero menos uniformes que en la situación autoritaria. La satisfacción de los miembros del grupo es elevada y el clima socioafectivo positivo...La agresividad contra el jefe puede expresarse de forma directa y así no produce tensiones internas no resueltas que se inviertan fuera del grupo, como sucede en le caso anterior.

Los grupos con un mando liberal son los que tienen el peor rendimiento, sin que la presencia o ausencia del jefe desempeñe un papel particular. Estos grupos pueden calificarse de <<activos improductivos>> El clima socio-afectivo del grupo es sumamente negativo, al igual que la cohesión y el nivel de satisfacción. Al igual que en los grupos autoritarios aparecen comportamientos agresivos contra los demás pero también hacia el exterior y chivos expiatorios.”

Otro aspecto importante sobre liderazgo es el propuesto por los siguiente autores French y Raven (en Cartwright y Zander, 1971) donde dicen que independientemente del estilo predominante de liderazgo que practique una persona o de si ejerce un liderazgo situasional. Identifican cinco clases de relaciones entre individuos que determinan las fuentes de poder que posee el líder En primer término se refieren al **poder de recompensa** cuya base es la capacidad del líder para otorgar recompensas a los miembros del grupo. En seguida hablan del **poder coercitivo**, basado en al facultad del líder para sancionar y castigar. El **poder legítimo** se fundamenta en el cambio en ciertos valores interiorizados por las personas quienes, al atribuirlos al líder, deciden

aceptar la influencia que éste puede ejercer. Similar al anterior, el **poder referente** está basado en la identificación que pueda surgir entre los miembros del grupo por su líder, sólo que en este caso, más que de valores, se parte de la atracción que se siente por aquél. Finalmente, el **poder de experto** tiene su origen en el grado de conocimiento que los miembros del grupo atribuyen al líder en un área determinada.

Champan (1993) ofrece una visión más simple sobre las fuentes de poder, las cuales resume de la siguiente manera:

1. **Poder de personalidad.** aquí se consideran cualidades del individuo como: tener una visión clara de lo que se quiere lograr, saber comunicar los objetivos con claridad, tenacidad, disciplina, capacidad para analizar problemas, capacidad para tomar decisiones, predicar con el ejemplo, seguridad personal y saber delegar, entre otras. (para una lista más detallada ver Casares, 1994, pág. 161, donde expone 30 capacidades de liderazgo).

2. **Poder del cargo.** Está dado por el puesto ocupado en la estructura jerárquica de la organización.

3. **Poder del conocimiento.** Que consiste en la comprensión de las habilidades y técnicas necesarias para desempeñarse con eficacia en un puesto determinado.

Respecto a las características que distinguen a los directivos mexicanos, Andrade (1994) afirma que en una buena cantidad de las organizaciones nacionales muy a menudo se observa lo siguiente:

“...Posiciones más duras, intransigentes e inflexibles, se establecen sistemas de control más fuertes, se coarta la iniciativa individual y grupal y se vuelve a la autocracia, se emprenden programas de reducción de costos (incluyendo recortes de personal) muchas veces irracionales y, en fin, se cae en la administración por pánico.” (pág. 4)

Hofstede, citado por Serralde (1994), asegura que la cultura mexicana determina un estilo de liderazgo autocrático y paternalista en las organizaciones mexicanas. Kras (1990) y De la Cerda (1990) ofrecen una conclusión similar, sin embargo, este último, reconoce una nueva tendencia hacia un estilo más democrático en la toma de decisiones y más equilibrado en cuanto a su orientación hacia la productividad y el desarrollo personal.

Por su parte Blake y Mouton (1975) suponen que el interés por las personas y el interés por la producción se complementan en vez de excluirse mutuamente. Además creen que los líderes deben integrar esos intereses para lograr resultados de desempeño eficaz.

3.2 TEORIA DE BLAKE Y MOUTUN

Después de haber revisado la información al respecto sobre Liderazgo, hemos considerado adecuada la teoría de Blake y Mouton para estudiar los estilos de liderazgo al describir sus características dentro del ámbito laboral. A continuación describimos con mayor detalle dicha teoría.

Blake y Mouton, dicen para que un hombre pueda dirigir a otro de manera eficaz, debe comprender y manejar por lo menos estas cuatro cosas: Cómo puede la cultura organizacional influir en la manera de pensar y sentir de las personas y sobre su deseo de perfeccionarse ; cuáles son las propiedades y aptitudes del

grupo de trabajo sinérgico ; cuál es la dinámica del comportamiento de los demás y cuál es la dinámica de su propio comportamiento.

Las ideas de Blake y Mouton culminan en el desarrollo de una malla. Teóricamente hay en ella 81 posiciones posibles, las cuáles presentan otros tantos estilos de liderazgo pero el punto focal suele centrarse principalmente en cinco estilos de liderazgo:

- 1,1- Preocupación mínima por la gente y la producción
- 9,9- Interés máximo por la gente y mínimo por la producción
- 5,5- Interés moderado por la gente y la producción
- 1,9- Mayor interés por la gente que por la producción
- 9,1- Se preocupa mucho por la producción y poco por la gente.

3.3 MALLA DE GRID

INTERES POR GENTE

9	Atención a las necesidades de los trabajadores para satisfacer relaciones humanas, dirige a un clima amigable que reforma la dignidad del individuo				Logramiento del trabajo se debe a individuos dedicados a base de una dependencia mutua que en una organización se dirigen a establecer una relación de confianza y respeto.				
8									
7									
6					La ejecución de una organización adecuada es posible por medio de contener un balance de producción (resultados de trabajo) y al mismo tiempo manteniendo la moral, la dignidad, etc.; de los trabajadores a un nivel satisfactorio.				
5									
4									
3									
2									
1	Un esfuerzo mínimo para terminar su tarea que es apropiada para sostener la organización.				Eficiencia en la operación de la organización, resulta en la colocación de las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos no son considerados.				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

INTERES POR LA PRODUCCIÓN

Las premisas más importantes sobre la cual descansa el desarrollo organizacional de Grid, es la teoría 9.9 reconocida universalmente por los empresarios como la manera más adecuada para obtener la excelencia. Esta conclusión ha sido verificada con estudios empíricos de carácter estadístico hechos en el norte y sur de América, Asia, el Medio Oriente, Europa y África. La teoría 9,9 define un modelo en el cual los hombres basados en sus propias convicciones lo quieren no solo como patrón de su propia conducta, si no también como el que ellos quieren que sean sus compañías. Interesadas en este aspecto, como es el caso que nos interesa investigar el de Banamex.

Una vez expuesto lo anterior haremos mención de la descripción de las propiedades claves del comportamiento empresarial donde se describe la malla de GRID malla que se utiliza para demostrar, en cada propiedad, las opciones y alternativas posibles en la administración de cualquier compañía.

El eje horizontal del GRID corresponde al interés por la producción consta de un continuo de 9 puntos en donde el numero 9 corresponde a un alto interés por la producción y el número 1 a un bajo interés. Un jefe también debe pensar en los que lo rodean, ya sean jefes colegas o subalternos. En el eje vertical representa el interés por las personas. También consta de un continuo de 9 puntos en donde el número 9 corresponde a un grado alto y el número 1 a un grado bajo.

El GRID refleja estos dos intereses. lo hace de una manera que permite comprender como interactúan ambos intereses en los puntos de intersección se hallan las teorías. Se pueden ver cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo estas aparecen en las cuatro esquinas y en el centro del GRID.

3.4 DESCRICION DE LA MAYA DE GRID

Como puede observarse en la malla de GRID, en el extremo inferior derecho el 9,1 representa un lato grado de preocupación por los resultados pero muy poco para las personas de quienes se espera que lo produzcan. En el lado opuesto del GRID, el izquierdo superior, Esta la teoría 1,9 este es el estilo que pone mayor énfasis en la gente y muy poco por los resultado. En el extremo inferior izquierdo del GRID está 1,1 sin interés por la gente o por la producción. En el centro se encuentra el estilo 5,5 el jefe que utiliza este método esta buscando la mitad del camino, su actitud es obtenga resultados pero no se mate. En el extremo superior derecho denota un alto grado de interés por la producción unida a un gran interés por la gente.

Observaciones en cada uno delos sentidos de los estilos de liderazgo seria. en gran parte de la vida actual no se integra el éxito personal y el organizaciones. A veces los esfuerzos de un hombre para obtener éxito personal se manifiesten a un nivel muy alto, sin embargo no es efectivo en su trabajo con otros ni por medio de otros y no logran que se comprometan ni expresen libremente su creatividad. trata de lograr los objetivos de la organización manejando a los otros como maquinas (9,1) La meta del éxito no esta ausente pero la probabilidad de alcanzarla es mínima. los efectúe secundarios como el embotellamiento de los resentimientos en lugar de liberar la motivaciones de los otros reduce su capacidad de solucionar los problemas de la firma.

A veces los hombres encuentran un sustituto para sus propias metas de éxito o las de la empresa. sustituyen el estar de acuerdo por el estar bien con todos, lo que significa acomodarse a la situación en lugar de solucionar los problemas ;

prefieren estar en el medio que irse a buscar el todo (5,5) generalmente el directivo que actúa de este modo acepta los arreglos del status quo de las practica culturales y busca un cambio evolucionaron y mejoras.

A veces el deseo de causar buena impresión y ser aceptado se convierte en el modelo del éxito (1,9) en lugar de tratar de ser eficiente, contribuir y ser respetado. Esto da como resultado hacer concesiones, rechazar las convicciones propias para lograr la aceptación y adoptar los puntos de vista d los demás, así los miembros de la organización están satisfechos tranquilos son amables y tiene muy buenas relaciones pero mientras tanto la firma se debilita se descuida y no responde a sus verdaderos problemas y oportunidades.

Ocasionalmente los hombres abandonan los objetivos del éxito personal No contribuyen a la firma ni tampoco tratan de mantener unas relaciones amables en un conglomerado de relaciones sociales. Quieren hacer la misma contribución que les permita mantenerse en la compañía, recibir un sueldo y gozar de la ventajas de bienestar y beneficio de la jubilación (1,1).

A veces una de estas posiciones se fortalece dentro de una organización. Lo que se ha utilizado para describir el carácter de un directivo se convierte en le carácter de toda la administración.

Por esta razón se hace tanto énfasis en la administración o manejo de la cultura como la puerta de entrada hacia la excelencia empresarial, es muy poco común encontrar una compañía cuyo estilo de administración sea 9,1; 5.5; 1.9 o 1.1 Tratar de obtener la excelencia empresarial sin lograr conocer la cultura empresarial es como tratar de combinar el aceite con el agua, la lucha por los objetivos organisacinales cuya base es una excelencia empresarial de (9.9)

produce una fusión que les une. El resultado puede ser la obtención de una meta empresarial basada en el éxito personal y en la satisfacción de los empresarios.

A continuación se describen sus bases teóricas. Cualquier persona que trabaje para una compañía, tiene unas responsabilidades asignadas. esto se presenta en cualquier nivel de trabajo ya sea como subalterno ya como jefe

Blake y Montuno resaltan lo siguiente: Un grupo que trabaja junto de la manera 9,9 sabe que tiene un compromiso y un riesgo común en los resultados que se obtengan de su esfuerzo, por tanto sus miembros deben esforzarse independientemente. La teoría 9,9 es una teoría sinérgica.

La premisa más importante sobre la cual descansa el desarrollo organizaciones de GRID es la de que la teoría 9,9 es reconocida universalmente por los empresarios como la manera más adecuada para obtener los óptimos resultados

otro punto rescatable que mencionan es que cuando los hombres tienen éxito en su trabajo con y por medio de otros, en el logro de los objetivos de la firma, no hay una contradicción entre los objetivos personales y los de la empresa (9,9). Esto son congruentes. siguiendo en este sentido. el desarrollo organizaciones tiene como objetivo primordial reforzar la capacidad de las empresas para utilizar la gente, a fin de permitir una compenetración de las necesidades personales con as dela organización . esta compenetración nos coloca muy cerca de la excelencia empresarial.

Vale la pena insistir que en sus obras, los autores revisados coinciden en asegurar que , si los máximos directivos de una organización que pretendan aplicar una nueva cultura laboral, no están comprometidos ni involucrados y en consecuencia no ejercen un liderazgo firme y decidido, sea democrático o

situacional, todo puede quedar , en el mejor de los casos, en un buen intento, y en el peor, en una serie de problemas que puede hacer que los directivos sean cada vez más resistentes a la idea de que sus organizaciones deben cambiar para poder sobrevivir.

CAPITULO 4 ACTITUDES

Encontramos aunado a esta exposición teórica, la necesidad de revisar el aspecto de las actitudes, dado que suponemos que existe una relación entre el estilo de liderazgo que ejerce un supervisor en el área del SETT Banamex y la actitud que tiene hacia el trabajo sus subordinados que puede ser favorable o desfavorable, y comenzaremos con un antecedente de lo que son las actitudes.

4.1 Antecedentes de las actitudes.

En cuanto a su origen, podemos decir que las actitudes se forman en la familia, durante los primeros años de vida influyendo en las experiencias personales del individuo y dependiendo de las estructuras ideológicas de la cultura como la iglesia, las escuelas, la sociedad y la misma familia. Así pues, las actitudes cualquiera que sea su índole están sujetas a cambios, comprender por qué cambian, es tan importante como comprender el por qué no lo hacen.

En cierto sentido, una actitud constituye un marco de referencia para la conducta.

Se sabe, que casi junto con el nacimiento de la psicología social como una disciplina independiente de las ciencias que se ocupan principalmente de la conducta, aparecen al mismo tiempo las actitudes.

En este sentido, referente a las actitudes, encontramos que no hay duda de que en todas las épocas su estudio ha sido objeto de especial atención de los Psicólogos Sociales, por mencionar algunas definiciones clásicas encontramos las siguientes:

Thurstone (1928) definió la actitud como "la intensidad de afecto en favor o en contra de un objeto psicológico". (En Aroldo. 1991: 336)

Allport (1935) define la actitud como "un estado mental y neurológico de atención, organizado a través de la experiencia, y capaz de ejercer una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con las que esta relacionado". (Ídem).

Krech y Crutchfield (1948) definieron la actitud como " una organización duradera de procesos motivadores, emocionales, perceptivos y cognitivos. en relación con el mundo en que se mueve la persona" . (ídem)

Bruner y White (1956) define la actitud como "una predisposición a experimentar de ciertas formas a una determinada clase de objetos, con un efecto característico : ser motivado en diversas formas por esta clase de objetos, y actuar en forma característica en relación con dichos objetos". (ídem)

Ahora bien, las actitudes predisponen el sentido, dirección u orientación de la conducta humana manifiesta, ya que las respuestas que el individuo da a su ambiente, no son exclusivamente innatas, sino que generalmente, actúan en razón de su experiencia y motivos propios. A este respecto, retomados de algunos manuales de psicología surgidos en los últimos 10 años, Aroldo (1991) destaca diversas definiciones de actitudes, de las cuales se rescatan las siguientes:

1.- " Un sistema duradero de evaluaciones positivas y negativas, sentimientos emocionales y tendencias en favor o en contra en relación con un objeto social ". (Krech, Crutchfield y Ballecher, 1962, en Aroldo 1991: 336)

2.- "Ciertas regularidades en los sentimientos, pensamientos y predisposiciones del individuo para actuar en relación con algún aspecto de su ambiente". (Secor y Backman, 1964, en Aroldo 1991: 337)

3.- "Se refieren a las posiciones que la persona adopta y aprueba acerca de objetos, controversias, personas, grupos o instituciones". (Sheriff y Sheriff, 1965, en Aroldo 1991: 337)

4.- "Es una organización relativamente duradera de creencias acerca de un objeto o de una situación que predisponen a la persona para responder de una determinada forma ". (Rokeach, 1969, en Aroldo 1991: 337)

5.- "Es una idea cargada de emoción que predispone un conjunto de acciones a un conjunto particular de situaciones sociales". (Triandis, 1971, en Aroldo, 1991: 337)

6.- Otra definición considera a la actitud como "Una asociación entre un objeto dado y una evaluación dada" (Fazio, 1989: 155).

De lo anteriormente citado Aroldo (1991: 337-338) define a la actitud social como "una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto"

Basándonos en las definiciones presentadas anteriormente, que, aunque difieran en las palabras utilizadas, tienden a caracterizar a las actitudes sociales como variables interconcurrentes (no observables, pero directamente sujetos a inferencias de observables), compuestas por tres elementos claramente discernibles:

- el componente cognoscitivo
- el componente afectivo
- el componente conductual

“El problema de las relaciones entre la actitud, la opinión y la acción respecto a un mismo objeto se plantea entonces en términos de la influencia que ejerce la actitud sobre la opinión y la acción. Numerosos autores contemporáneos proponen una definición más amplia de la actitud, es un conjunto de tres componentes; un componente cognitivo (juicios creencias y conocimientos), un componente afectivo (sentimientos) y un componente conativo (tendencia de acción). En conjunto, los aspectos evaluativos, las creencias y las opiniones, se relacionan para dar coherencia a las actitudes”. De Montmollin G. (1990:117)

Tales componentes se describen más detalladamente a continuación:

4.2 COMPONENTES DE LAS ACTITUDES

Las actitudes tiene tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual. El primero consta de las percepciones de la persona sobre el objeto de la actitud y de la información que posee de él. El segundo está compuesto por los sentimientos que dicho objeto despierta. El tercero incluye las tendencias, disposiciones e intenciones hacia el objeto, así como las acciones dirigidas hacia él. los tres componentes coinciden, sin embargo, en un punto: en que todos ellos son evaluaciones del objeto de la actitud. En efecto, las percepciones o la información pueden ser favorables o desfavorables, los sentimientos positivos o negativos y la conducta o intenciones de conducta de apoyo u hostiles.

La actitud, en sí misma, no es directamente observable. Retomando la idea de Ajzen (1989), es una variable latente, que ha de ser inferida de ciertas respuestas mensurables y que refleja, en última instancia, una evaluación global positiva o negativa del objeto de actitud. En sentido estricto, conocer una actitud implica conocer en detalle cada uno de sus componentes.

4.2.1 El componente cognitivo

Para que exista una actitud en relación con un objeto determinado es necesario que exista también alguna representación cognoscitiva de dicho objeto, por lo tanto, para que exista una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido es necesario que exista también alguna representación cognoscitiva de dicho objeto. Las creencias y de más componentes cognoscitivos (el conocimiento, la manera de encarar al objeto, etc.) relativos al objeto de una actitud, constituyen el componente cognoscitivo de la actitud.

Muchas veces la representación cognoscitiva que la persona tiene de un objeto social es vaga y errónea. Cuando la representación cognoscitiva es vaga, su afecto con relación al objeto tenderá a ser poco intenso; sin embargo, cuando es errónea esto en nada afectará a la intensidad del afecto, el cual será consistente respecto a la representación cognoscitiva que la persona tiene del objeto, corresponda o no a la realidad.

4.2.2 El componente afectivo

Para algunos autores (Fishbein y Raven, 1962, Fishbein, 1965, 1966), el componente afectivo, definido como el sentimiento en favor o en contra de un determinado objeto social, es lo único realmente característico de las actitudes sociales. Para Fishbein, las creencias y las conductas asociadas a una actitud son apenas elementos a través de los cuales se puede medir una actitud, pero no forma parte de la misma. Considerando que la actitud es una variable interconcurrente y como tal sujeta a inferencias a partir de un hecho no directamente observable, la medimos a través de los hechos observables con ella relacionados.

No hay duda de que el componente más evidentemente característico de las actitudes es el componente afectivo. En esto difieren las actitudes de otros elementos como pudiese ser el caso de las creencias u opiniones, que si bien, en muchas ocasiones pueden integrarse en una actitud provocando una respuesta positiva o negativa en relación con un objeto y creando una predisposición a la acción, no necesariamente se encuentran impregnadas de una connotación afectiva.

4.2.3 El componente conductual

La posición generalmente aceptada de los psicólogos sociales es aquella según la cual las actitudes poseen un componente activo, integrador de conductas coherentes con las condiciones y los afectos relativos a los objetos actitudinales.

La relación existente entre la actitud y la conducta, constituye uno de los motivos que siempre hicieron merecer a las actitudes especial atención de los psicólogos sociales.

Para Newcomb, las actitudes humanas son capaces de propiciar un estado de atención que, al ser activado por una motivación específica, resultará en una determinada conducta; por su parte, otros autores como Krech y Crutchfield, Smith, entre otros, ven en las actitudes como el motor que impulsa a la acción.

Sin embargo, se observa que no siempre se registra una absoluta coherencia entre los componentes cognoscitivo, afectivo y conductual.

4.3 ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

El comportamiento de un individuo en el trabajo, debe considerarse según Lewin, como una función de la persona implicada y de su entorno. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de su organización; así, la predicción del comportamiento individual basado directamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a incluir a que el comportamiento dependa en gran medida de la situación, lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en su trabajo depende no solamente de sus características personales, sino de la forma en que él perciba su entorno de trabajo, y los componentes de su empresa.

Entonces, las actitudes de los empleados hacia el trabajo varían de una empresa a otra, de un individuo a otro, como de una organización a otra; así, el estilo de liderazgo dentro de su área de trabajo puede tener efectos sobre el comportamiento del empleado, ya que define los objetivos e intereses que son propuestos por la organización.

Es por esto que las actitudes de los empleados son importantes para el desarrollo armónico y productivo de las empresas, ya que una actitud negativa podría ser perjudicial en la organización del trabajo y más aun en lo referente a la economía de las instituciones

Ahora bien, por su lado, una actitud favorable esta relacionada con los resultados positivos que los líderes (supervisores) desean. La satisfacción de los trabajadores, junto con la productividad, es una característica de las organizaciones bien administradas. "Las actitudes favorables son producto de una eficaz administración del comportamiento, es el proceso continuo para crear un clima de apoyo a los recursos humanos de la organización". Keith (1991 : 202).

Pero ¿Qué es una actitud?, para poder comprender de forma más clara este proceso se es necesario definirlo de forma específica, para tal objeto se considerará la siguiente definición de actitud que es retomada de las definiciones antes mencionadas en la parte de las actitudes (cfr. pág. 26): "Es una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto". Aroldo (1991 :337-338)

Esta definición de Aroldo resulta ser de las más completas y que se adecua a nuestros intereses de estudio; Sin embargo, resulta necesario aproximar esta definición al ámbito laboral ya que es ahí en donde se intenta estudiar tal fenómeno.

La definición de actitud dirigida hacia el ámbito del trabajo y que nos interesa retomar por su adecuación a nuestro tema a investigar es la siguiente: "Las

actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona vea lo que le rodea de la misma manera en que una ventana nos ofrece un marco de referencia para ver dentro o fuera de una edificación". Keith (1991 : 203). Esto es que las actitudes nos permiten una aproximación a la realidad del trabajo, pero no la realidad en su totalidad., y es aquí que los líderes (supervisores) deben estar vitalmente interesados en la naturalización de las actitudes de los empleados con respecto a su trabajo, la organización y su desarrollo.

Ahora bien, al hablar de actitudes hacia el trabajo, encontramos necesario el hablar de satisfacción en el trabajo que se define de la siguiente manera "Es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados observan su trabajo Es un sentimiento de relativo dolor o placer". Newstrom (1991 : 203).

La satisfacción en el trabajo como cualquier actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información, acerca del lugar de trabajo. No obstante la satisfacción es dinámica, y puede cambiar en cualquier momento, es decir, ir de más a menos , y esto provoca que los supervisores (los líderes) creen condiciones que conduzcan a una alta satisfacción además de darles el seguimiento e importancia que tienen, debido a que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente. Es aquí en donde los líderes deben poner atención a las actitudes de los empleados a cada momento.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida, la naturaleza del medio fuera del trabajo influyen en los sentimientos que se tienen en el empleo. En el mismo sentido, debido a que el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción en éste, influye en la satisfacción general de la vida. En este sentido es que existe una relación que se produce en ambas direcciones entre la satisfacción en el empleo y en la vida. Por lo tanto los líderes tiene que vigilar no solo el empleo y el medio ambiente laboral, sino también las actitudes de sus empleados hacia otros aspectos de la vida.

Además de la satisfacción en el empleo, existen otras dos actitudes de los empleados que resultan importantes para muchas empresas. Por un lado la participación en el empleo, que es el grado en que los trabajadores se involucran en sus puestos, invirtiendo tiempo y energía en ello y ven al trabajo como una parte central de su vida en general. Y por el otro lado esta el compromiso organizacional que es el nivel en que un empleado se identifica con la institución y desea seguir participando activamente en ella.

Cabe mencionar que no obstante que la satisfacción en el empleo ha recibido mayor atención, por parte de los investigadores y líderes. Un enfoque amplio hacia el comportamiento organizacional sugiere que el supervisor debe considerar estrategias en las que el medio de trabajo pueda ayudar a producir las tres actitudes claves del empleado: Satisfacción en el empleo, Participación en puesto y compromiso organizacional.

Ahora bien, de no encontrarse una armonía organizacional entre estas actitudes puede provocarse en el empleado una actitud negativa lo cual afectaría su desempeño en el trabajo. Provocando con ello reacciones que pudieran ser

desfavorables tanto para la institución como para el trabajador, como puede ser el caso de la rotación de personal, robo, ausentismo, despido, etc.. El siguiente cuadro muestra cuatro productos de las actitudes entre empleado-organización.

CAPITULO 5

METODOLOGÍA

5.1 Planteamiento del problema :

¿La forma en que se ejercen los estilos de liderazgo por los supervisores en el SETT de Banamex incide en las actitudes hacia el trabajo de los subordinados (analistas) y en el nivel de productividad de la empresa.?

5.2 Objetivo general :

Conocer si los estilos de liderazgo que ejercen los supervisores del departamento de Servicio Telefónico a Tarjetahabientes en Banamex inciden en la actitud hacia el trabajo de sus subordinados (analistas) reflejándose en el estándar de la productividad.

5.3 Objetivos específicos :

-- Determinar si el estilo de liderazgo incide en la actitud de los empleados del departamento de Servicio Telefónico a Tarjetahabientes en Banamex

-- Conocer si la actitud de los empleados del departamento de Servicio Telefónico a Tarjetahabientes en Banamex incide en la productividad

-- Comparar si la evaluación que los supervisores hacen de sí mismos en cuanto a su estilo de liderazgo corresponde con la evaluación que los subordinados hacen de ellos.

5.4 Variables

5.4.1 Variable independiente: Estilos de liderazgo

Clasificación:

- Estilos de liderazgo 1.1 Significa que ejerce un liderazgo con mínimo interés por la producción y mínimo interés por la gente.
- Estilos de liderazgo 1.9 Significa que ejerce un liderazgo con mínimo interés por la producción y alto interés por la gente.
- Estilos de liderazgo 5.5 Significa que ejerce un liderazgo con moderado interés por la producción y moderado interés por la gente.
- Estilos de liderazgo 9.1 Significa que ejerce un liderazgo con alto interés por la producción y mínimo interés por la gente.
- Estilos de liderazgo 9.9 Significa que ejerce un liderazgo con alto interés por la producción y alto interés por la gente.

5.4.2. Variables dependientes

V.D.1 Actitud hacia el trabajo: Favorable o Desfavorable.

V.D 2 Estándar de productividad : alta o baja

5.4.3 Conceptualización de las variables:

-- Estilo de liderazgo: Es la forma en que un supervisor ejerce su autoridad, tomando como base de análisis dos ejes principales: el interés por la gente y el interés por la producción. siendo Interés por la gente el interés que el supervisor demuestra en el personal que le rodea, ya sean jefes, compañeros supervisores, o subordinados. Y el Interés por la producción el interés que el supervisor demuestra tomando como criterio únicamente los resultados de producción.

-- Actitud hacia el trabajo: se conceptualiza como los sentimientos y creencias que determinan la manera en que los empleados perciben su ambiente de trabajo y las actividades que en él desarrollan.

-- Estándar de productividad: Es la escala que utiliza Banamex en el departamento de Servicio telefónico a Tarjetahabientes para poder evaluar el servicio que sus empleados ofrecen a los clientes.

5.4.4- Operacionalización de las variables:

La variable estilo de liderazgo se operacionalizó mediante un cuestionario estandarizado de los valores del supervisor, en donde se toman en cuenta dos dimensiones, por un lado el interés por la gente y por el otro el interés por la productividad; la escala va de 0 a 3 y es inversamente proporcional. Lo cual significa que el aumento en el puntaje de una de las dimensiones implica el descenso proporcional en la otra dimensión.

La variable de actitud hacia el trabajo se operacionalizó por medio de un cuestionario tipo Likert, donde la escala va de 1 a 5 y toma en cuenta tres dimensiones las cuales son: lo cognitivo, afectivo y conductual.

La variable estándar de productividad se operacionalizó mediante la evaluación que el departamento de Servicio Telefónico a Tarjetahabientes de Banamex hacen del servicio que los supervisores y analistas ofrecen a sus clientes, la escala va de 0 a 10, y en la que se considera alta la productividad si la calificación oscila entre 8.7 y 10 y baja si oscila entre 0 y 8.69. De acuerdo al promedio de calificación obtenido a través del tiempo, y en donde se utiliza como criterio de división el puntaje que se obtiene a partir del tercer cuartil; esto es el 75% de calificación más alta.

5.5 Hipótesis

5.5.1 Hipótesis para el estilo de liderazgo.

Hi : El supervisor que ejerce un liderazgo con un alto interés por la producción y un alto interés por la gente, incide para que los subordinados tengan una actitud favorable hacia su trabajo reflejándose esto en un alto nivel en el estándar de productividad.

Ho : El supervisor que ejerce un liderazgo con un alto interés por la producción y un alto interés por la gente incide para que los subordinados tengan una actitud desfavorable hacia su trabajo reflejándose esto en un bajo nivel en el estándar de productividad.

Ha1 : El supervisor que ejerce un liderazgo con un alto interés por la producción y un alto interés por la gente incide para que los subordinados tengan una actitud favorable hacia su trabajo pero con un bajo nivel en el estándar de productividad.

Ha2 : El supervisor que ejerce un liderazgo con un alto interés por la producción y un alto interés por la gente incide para que los subordinados tengan una actitud desfavorable hacia su trabajo pero con un alto nivel en el estándar de productividad.

5.5.2 Hipótesis comparativa.

Ha : La manera en que se autoevalúan los supervisores del SETT de Banamex no difiere de la evaluación que de ellos hacen sus subordinados.

Ho : La manera en que les autoevalúan los supervisores del SETT de Banamex difiere de la evaluación que de ellos hacen sus subordinados.

5.6 Tipo de investigación:

Es correlacional ya que la utilidad y el propósito de los estudios correlacionales es conocer cómo se puede comportar una variable en relación con el comportamiento de otras variables. Es decir, se utiliza para interpretar, predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas. En este caso se trata de correlacionar los estilos de liderazgo que cada uno de los supervisores del SETT de Banamex con la actitud hacia el trabajo de sus subordinados y el estándar de productividad del servicio telefónico a Tarjetahabientes.

5.7 Diseño de investigación.

El tipo de diseño es transversal o transeccional ya que presenta una recolección de datos en un solo momento en un tiempo único. Sus propósitos son describir variables y analizarlas, así como interpretarlas en un momento dado. Es como tomar una fotografía en un cierto momento de algo que sucede.

En el caso del SETT de Banamex la investigación se apegó a la descripción anterior ya que las evaluaciones cambian mensualmente, así como también los niveles de productividad cambian de forma mensual. Por lo cual cabe hacer mención que la información obtenida en el SETT fue en un momento y tiempo único haciendo una sola aplicación .

5.8 Muestra

Se eligió el departamento de Servicio Telefónico a Tarjetahabientes, (SETT) de Banamex ya que se contaba con la facilidad para obtener los datos, y la estructura del departamento como tal se apega a las necesidades que tenemos para nuestra investigación. De manera que la muestra seleccionada para ser encuestada, consistió en toda la población de analistas y supervisores posibles del departamento en cuestión.

El SETT se compone por una planta de 169 analistas de los cuales 100 son de planta y el resto eventuales, con un total de 13 supervisores, los cuales se dedican a atender por teléfono todas los requerimientos que desee un cliente que cuente con una tarjeta. Se encontró que existe un total de 13 horarios distintos los cuales se van rolando a lo largo del día ya que el servicio que se ofrece en este departamento es de 24:00 hrs. todos los días del año, lo cual genera la necesidad de que siempre exista personal que atienda, incluso los Sábados y los Domingos, así como días festivos.

La plantilla de los analistas esta compuesta por gente joven cuyas edades están entre los 18 y los 30 años Actualmente el perfil que se está requiriendo para trabajar en el SETT son: tener mínimo 3 semestre de la carrera, hablar un 60% de ingles, y algo importante que debe de tener un operador espíritu de cooperación, de ayuda, Y de ofrecer un servicio ya que esto se vuelve prácticamente la esencia de su trabajo.

En el caso de los supervisores, también se trata de un grupo de gente joven, en donde las edades van desde 22 hasta 35 años, y los cuales deben de tener el siguiente perfil: facilidad para manejo de grupo, tener cualidades de líder ya que siempre será el foco de atención para sus analistas, cooperación para los demás , capacidad de resolución de cualquier problema así como responsable en sus actividades y tareas determinadas.

Cabe hacer mención que los supervisores que existen actualmente es personal que inició como analista y después de mínimo dos años de operación y tras acreditar pruebas del perfil del puesto se le asciende como supervisión

5.9 INSTRUMENTOS

5.9.1 Inventario Estandarizado para evaluar estilos de liderazgo

El instrumento que se utilizó para clasificar los diferentes estilos de liderazgo es un cuestionario extraído de la tesis INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL SUPERVISOR EN LA ACTITUD HACIA EL TRABAJO elaborada por Rocío de los Ángeles Pérez Menéndez, realizada en la Universidad Autónoma de Guadalajara, tiene como objetivo detectar el estilo de liderazgo que ejerce un supervisor de acuerdo a sus valores, teniendo como premisas dos aspectos, el interés por la gente y el interés por la producción, factores retomados de la maya de GRID desarrollada por los investigadores BLAKE Y MOUTON; de la cual toman únicamente 5 estilos de liderazgo que se forman en las coordenadas de dicha maya de GRID, estos son: la teoría de las coordenadas 1.1, estilo del supervisor que muestra un interés mínimo por la producción y por la gente; teoría de las coordenadas 1.9, estilo del supervisor que muestra un mínimo interés por la producción y un alto interés por la; teoría de las coordenadas 5.5, estilo del supervisor que muestra interés moderado por la producción y por la gente; teoría de las coordenadas 9.1, estilo del supervisor que muestra alto interés por la producción y mínimo por gente, y por ultimo la teoría de las coordenadas 9.9, estilo de supervisor que muestra un alto interés por la gente y por la producción.

Dicho cuestionario consta de 40 preguntas, las cuales tienen dos posibles respuestas (A ó B) cada una direccionada hacia un estilo de liderazgo, quedando distribuidas con 16 respuestas para cada uno de los 5 estilos de supervisor como se muestra en el anexo 1.

La forma en que se calificó fue la siguiente. Tomando como base la plantilla del anexo 1 y bajo los siguientes criterios. Si contestaron marcando el número 3 en A o en B es que apoyan decididamente una u otra alternativa quedando de esta forma, si A=3 entonces B=0 y si es B=3 entonces A=0 y si contestaron marcando el número 2 en A o en B es que apoyan medianamente una u otra alternativa

quedando de esta forma si es A=2 entonces B=1 y si B=2 entonces A=1, si contestaron marcando el número 0 es que les es indiferente.

Bajo estos criterios se obtiene la suma total por estilo de liderazgo para determinar el estilo de liderazgo de cada uno de los supervisores, tomando como base la calificación más alta

Derivado del origen del cuestionario que se ocupó para la clasificación de los estilos de liderazgo, se consideró necesario la aplicación de 50 cuestionarios a sujetos que cumplieran con la característica de tener personas bajo su mando, con el fin de observar si el cuestionario mide o clasifica los estilos de liderazgo en base a los valores de los supervisores teniendo como premisas el interés por la gente y el interés por la producción; obteniéndose los resultados que se presentan en el anexo 4

5.9.2 ESCALA DE ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

El instrumento de la escala de actitudes hacia el trabajo fue elaborado a partir del análisis de contenido que se realizó a las entrevistas efectuadas a sujetos del banco Banamex, con categoría de analistas (subordinados); obteniendo como resultado la construcción de un cuestionario tipo likert, que consta de 9 afirmaciones cada una de las cuales consta de 4 alternativas favorables y 4 desfavorables, resultando un total de 36 reactivos que contemplan los componentes de las actitudes (afectivo, conductual y cognitivo) distribuidos de la siguiente manera: del 1 al 8 corresponden al aspecto conductual, del 9 al 12 y 21 al 28 corresponden al aspecto cognitivo y del 13 al 20 y 29 al 36 corresponden al aspecto afectivo

La forma en que se calificaron fue la siguiente recodificando la escala que aparece en el cuestionario de la forma 3 2 1 2 3 a 1 2 3 4 5, considerando al número 1 como totalmente en desacuerdo, y por lo tanto actitud desfavorable, y al número 5 como totalmente de acuerdo actitud favorable (la plantilla se muestra en el anexo 3).

Una vez que se aplicó el cuestionario, se encontró un nivel de confiabilidad mediante el alfa de Cronbach de .8975 en la escala general y un nivel superior al .89 en cada uno de los ítems. como se muestra en el anexo 5.

Por otro lado se realizó una prueba de discriminación de ítems a través de la comparación en cada reactivo del 25% de los puntajes más altos y el 25% de los puntajes más bajos; Utilizando para ello la prueba t-student con un nivel de significancia de .05; ya que la operación de la escala se basa en una comparación de medias entre ambos puntajes y debido también a que se trata de un nivel intervalar. De ahí se halló que el único ítems carente de validez fue el número 7, perteneciente a la dimensión conductual. Ver anexo 5.

Como parte del instrumento se consideró pertinente construir una subescala en la que se contempla la evaluación que los subordinados hacen de sus supervisores, para que se pudiera comparar esta evaluación con la autoevaluación que los supervisores hacen de si mismos. Los reactivos que forman esta subescala son el 4, 8 y 9.

5.9.3 ESTÁNDAR DE PRODUCTIVIDAD

El estándar de productividad lo establece el SETT de Banamex de acuerdo a la evaluación que realizan los mismos supervisores a los subordinados en las actividades laborales que estos realizan.

Como se trata de departamento de atención telefónica a usuarios de tarjetas, se evalúa el número de llamadas que un analista atiende por turno, el tiempo que se tarda para ofrecer solución al problema del cliente y que la atención del empleado hacia el cliente sea cálida, correcta y expedita. En esta evaluación, llamada monitoreo A, intervienen al azar dos supervisores ajenos al área de subordinados que se este evaluando, esto es, que el grupo de subordinados de un supervisor es evaluado por otros supervisores.

La calificación que se otorga a cada uno de los 13 subordinados por área oscila entre 1 y 10 puntos, por lo que se obtiene como puntuación final para el área el promedio de las 13 calificaciones en el monitoreo A.

Segunda evaluación, monitoreo B, en la que es el propio supervisor de un grupo de subordinados el que evalúa aspectos como la asistencia, puntualidad, presentación, disponibilidad y eficiencia laboral.

En este caso la escala de evaluación también se encuentra entre 1 y 10 puntos. La puntuación final para establecer el estándar de productividad consiste en el promedio que se obtiene de la calificación en el monitoreo A y el promedio obtenido en el monitoreo B, y cuya periodicidad es mensual.

Para esta investigación se tomaron como base las calificaciones obtenidas de los meses de febrero, marzo, abril, mayo y junio de 1997; promediándose la puntuación de todos los meses por área de supervisión y ubicándolos posteriormente en el rango que el SETT tiene como parámetro para determinar si es alta o baja la productividad.

Dicho rango se establece de acuerdo al siguiente criterio. Tomando como punto de partida las calificaciones que se han obtenido durante varios años, el SETT determinó como un nivel alto de productividad a las puntuaciones que rebasarán el umbral del tercer cuartil, es decir aquellas que estuvieran por arriba del 75% de efectividad, por lo cual los rangos quedan definidos así.

Productividad Alta	8.7 a 10 puntos
Productividad Baja	1.0 a 8.6 puntos

De ahí que los resultados finales para los meses considerados se expresan en la siguiente tabla.

Tabla 1. Calificaciones de las 13 áreas de supervisión del SETT de Banamex durante el periodo comprendido entre los meses de febrero a junio de 1997.

Área de supervisión	Monitoreo A	Monitoreo B	Promedio Final	Estándar de Productividad
Área 1	7.336	8.96	8.148	BAJO
Área 2	8.961	8.275	8.618	BAJO
Área 3	8.437	7.963	8.200	BAJO
Área 4	8.912	8.62	8.716	ALTO
Área 5	7.546	8.55	8.048	BAJO
Área 6	8.30	8.46	8.380	BAJO
Área 7	9.281	8.211	8.746	ALTO
Área 8	7.79	8.83	8.310	BAJO
Área 9	8.258	7.88	8.064	BAJO
Área 10	9.093	8.323	8.708	ALTO
Área 11	9.24	8.412	8.826	ALTO
Área 12	9.064	8.76	8.912	ALTO
Área 13	8.67	8.962	8.816	ALTO

CAPITULO 6 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

Con el propósito de presentar de manera organizada los resultados que se obtuvieron con la aplicación de los diferentes instrumentos; en primer lugar se analizará el cuestionario que clasifica los estilos de liderazgo, luego el cuestionario que examina las actitudes hacia el trabajo, y por último se estudiará la relación entre ambas variables (estilo de liderazgo actitudes hacia el trabajo) y el estándar de productividad que permita contrastar las hipótesis planteadas.

6.1 DESCRIPCION GRAFICA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.

Toda vez que se aplicó el inventario estandarizado para evaluar estilos de liderazgo a los 13 supervisores del SETT de Banamex, se realizó una plantilla donde pudieran vaciarse los resultados que distribuyen las puntuaciones de cada uno de los estilos en cada uno de los supervisores, como se muestra enseguida.

Tabla 2. Calificación de los supervisores en cada uno de los estilos de liderazgo

SUPERVISOR	ESTILO 9.9	ESTILO 9.1	ESTILO 5.5	ESTILO 1.9	ESTILO 1.1
S 1	32	20	18	21	15
S 2	29	26	28	24	14
S 3	41	24	17	29	8
S 4	34	27	19	22	15
S 5	36	24	27	22	9
S 6	34	23	28	23	8
S 7	38	18	24	29	11
S.8	36	29	21	12	4
S 9	32	20	18	21	15
S10	30	26	29	15	17
S11	34	16	31	22	13
S12	34	10	21	23	14
S13	29	15	28	24	17

Como primer rasgo sobresaliente puede notarse que todos los supervisores se autoevalúan dentro del estilo de liderazgo 9.9 que hace referencia, según Blake y Mouton, a un alto interés por la producción y la gente. Cuestión esta que contradice la evaluación que los subordinados hacen de sus supervisores como se verá más adelante.

Un segundo rasgo a considerar es que en el caso de tres de los supervisores (supervisor 2, 10 y 13) las puntuaciones máximas están casi empatadas en lo que se refiere a los estilos 9.9 y 5.5, lo cual puede significar que aunque están clasificados en el estilo 9.9 (porque su puntuación mayor así lo indica) realmente reflejan indefinición en cual sería de manera exacta el estilo de liderazgo que ejercen.

6.2 DESCRIPCION DE LAS ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

Dos son las estrategias descriptivas que se siguen para la presentación de los resultados, en este apartado. Primero se reseñan los resultados generales de la escala de actitudes hacia el trabajo por ítem considerando las respuestas de todos los encuestados. Y segundo, la descripción de la escala comparando las tendencias de respuesta generales con las de cada área de supervisión ítem por ítem; así como la comparación en cuanto a los factores o componentes de las actitudes: Afectivo, Cognitivo y Conductual, tanto generales como en cada área de supervisión.

6.2.1 Descripción general de los resultados obtenidos en la escala de actitudes hacia el trabajo.

El análisis de respuestas de los subordinados con respecto al cuestionario de actitudes hacia el trabajo se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes observados en cada uno de los ítems que compone el instrumento, los resultados son los siguientes.

ITEM 1. CUANDO REALIZO MI TRABAJO ME CANSO - ME ACTIVO

Variable: ITEM1

Media 3.779762

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA ¹	10	5.952	ÜÜÜ
2. DSA	24	14.286	ÜÜÜÜÜÜ
3. IDF	27	16.071	ÜÜÜÜÜÜÜ
4. DA	39	23.214	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	68	40.476	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En este ítem encontramos que la respuesta de la gente se encuentra cargada del lado positivo, 63% aproximadamente, es decir que cuando ellos realizan su trabajo se sienten agusto y el 20% aproximadamente se siente adisgusto.

ITEM 2. CUANDO REALIZO MI TRABAJO ME INTERESA - ME ES INDIFERENTE

Variable: ITEM 2

Media 4.488095

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	7	4.167	ÜÜ
2. DSA	1	0.595	
3. IDF	10	5.952	ÜÜÜ
4. DA	35	20.833	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	115	68.452	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En el ítem 2 las personas respondieron que al realizar su trabajo le dan gran importancia, quedando casi nulo el caso de que para algunos no lo es. Esto nos indica que la mayoría de las personas un 80% consideran importante el trabajo que realizan.

¹ La nomenclatura que se utiliza de aquí en adelante se refiere a:

TDSA: Totalmente en desacuerdo

DA: De acuerdo

DSA: Desacuerdo

TDA: Totalmente de acuerdo

IDF: Indiferente

ITEM 3 CUANDO REALIZO MI TRABAJO LO DIFRUTO - ME INCOMODA.

Variable: ITEM 3

Media 4.017857

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	4	2.381	Ü
2. DSA	8	4.762	ÜÜ
3. IDF	29	17.262	ÜÜÜÜÜÜÜÜ
4. DA	67	39.881	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	60	35.714	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En el ítem 3 la gente responde que siente orgullo al realizar su trabajo (75%), pero no obstante que se encuentra del lado positivo, no está fuertemente marcado, ya que el 17 % se encuentra en la parte neutral, y tan solo el 7% en lo desfavorable.

ITEM 4 CUANDO REALIZO MI TRABAJO ME RELAJA - ME MALHUMORA

Variable: ITEM 4

Media 3.380952

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	07	4.167	ÜÜ
2. DSA	20	11.905	ÜÜÜÜÜ
3. IDF	63	37.500	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
4. DA	58	34.524	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	20	11.905	ÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

Las personas al realizar su trabajo no muestran una cierta tendencia al responder a la cuestión de que si este asegura o no su futuro, ya que la distribución de los datos es muy variada, 36% en positivos, 16% en negativos y el resto en los neutrales.

ITEM 7 DENTRO DE MI TRABAJO ME CONSIDERO: PUNTUAL - INPUNTUAL.

Variable: ITEM 7

Media 4.494048

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	03	1.786	Ü
2. DSA	05	2.976	ÜÜ
3. IDF	08	4.762	ÜÜ
4. DA	42	25.000	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	110	65.476	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En el ítem 7 el 90% de las personas se consideran puntuales en su trabajo, quedando solo un 10% que se consideran inpuntuales.

ITEM 8 DENTRO DE MI TRABAJO ME CONSIDERO: DESINTERESADO - INTERESADO

Variable: ITEM8

Media 4.297619

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	09	5.357	ÜÜÜ
2. DSA	09	5.357	ÜÜÜ
3. IDF	13	7.738	ÜÜÜÜ
4. DA	29	17.262	ÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	108	64.286	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

El 81% de las personas en esta ítem respondieron que dentro de su trabajo se interesan por él , mientras que el 19% respondieron lo contrario.

ITEM 9 MI LUGAR DE TRABAJO ES: AMPLIO - REDUCIDO

Variable: ITEM 9

Media 3.708333

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	20	11.905	ÜÜÜÜÜ
2. DSA	18	10.714	ÜÜÜÜÜ
3. IDF	12	7.143	ÜÜÜ
4. DA	59	35.119	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	59	35.119	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En este ítem el 70% de las personas consideran que su lugar de trabajo es amplio, mientras que el 30% considera que es reducido.

ITEM 10 MI LUGAR DE TRABAJO ES: RUIDOSO - SILENCIOSO.

Variable: ITEM10

Media 2.708333

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	22	13.095	ÜÜÜÜÜÜ
2. DSA	63	37.500	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
3. IDF	37	22.024	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
4. DA	34	20.238	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	12	7.143	ÜÜÜ
Total	168	100.000	

El ítem 10 esta cargado del lado negativo, ya que el 54% de las personas catalogan su lugar de trabajo como ruidoso, por el otro lado, el 27% creen lo contrario.

ITEM 13 LA APRECIACIÓN DE MI TRABAJO ES: MUY FRECUENTE-- POCO FRECUENTE.

Variable: ITEM 13

Media 3.220238

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	25	14.881	ÜÜÜÜÜÜ
2. DSA	27	16.071	ÜÜÜÜÜÜÜ
3. IDF	36	21.429	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
4. DA	46	27.381	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	34	20.238	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En este ítem no se encuentra una tendencia marcada en la respuesta de la gente, ya que el 47.5% piensa que la apreciación de su trabajo es frecuente, mientras que el 31% respondieron contrariamente a esta cuestión.

ITEM 14 LA APRECIACIÓN DE MI TRABAJO ES: JUSTA - INJUSTA.

Variable: ITEM 14

Media 3.3154476

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	21	12.500	ÜÜÜÜÜÜ
2. DSA	21	12.500	ÜÜÜÜÜÜ
3. IDF	29	23.214	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
4. DA	58	34.524	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	29	17.262	ÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En este ítem el 25% de las personas respondieron de manera desfavorable a la cuestión de que si la apreciación de su trabajo es justa mientras que el 51.8% respondieron de forma positiva, el resto se encuentra indiferente o indeciso.

ITEM 15 LA APRECIACIÓN DE MI TRABAJO ES: INFORMATIVA - NO INFORMATIVA.

Variable: ITEM 15

Media 4.059524

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	5	2.976	ÜÜ
2. DSA	12	7.143	ÜÜÜ
3. IDF	25	14.881	ÜÜÜÜÜÜ
4. DA	52	30.952	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	74	44.048	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En este ítem se observa nuevamente una tendencia hacia lo positivo ya que el 75% de las personas respondieron que la apreciación de su trabajo es informativa mientras que tan solo un 10% respondieron lo contrario.

ITEM 16 LA APRECIACIÓN DE MI TRABAJO ES: UTIL - INUTIL.

Variable: ITEM 16

Media 4.071429

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	15	8.929	ÜÜÜÜ
2. DSA	7	4.167	ÜÜ
3. IDF	17	10.119	ÜÜÜÜÜ
4. DA	41	24.405	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	88	52.381	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

Nuevamente una tendencia hacia lo positivo a razón de si la apreciación del trabajo es útil dado que el 76.5% respondieron favorablemente, mientras que solo un 13.07% respondió desfavorablemente.

ITEM 17 EFECTUAR MI TRABAJO ES: UN GUSTO - UN FASTIDIO.

Variable: ITEM 17

Media 4.071429

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	00	00.00	
2. DSA	3	1.786	Ü
3. IDF	19	113.10	ÜÜÜÜÜ
4. DA	58	34.524	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	88	52.381	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

El 86.9% responden de manera favorable en cuanto al gusto por realizar su trabajo, por otro lado un 13% responde que mas bien es un fastidio.

ITEM 18 EFECTUAR MI TRABAJO ES: TEDIOSO - FÁCIL.

Variable: ITEM 18

Media 3.559524

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	17	10.119	ÜÜÜÜÜ
2. DSA	29	17.262	ÜÜÜÜÜÜÜ
3. IDF	20	11.905	ÜÜÜÜÜ
4. DA	47	27.976	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	55	32.738	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

La gente en este ítem aunque muestra una tendencia positiva no es muy marcada, ya que solo es un 55% aproximadamente de las personas consideran como fácil su trabajo, y el 27% que es tedioso.

ITEM 23 LA PREPARACION PERSONAL EN MI TRABAJO ES: UNA AYUDA - NO CUENTA.

Variable: ITEM23

Media 4.023810

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	13	7.738	ÜÜÜÜ
2. DSA	12	7.143	ÜÜÜ
3. IDF	20	11.905	ÜÜÜÜÜ
4. DA	36	21.429	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	87	51.786	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En su mayoría la gente responde que en su trabajo la preparación es una ayuda más que el que no cuente, los porcentajes son los siguientes 72% positivos y 14% negativos.

ITEM 24 LA PREPARACION PERSONAL EN MI TRABAJO ES: SUFICIENTE - INSUFICIENTE.

Variable: ITEM 24

Media 3.797619

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	16	9.524	ÜÜÜÜ
2. DSA	14	8.333	ÜÜÜÜ
3. IDF	19	11.310	ÜÜÜÜÜ
4. DA	58	34.524	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	61	36.310	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

El 70% de los empleados creen que la preparación en el trabajo es suficiente, mientras que el 17% responden que es insuficiente.

ITEM 25 LAS POLITICAS EN MI TRABAJO SON: ADECUADAS INFUNCIONALES.

Variable: ITEM 25

Media 3.744048

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	14	8.333	ÜÜÜÜ
2. DSA	16	9.524	ÜÜÜÜ
3. IDF	24	14.286	ÜÜÜÜÜÜ
4. DA	59	35.119	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	55	32.738	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

El 67.8% de la gente piensa que las políticas en su trabajo son adecuadas, el 17.7% considera que son infuncionales.

ITEM 26 LAS POLITICAS EN MI TRABAJO SON: JUSTAS - INJUSTAS.

Variable: ITEM 26

Media 3.416667

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	14	8.333	ÜÜÜÜ
2. DSA	27	16.071	ÜÜÜÜÜÜ
3. IDF	34	20.238	ÜÜÜÜÜÜÜÜ
4. DA	61	36.310	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	32	19.048	ÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En el ítem 26, el 24.3% cree que las políticas en su trabajo son injustas, mientras que el 55.3% piensa que son justas.

ITEM 27 LAS POLITICAS EN MI TRABAJO SON: ARBITRARIAS - SENSATAS.

Variable: ITEM 27

Media 2.982143

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	27	16.071	ÜÜÜÜÜÜÜ
2. DSA	41	24.405	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
3. IDF	33	19.643	ÜÜÜÜÜÜÜÜ
4. DA	42	25.000	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	25	14.881	ÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En el ítem 27 no existe tendencia marcada aunque esta cargado del lado negativo, pues los porcentajes son muy similares 39.8% en lo favorable, y 40.4% en lo desfavorable, por ello en cuestión de las políticas en su trabajo son arbitrarias o sensatas.

ITEM 28 LAS POLITICAS EN MI TRABAJO SON: AGRADABLES - DESAGRADABLES.

Variable: ITEM 28

Media 3.345238

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	13	7.738	ÜÜÜÜ
2. DSA	23	13.690	ÜÜÜÜÜÜ
3. IDF	53	31.548	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
4. DA	51	30.357	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	28	16.667	ÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

La gente piensa en un 49.9% que las políticas en su trabajo son agradables, y el 21.1% piensa que son desagradables.

ITEM 29 LA SUPERVISION DE LOS JEFES ES: INCOMPENSIVA - COMPENSIVA.

Variable: ITEM 29

Media 3.589286

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	15	8.929	ÜÜÜÜ
2. DSA	25	14.881	ÜÜÜÜÜÜ
3. IDF	30	17.857	ÜÜÜÜÜÜÜÜ
4. DA	42	25.000	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	56	33.333	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En el ítem 29, los empleados creen que la supervisión de los jefes es comprensiva 58.3%, y el 23.7% piensan que es incomprensiva.

ITEM 30 LA SUPERVISION DE LOS JEFES ES: INCONSTANTE - CONSTANTE.

Variable: ITEM 30

Media 3.438095

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	14	8.333	ÜÜÜÜ
2. DSA	18	10.714	ÜÜÜÜÜ
3. IDF	23	13.690	ÜÜÜÜÜÜ
4. DA	56	33.333	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	57	33.929	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

El 62.2% consideran que la supervisión de los jefes es constante, mientras que el 27.3% piensa que es inconstante.

ITEM 31 LA SUPERVISION DE LOS JEFES ES: BUENA - MALA.

Variable: ITEM 31

Media 3.714286

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	13	7.738	ÜÜÜÜ
2. DSA	21	12.500	ÜÜÜÜÜÜ
3. IDF	21	15.500	ÜÜÜÜÜÜ
4. DA	59	35.119	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	54	32.143	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

Aquí, el 67.2% consideran que la supervisión en su trabajo es buena, y el 20.2% considera que es mala.

ITEM 32 LA SUPERVISION DE LOS JEFES ES: SUFICIENTE - INSUFICIENTE.

Variable: ITEM 32

Media 3.613095

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	17	10.119	ÜÜÜÜÜ
2. DSA	15	8.929	ÜÜÜÜ
3. IDF	31	18.452	ÜÜÜÜÜÜÜÜ
4. DA	58	34.524	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	47	27.976	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En la cuestión del ítem 32, en la que se hace referencia a la supervisión, la gente responde en un 62.5% que es suficiente, mientras que el 19% piensa que es insuficiente.

ITEM 35 LAS RELACIONES CON MI SUPERVISOR SON: DE APOYO - CONFLICTIVAS.

Variable: ITEM 35

Media 4.410714

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	2	1.190	Ü
2. DSA	5	2.976	ÜÜ
3. IDF	22	13.095	ÜÜÜÜÜÜ
4. DA	32	19.048	ÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	107	63.690	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En este ítem las personas opinan que las relaciones con su supervisor son de apoyo en un 82.6%, y de conflicto en un 4%.

ITEM 36 LAS RELACIONES CON MI SUPERVISOR SON: ESTABLES - INDIFERENTES.

Variable: ITEM 36

Media 4.250000

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Gráfica de Barras
1. TDSA	5	2.976	ÜÜ
2. DSA	9	5.357	ÜÜÜ
3. IDF	20	11.095	ÜÜÜÜÜ
4. DA	39	23.214	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
5. TDA	95	56.548	ÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜÜ
Total	168	100.000	

En este reactivo, que refiere a las relaciones con los supervisores en cuanto a la diferencia o estabilidad de ella, el 8.2% piensa que son indiferentes, mientras que el 79.7% las considera estables.

6.2.2 Comparación de resultados del cuestionario de actitudes hacia el trabajo entre cada área de supervisión y el puntaje general.

En esta sección se presentan, tabulados, los resultados en la puntuación de cada ítem (promedio) comparando el promedio general con el promedio de cada área de supervisión

Quando realizo mi trabajo me canso - me activo

ITEM 1	PROMEDIO
GENERAL	3.77
AREA DE SUPERVISION 1	3.53
AREA DE SUPERVISION 2	3.23
AREA DE SUPERVISION 3	3.00
AREA DE SUPERVISION 4	4.23
AREA DE SUPERVISION 5	3.61
AREA DE SUPERVISION 6	4.23
AREA DE SUPERVISION 7	4.41
AREA DE SUPERVISION 8	4.31
AREA DE SUPERVISION 9	4.23
AREA DE SUPERVISION 10	3.46
AREA DE SUPERVISION 11	4.00
AREA DE SUPERVISION 12	3.15
AREA DE SUPERVISION 13	2.77

En este ítem el promedio general se ubica con una actitud moderadamente favorable y en las áreas de supervisión destacan los resultados del 3,12 y 13 por ubicarse como desfavorable.

Cuando realizo mi trabajo me interesa - me es indiferente

ITEM 2	PROMEDIO
GENERAL	4.48
AREA DE SUPERVISION 1	4.40
AREA DE SUPERVISION 2	4.46
AREA DE SUPERVISION 3	4.31
AREA DE SUPERVISION 4	4.38
AREA DE SUPERVISION 5	4.38
AREA DE SUPERVISION 6	4.53
AREA DE SUPERVISION 7	4.53
AREA DE SUPERVISION 8	4.85
AREA DE SUPERVISION 9	4.46
AREA DE SUPERVISION 10	4.31
AREA DE SUPERVISION 11	4.61
AREA DE SUPERVISION 12	3.30
AREA DE SUPERVISION 13	3.85

En el ítem 2 indica favorabilidad en el promedio general y en las áreas por supervisor se destacan los resultados del supervisor 12 donde muestra desfavorabilidad y el 13 que muestran moderada favorabilidad.

Cuando realizo mi trabajo lo disfruto - me incomoda

ITEM 3	PROMEDIO
GENERAL	4.01
AREA DE SUPERVISION 1	3.08
AREA DE SUPERVISION 2	3.92
AREA DE SUPERVISION 3	3.85
AREA DE SUPERVISION 4	3.85
AREA DE SUPERVISION 5	4.31
AREA DE SUPERVISION 6	4.05
AREA DE SUPERVISION 7	4.23
AREA DE SUPERVISION 8	4.23
AREA DE SUPERVISION 9	3.92
AREA DE SUPERVISION 10	3.85
AREA DE SUPERVISION 11	4.00
AREA DE SUPERVISION 12	3.77
AREA DE SUPERVISION 13	3.69

En el ítem 3 el promedio general es favorable y en las áreas de supervisión se destaca el supervisor 1 por mostrar una puntuación desfavorables.

Cuando realizo mi trabajo me relaja - me malhumora

ITEM 4	PROMEDIO
GENERAL	3.38
AREA DE SUPERVISION 1	3.00
AREA DE SUPERVISION 2	2.84
AREA DE SUPERVISION 3	3.30
AREA DE SUPERVISION 4	3.38
AREA DE SUPERVISION 5	3.23
AREA DE SUPERVISION 6	3.69
AREA DE SUPERVISION 7	3.07
AREA DE SUPERVISION 8	3.77
AREA DE SUPERVISION 9	3.92
AREA DE SUPERVISION 10	3.54
AREA DE SUPERVISION 11	3.07
AREA DE SUPERVISION 12	3.30
AREA DE SUPERVISION 13	3.15

El ítem 4 en su promedio general se ubica desfavorablemente y en las áreas de supervisión se observa que se corrobora dicha actitud.

Dentro de mi trabajo me considero cooperador - apático

ITEM 5	PROMEDIO
GENERAL	4.63
AREA DE SUPERVISION 1	4.25
AREA DE SUPERVISION 2	4.53
AREA DE SUPERVISION 3	4.61
AREA DE SUPERVISION 4	4.83
AREA DE SUPERVISION 5	4.41
AREA DE SUPERVISION 6	4.46
AREA DE SUPERVISION 7	4.61
AREA DE SUPERVISION 8	4.41
AREA DE SUPERVISION 9	4.70
AREA DE SUPERVISION 10	4.31
AREA DE SUPERVISION 11	4.23
AREA DE SUPERVISION 12	4.61
AREA DE SUPERVISION 13	4.50

En este ítem 5 se observa que tanto el promedio general como por área de supervisor es favorable.

Dentro de mi trabajo me considero indiferente - con iniciativa

ITEM 6	PROMEDIO
GENERAL	4.06
AREA DE SUPERVISION 1	4.00
AREA DE SUPERVISION 2	3.38
AREA DE SUPERVISION 3	3.46
AREA DE SUPERVISION 4	2.77
AREA DE SUPERVISION 5	3.77
AREA DE SUPERVISION 6	3.85
AREA DE SUPERVISION 7	4.41
AREA DE SUPERVISION 8	4.38
AREA DE SUPERVISION 9	4.23
AREA DE SUPERVISION 10	4.41
AREA DE SUPERVISION 11	3.85
AREA DE SUPERVISION 12	4.00
AREA DE SUPERVISION 13	4.61

El ítem 6 presenta un promedio general favorable y en el área de supervisión se observa al supervisor 4 como desfavorable.

Dentro de mi trabajo me considero puntual - Impuntual

ITEM 7	PROMEDIO
GENERAL	4.49
AREA DE SUPERVISION 1	4.23
AREA DE SUPERVISION 2	4.23
AREA DE SUPERVISION 3	4.53
AREA DE SUPERVISION 4	4.23
AREA DE SUPERVISION 5	4.61
AREA DE SUPERVISION 6	4.31
AREA DE SUPERVISION 7	4.76
AREA DE SUPERVISION 8	4.61
AREA DE SUPERVISION 9	4.38
AREA DE SUPERVISION 10	4.38
AREA DE SUPERVISION 11	4.50
AREA DE SUPERVISION 12	4.46
AREA DE SUPERVISION 13	4.38

El ítem 7 el promedio general denota una actitud favorable y en las área de supervisión lo corroboran.

Dentro de mi trabajo me considero desinteresado interesado

ITEM 8	PROMEDIO
GENERAL	4.29
AREA DE SUPERVISION 1	4.00
AREA DE SUPERVISION 2	3.72
AREA DE SUPERVISION 3	3.46
AREA DE SUPERVISION 4	4.85
AREA DE SUPERVISION 5	3.69
AREA DE SUPERVISION 6	4.31
AREA DE SUPERVISION 7	4.38
AREA DE SUPERVISION 8	4.53
AREA DE SUPERVISION 9	4.46
AREA DE SUPERVISION 10	4.31
AREA DE SUPERVISION 11	4.46
AREA DE SUPERVISION 12	4.46
AREA DE SUPERVISION 13	3.77

Del ítem 8 el promedio general se ubica de forma favorable y en las áreas de supervisión se destaca el supervisor 3 con una actitud desfavorable.

El lugar de mi trabajo es amplio - reducido

ITEM 9	PROMEDIO
GENERAL	3.70
AREA DE SUPERVISION 1	4.02
AREA DE SUPERVISION 2	3.85
AREA DE SUPERVISION 3	3.23
AREA DE SUPERVISION 4	3.00
AREA DE SUPERVISION 5	3.69
AREA DE SUPERVISION 6	3.92
AREA DE SUPERVISION 7	3.69
AREA DE SUPERVISION 8	3.38
AREA DE SUPERVISION 9	4.31
AREA DE SUPERVISION 10	4.00
AREA DE SUPERVISION 11	3.46
AREA DE SUPERVISION 12	3.23
AREA DE SUPERVISION 13	2.46

El caso del ítem 9 presenta en su resultado general una actitud favorable, y en las áreas de supervisión 1,9 y 10 sobresalen reforzando dicha actitud.

El lugar de mi trabajo es ruidoso - silencioso

ITEM 10	PROMEDIO
GENERAL	2.70
AREA DE SUPERVISION 1	2.53
AREA DE SUPERVISION 2	2.54
AREA DE SUPERVISION 3	2.77
AREA DE SUPERVISION 4	2.46
AREA DE SUPERVISION 5	2.69
AREA DE SUPERVISION 6	2.42
AREA DE SUPERVISION 7	3.00
AREA DE SUPERVISION 8	2.92
AREA DE SUPERVISION 9	2.69
AREA DE SUPERVISION 10	2.13
AREA DE SUPERVISION 11	2.30
AREA DE SUPERVISION 12	2.30
AREA DE SUPERVISION 13	4.31

En el ítem 10 encontramos que su promedio general se encuentra cargado hacia una actitud desfavorable, y en las áreas de supervisión sobresale la número 13 por arrojar un puntaje que lo ubica de manera favorable.

El lugar de mi trabajo es seguro - inseguro

ITEM 11	PROMEDIO
GENERAL	4.28
AREA DE SUPERVISION 1	4.15
AREA DE SUPERVISION 2	3.69
AREA DE SUPERVISION 3	3.77
AREA DE SUPERVISION 4	4.46
AREA DE SUPERVISION 5	4.46
AREA DE SUPERVISION 6	4.26
AREA DE SUPERVISION 7	3.38
AREA DE SUPERVISION 8	4.31
AREA DE SUPERVISION 9	4.38
AREA DE SUPERVISION 10	4.70
AREA DE SUPERVISION 11	4.53
AREA DE SUPERVISION 12	3.92
AREA DE SUPERVISION 13	4.31

El ítem 11 los resultados del promedio general demuestran una actitud favorable y en las áreas de supervisión destaca el área 7 por ser diferente y manifestar una actitud desfavorable.

El lugar de mi trabajo es sucio - limpio

ITEM 12	PROMEDIO
GENERAL	4.19
AREA DE SUPERVISION 1	4.07
AREA DE SUPERVISION 2	3.61
AREA DE SUPERVISION 3	3.61
AREA DE SUPERVISION 4	4.46
AREA DE SUPERVISION 5	4.00
AREA DE SUPERVISION 6	4.53
AREA DE SUPERVISION 7	4.31
AREA DE SUPERVISION 8	4.50
AREA DE SUPERVISION 9	4.70
AREA DE SUPERVISION 10	4.23
AREA DE SUPERVISION 11	4.50
AREA DE SUPERVISION 12	3.92
AREA DE SUPERVISION 13	4.61

En el ítem 12 muestra una actitud favorable tanto en el resultado general como por área de supervisión ha diferencia de las áreas 2, 3, y 12 que muestran una actitud moderada.

La apreciación de mi trabajo es muy frecuente - muy poco frecuente

ITEM 13	PROMEDIO
GENERAL	3.22
AREA DE SUPERVISION 1	3.30
AREA DE SUPERVISION 2	3.46
AREA DE SUPERVISION 3	4.38
AREA DE SUPERVISION 4	2.92
AREA DE SUPERVISION 5	3.30
AREA DE SUPERVISION 6	3.46
AREA DE SUPERVISION 7	3.85
AREA DE SUPERVISION 8	4.65
AREA DE SUPERVISION 9	3.23
AREA DE SUPERVISION 10	3.46
AREA DE SUPERVISION 11	3.38
AREA DE SUPERVISION 12	2.61
AREA DE SUPERVISION 13	2.61

En el ítem 13 se encontró que el promedio general es moderadamente favorable y en las áreas de supervisión destacan las áreas 3 y 8 por reforzar y ascender a una actitud favorable.

La apreciación de mi trabajo es injusta - justa

ITEM 14	PROMEDIO
GENERAL	3.31
AREA DE SUPERVISION 1	2.69
AREA DE SUPERVISION 2	2.38
AREA DE SUPERVISION 3	2.89
AREA DE SUPERVISION 4	3.30
AREA DE SUPERVISION 5	3.46
AREA DE SUPERVISION 6	4.41
AREA DE SUPERVISION 7	4.00
AREA DE SUPERVISION 8	3.46
AREA DE SUPERVISION 9	3.30
AREA DE SUPERVISION 10	3.23
AREA DE SUPERVISION 11	3.07
AREA DE SUPERVISION 12	2.92
AREA DE SUPERVISION 13	3.07

En el ítem 14 el promedio general denota moderada favorabilidad y en las áreas de supervisión se destaca las áreas 1,2,3, y 12 por ubicarse dentro de una actitud desfavorable.

La apreciación de mi trabajo es informativa - no informativa

ITEM 15	PROMEDIO
GENERAL	4.05
AREA DE SUPERVISION 1	4.23
AREA DE SUPERVISION 2	3.85
AREA DE SUPERVISION 3	3.61
AREA DE SUPERVISION 4	4.00
AREA DE SUPERVISION 5	4.50
AREA DE SUPERVISION 6	4.38
AREA DE SUPERVISION 7	4.53
AREA DE SUPERVISION 8	3.23
AREA DE SUPERVISION 9	4.41
AREA DE SUPERVISION 10	4.00
AREA DE SUPERVISION 11	3.77
AREA DE SUPERVISION 12	3.23
AREA DE SUPERVISION 13	3.38

En el ítem 15 el promedio general se ubica con una actitud favorable y en las áreas de supervisión destacan las áreas 2,3,8,11 y 13 por denotar una actitud moderadamente favorable.

La apreciación de mi trabajo es inútil - útil

ITEM 16	PROMEDIO
GENERAL	4.07
AREA DE SUPERVISION 1	4.23
AREA DE SUPERVISION 2	3.61
AREA DE SUPERVISION 3	3.85
AREA DE SUPERVISION 4	4.50
AREA DE SUPERVISION 5	3.61
AREA DE SUPERVISION 6	4.46
AREA DE SUPERVISION 7	4.38
AREA DE SUPERVISION 8	4.41
AREA DE SUPERVISION 9	4.61
AREA DE SUPERVISION 10	3.23
AREA DE SUPERVISION 11	4.23
AREA DE SUPERVISION 12	3.23
AREA DE SUPERVISION 13	3.23

En el ítem 16 se muestra un promedio general con una actitud favorable y en las áreas de supervisión se diferencian las áreas 2,3,5,10,12 y 13 por mostrar una actitud moderadamente favorable.

Efectuar mi trabajo es un gusto - un fastidio

ITEM 17	PROMEDIO
GENERAL	4.37
AREA DE SUPERVISION 1	4.15
AREA DE SUPERVISION 2	3.85
AREA DE SUPERVISION 3	4.50
AREA DE SUPERVISION 4	4.50
AREA DE SUPERVISION 5	4.70
AREA DE SUPERVISION 6	4.50
AREA DE SUPERVISION 7	4.53
AREA DE SUPERVISION 8	3.85
AREA DE SUPERVISION 9	4.76
AREA DE SUPERVISION 10	4.50
AREA DE SUPERVISION 11	4.38
AREA DE SUPERVISION 12	4.50
AREA DE SUPERVISION 13	4.00

En el ítem 17 al igual que en el anterior se observa un promedio favorable tanto en el general como por área de supervisión.

Efectuar mi trabajo es tedioso - fácil

ITEM 18	PROMEDIO
GENERAL	3.55
AREA DE SUPERVISION 1	3.38
AREA DE SUPERVISION 2	3.54
AREA DE SUPERVISION 3	3.07
AREA DE SUPERVISION 4	3.30
AREA DE SUPERVISION 5	3.30
AREA DE SUPERVISION 6	4.23
AREA DE SUPERVISION 7	3.85
AREA DE SUPERVISION 8	4.61
AREA DE SUPERVISION 9	3.46
AREA DE SUPERVISION 10	3.69
AREA DE SUPERVISION 11	3.54
AREA DE SUPERVISION 12	3.07
AREA DE SUPERVISION 13	3.00

En el ítem 18 se encuentra que el promedio general es desfavorable y en las áreas de supervisión se encontró a las áreas 6 y 8 como diferentes ya que muestran una actitud favorable.

Efectuar mi trabajo es aburrido - relajante

ITEM 19	PROMEDIO
GENERAL	3.22
AREA DE SUPERVISION 1	3.07
AREA DE SUPERVISION 2	2.92
AREA DE SUPERVISION 3	2.77
AREA DE SUPERVISION 4	3.30
AREA DE SUPERVISION 5	3.07
AREA DE SUPERVISION 6	3.07
AREA DE SUPERVISION 7	3.46
AREA DE SUPERVISION 8	4.31
AREA DE SUPERVISION 9	3.54
AREA DE SUPERVISION 10	3.30
AREA DE SUPERVISION 11	3.15
AREA DE SUPERVISION 12	3.00
AREA DE SUPERVISION 13	3.00

En este ítem 19 se observa que el promedio general es desfavorable y en las áreas de supervisión, resalta el área 8 diferente por ubicarse como favorable.

Efectuar mi trabajo es obligatorio - voluntario

ITEM 20	PROMEDIO
GENERAL	3.73
AREA DE SUPERVISION 1	3.53
AREA DE SUPERVISION 2	3.46
AREA DE SUPERVISION 3	3.46
AREA DE SUPERVISION 4	3.46
AREA DE SUPERVISION 5	3.69
AREA DE SUPERVISION 6	3.77
AREA DE SUPERVISION 7	3.92
AREA DE SUPERVISION 8	3.61
AREA DE SUPERVISION 9	4.00
AREA DE SUPERVISION 10	3.46
AREA DE SUPERVISION 11	3.85
AREA DE SUPERVISION 12	3.38
AREA DE SUPERVISION 13	2.92

En este ítem 20 se observa que el promedio general es favorable y en las áreas de supervisión destaca por un lado el área 4 que lo refuerza y por otro el área 13 que lo contradice con una actitud desfavorable.

Mi preparación personal en mi trabajo es valorada - despreciada

ITEM 21	PROMEDIO
GENERAL	2.25
AREA DE SUPERVISION 1	2.46
AREA DE SUPERVISION 2	3.85
AREA DE SUPERVISION 3	2.54
AREA DE SUPERVISION 4	2.30
AREA DE SUPERVISION 5	1.77
AREA DE SUPERVISION 6	2.00
AREA DE SUPERVISION 7	1.31
AREA DE SUPERVISION 8	4.23
AREA DE SUPERVISION 9	1.92
AREA DE SUPERVISION 10	2.15
AREA DE SUPERVISION 11	2.46
AREA DE SUPERVISION 12	2.54
AREA DE SUPERVISION 13	2.61

El ítem 21 muestra que su promedio general es desfavorable y en las áreas de supervisión destacan el área 2 como moderadamente favorable y el área 8 como favorable.

Mi preparación personal en mi trabajo es necesaria - innecesaria

ITEM 22	PROMEDIO
GENERAL	4.14
AREA DE SUPERVISION 1	4.07
AREA DE SUPERVISION 2	3.77
AREA DE SUPERVISION 3	3.61
AREA DE SUPERVISION 4	4.23
AREA DE SUPERVISION 5	4.38
AREA DE SUPERVISION 6	4.50
AREA DE SUPERVISION 7	4.70
AREA DE SUPERVISION 8	4.38
AREA DE SUPERVISION 9	4.00
AREA DE SUPERVISION 10	4.50
AREA DE SUPERVISION 11	4.38
AREA DE SUPERVISION 12	3.30
AREA DE SUPERVISION 13	3.54

El ítem 22 muestra una actitud favorable en el promedio general y en las áreas de supervisión se diferencian la número 2,3,12 y 13 por denotar o mostrar una actitud moderadamente favorable.

Mi preparación personal en mi trabajo es una ayuda - no cuenta

ITEM 23	PROMEDIO
GENERAL	4.02
AREA DE SUPERVISION 1	3.76
AREA DE SUPERVISION 2	3.92
AREA DE SUPERVISION 3	3.69
AREA DE SUPERVISION 4	3.77
AREA DE SUPERVISION 5	3.85
AREA DE SUPERVISION 6	3.85
AREA DE SUPERVISION 7	4.53
AREA DE SUPERVISION 8	4.41
AREA DE SUPERVISION 9	4.53
AREA DE SUPERVISION 10	3.77
AREA DE SUPERVISION 11	4.38
AREA DE SUPERVISION 12	3.30
AREA DE SUPERVISION 13	3.38

El ítem 23 el promedio general se ubica en una actitud favorable y las áreas de supervisión lo corroboran excepto el número 12 que muestra una actitud moderadamente favorable.

Mi preparación personal en mi trabajo es suficiente - insuficiente

ITEM 24	PROMEDIO
GENERAL	3.79
AREA DE SUPERVISION 1	4.38
AREA DE SUPERVISION 2	4.00
AREA DE SUPERVISION 3	2.85
AREA DE SUPERVISION 4	3.54
AREA DE SUPERVISION 5	3.85
AREA DE SUPERVISION 6	3.85
AREA DE SUPERVISION 7	4.23
AREA DE SUPERVISION 8	4.41
AREA DE SUPERVISION 9	4.50
AREA DE SUPERVISION 10	3.69
AREA DE SUPERVISION 11	3.23
AREA DE SUPERVISION 12	3.38
AREA DE SUPERVISION 13	3.15

En el ítem 24 se presenta un actitud moderadamente favorable y en las áreas de supervisión difiere el número 3 por denotar una actitud desfavorable.

Las políticas de mi trabajo son adecuadas .- Infuncionales

ITEM 25	PROMEDIO
GENERAL	3.74
AREA DE SUPERVISION 1	3.07
AREA DE SUPERVISION 2	2.77
AREA DE SUPERVISION 3	2.85
AREA DE SUPERVISION 4	3.23
AREA DE SUPERVISION 5	4.38
AREA DE SUPERVISION 6	4.50
AREA DE SUPERVISION 7	4.53
AREA DE SUPERVISION 8	3.77
AREA DE SUPERVISION 9	4.00
AREA DE SUPERVISION 10	3.85
AREA DE SUPERVISION 11	3.92
AREA DE SUPERVISION 12	3.38
AREA DE SUPERVISION 13	3.07

En el ítem 25 el promedio general es moderadamente favorable y en las áreas de supervisión, se destacan los números 2 y 3 por ubicarse como desfavorables.

Las políticas de mi trabajo son justa - injustas

ITEM 26	PROMEDIO
GENERAL	3.41
AREA DE SUPERVISION 1	3.23
AREA DE SUPERVISION 2	3.77
AREA DE SUPERVISION 3	2.54
AREA DE SUPERVISION 4	3.07
AREA DE SUPERVISION 5	3.85
AREA DE SUPERVISION 6	3.69
AREA DE SUPERVISION 7	4.50
AREA DE SUPERVISION 8	3.00
AREA DE SUPERVISION 9	3.61
AREA DE SUPERVISION 10	3.30
AREA DE SUPERVISION 11	4.00
AREA DE SUPERVISION 12	3.00
AREA DE SUPERVISION 13	2.92

En el ítem 26 se observa que el promedio general es moderadamente favorable y en las áreas de supervisión destaca por un lado los ítems 3 y 13 por ubicarse como desfavorables y por el otro los ítems 7 y 11 que muestran ser favorables.

Las políticas de mi trabajo son arbitrarias - sensatas

ITEM 27	PROMEDIO
GENERAL	2.98
AREA DE SUPERVISION 1	3.00
AREA DE SUPERVISION 2	2.00
AREA DE SUPERVISION 3	2.38
AREA DE SUPERVISION 4	2.69
AREA DE SUPERVISION 5	2.34
AREA DE SUPERVISION 6	4.46
AREA DE SUPERVISION 7	2.92
AREA DE SUPERVISION 8	2.69
AREA DE SUPERVISION 9	3.77
AREA DE SUPERVISION 10	3.30
AREA DE SUPERVISION 11	3.85
AREA DE SUPERVISION 12	2.77
AREA DE SUPERVISION 13	2.85

En este ítem se observa una tendencia a lo desfavorable fuertemente marcada tanto en el promedio general como por áreas de supervisión a excepción del área

Las políticas de mi trabajo son agradables - desagradables

ITEM 28	PROMEDIO
GENERAL	3.34
AREA DE SUPERVISION 1	2.61
AREA DE SUPERVISION 2	2.30
AREA DE SUPERVISION 3	2.85
AREA DE SUPERVISION 4	3.15
AREA DE SUPERVISION 5	3.23
AREA DE SUPERVISION 6	3.92
AREA DE SUPERVISION 7	3.92
AREA DE SUPERVISION 8	4.46
AREA DE SUPERVISION 9	4.00
AREA DE SUPERVISION 10	3.46
AREA DE SUPERVISION 11	3.46
AREA DE SUPERVISION 12	3.38
AREA DE SUPERVISION 13	2.77

El ítem 28 presenta un promedio dirigido hacia una actitud moderadamente favorable tanto en el promedio general como por áreas de supervisión, excepto el 8 y 9 que muestran ser favorables.

La forma de supervisión de los jefes es incomprensiva - comprensiva

ITEM 29	PROMEDIO
GENERAL	3.58
AREA DE SUPERVISION 1	3.38
AREA DE SUPERVISION 2	3.00
AREA DE SUPERVISION 3	3.07
AREA DE SUPERVISION 4	3.30
AREA DE SUPERVISION 5	3.15
AREA DE SUPERVISION 6	3.69
AREA DE SUPERVISION 7	4.31
AREA DE SUPERVISION 8	3.07
AREA DE SUPERVISION 9	3.85
AREA DE SUPERVISION 10	4.50
AREA DE SUPERVISION 11	4.23
AREA DE SUPERVISION 12	3.46
AREA DE SUPERVISION 13	3.15

En este ítem se observa una actitud moderadamente favorable y destacan en las áreas de supervisión la 7, 10 y 11 por ser favorables.

La forma de supervisión de los jefes es inconstante - constante

ITEM 30	PROMEDIO
GENERAL	3.73
AREA DE SUPERVISION 1	3.30
AREA DE SUPERVISION 2	2.85
AREA DE SUPERVISION 3	3.23
AREA DE SUPERVISION 4	3.46
AREA DE SUPERVISION 5	3.85
AREA DE SUPERVISION 6	4.46
AREA DE SUPERVISION 7	3.92
AREA DE SUPERVISION 8	3.38
AREA DE SUPERVISION 9	3.69
AREA DE SUPERVISION 10	3.85
AREA DE SUPERVISION 11	4.23
AREA DE SUPERVISION 12	4.00
AREA DE SUPERVISION 13	3.54

En el ítem 30 se muestra una actitud moderadamente favorable en el promedio general y en las áreas de supervisión destacan los 6,11 y 12 por ser favorables.

La forma de supervisión de los jefes es buena - mala

ITEM 31	PROMEDIO
GENERAL	3.71
AREA DE SUPERVISION 1	2.92
AREA DE SUPERVISION 2	2.46
AREA DE SUPERVISION 3	3.38
AREA DE SUPERVISION 4	3.38
AREA DE SUPERVISION 5	3.23
AREA DE SUPERVISION 6	4.00
AREA DE SUPERVISION 7	4.38
AREA DE SUPERVISION 8	3.30
AREA DE SUPERVISION 9	4.31
AREA DE SUPERVISION 10	3.85
AREA DE SUPERVISION 11	4.61
AREA DE SUPERVISION 12	3.92
AREA DE SUPERVISION 13	3.61

En el ítem 31 se muestra una actitud moderadamente favorable en el promedio general y en las áreas de supervisión destacan los 6,7,9 y 12 por ubicarse como favorables.

La forma de supervisión de los jefes es suficiente - insuficiente

ITEM 32	PROMEDIO
GENERAL	3.61
AREA DE SUPERVISION 1	3.38
AREA DE SUPERVISION 2	3.15
AREA DE SUPERVISION 3	3.23
AREA DE SUPERVISION 4	3.23
AREA DE SUPERVISION 5	3.07
AREA DE SUPERVISION 6	3.85
AREA DE SUPERVISION 7	4.46
AREA DE SUPERVISION 8	3.07
AREA DE SUPERVISION 9	3.92
AREA DE SUPERVISION 10	3.85
AREA DE SUPERVISION 11	4.31
AREA DE SUPERVISION 12	3.77
AREA DE SUPERVISION 13	3.54

En el ítem 32 el promedio general muestra ser moderadamente favorable y en las áreas de supervisión difieren el 7 y el 11 por inclinarse hacia la favorabilidad.

Las relaciones con mi supervisor son de confianza - de desconfianza

ITEM 33	PROMEDIO
GENERAL	1.84
AREA DE SUPERVISION 1	2.15
AREA DE SUPERVISION 2	2.46
AREA DE SUPERVISION 3	1.72
AREA DE SUPERVISION 4	1.77
AREA DE SUPERVISION 5	1.77
AREA DE SUPERVISION 6	1.54
AREA DE SUPERVISION 7	1.31
AREA DE SUPERVISION 8	2.07
AREA DE SUPERVISION 9	1.85
AREA DE SUPERVISION 10	1.85
AREA DE SUPERVISION 11	1.77
AREA DE SUPERVISION 12	2.07
AREA DE SUPERVISION 13	2.15

En este ítem 33 el promedio general demuestra una desfavorabilidad absoluta al igual que en las áreas de supervisión

Las relaciones con mi supervisor son problemáticas - cordiales

ITEM 34	PROMEDIO
GENERAL	4.19
AREA DE SUPERVISION 1	4.15
AREA DE SUPERVISION 2	3.61
AREA DE SUPERVISION 3	3.54
AREA DE SUPERVISION 4	4.23
AREA DE SUPERVISION 5	3.77
AREA DE SUPERVISION 6	4.23
AREA DE SUPERVISION 7	4.38
AREA DE SUPERVISION 8	4.31
AREA DE SUPERVISION 9	4.70
AREA DE SUPERVISION 10	4.31
AREA DE SUPERVISION 11	4.38
AREA DE SUPERVISION 12	4.31
AREA DE SUPERVISION 13	3.69

En este ítem 34 se presenta una actitud favorable y en las áreas de supervisión resaltan las 2,3,5,y 13 por mostrar una actitud moderadamente favorable.

Las relaciones con mi supervisor son de apoyo - conflictivas

ITEM 35	PROMEDIO
GENERAL	4.41
AREA DE SUPERVISION 1	4.46
AREA DE SUPERVISION 2	4.00
AREA DE SUPERVISION 3	3.61
AREA DE SUPERVISION 4	4.38
AREA DE SUPERVISION 5	4.46
AREA DE SUPERVISION 6	4.53
AREA DE SUPERVISION 7	4.76
AREA DE SUPERVISION 8	4.38
AREA DE SUPERVISION 9	4.31
AREA DE SUPERVISION 10	4.50
AREA DE SUPERVISION 11	4.46
AREA DE SUPERVISION 12	3.92
AREA DE SUPERVISION 13	4.00

En este ítem 35 el promedios general se ubica en una actitud favorable y en las área 3 y 12 muestran moderada favorabilidad.

Las relaciones con mi supervisor son estables - indiferentes

ITEM 36	PROMEDIO
GENERAL	4.25
AREA DE SUPERVISION 1	4.30
AREA DE SUPERVISION 2	3.85
AREA DE SUPERVISION 3	3.77
AREA DE SUPERVISION 4	4.31
AREA DE SUPERVISION 5	4.46
AREA DE SUPERVISION 6	4.23
AREA DE SUPERVISION 7	4.61
AREA DE SUPERVISION 8	4.53
AREA DE SUPERVISION 9	4.31
AREA DE SUPERVISION 10	4.00
AREA DE SUPERVISION 11	4.38
AREA DE SUPERVISION 12	3.92
AREA DE SUPERVISION 13	3.69

En el ítem 36 el promedio general es favorable y en las áreas de supervisión se destacan las 2,3,12 y 13 por ser moderadamente favorable.

6.2.3 Comparación de resultados por componentes de las actitudes (Conductual, Cognitivo y Afectivo) entre las áreas de supervisión y el puntaje general.

Tomando como punto de partida para el análisis de este apartado el hecho de que el cuestionario se encuentra dividido en tres secciones que abarcan lo conductual, cognitivo y lo afectivo, se agrupan los ítems en cada uno de los componentes de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 3. Distribución de reactivos por componente

COMPONENTES	REACTIVOS
Conductual	1 y 2
Cognitivo	3, 6 y 7
Afectivo	4, 5, 8 y 9

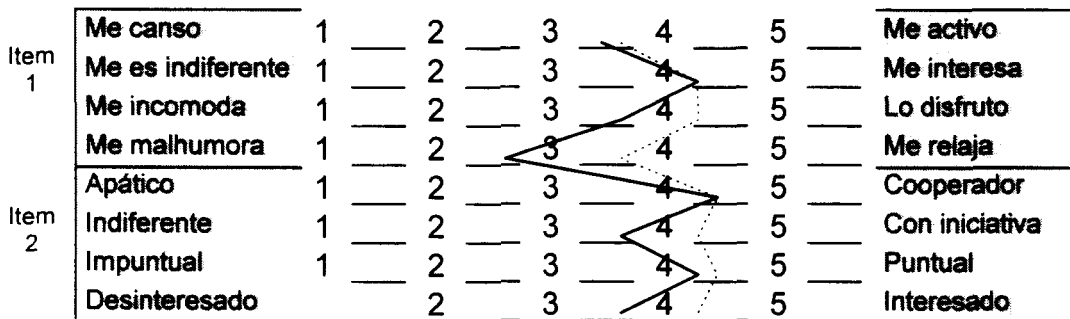
Una vez hecho esto, se compararon los resultados por cada componente tomando en cuenta las calificaciones a nivel general y por área de supervisor, obteniendo lo siguiente.

SUPERVISOR 1

Factor conductual

item 1.- Cuando realizo mi trabajo:

2.- Dentro de mi trabajo me considero:

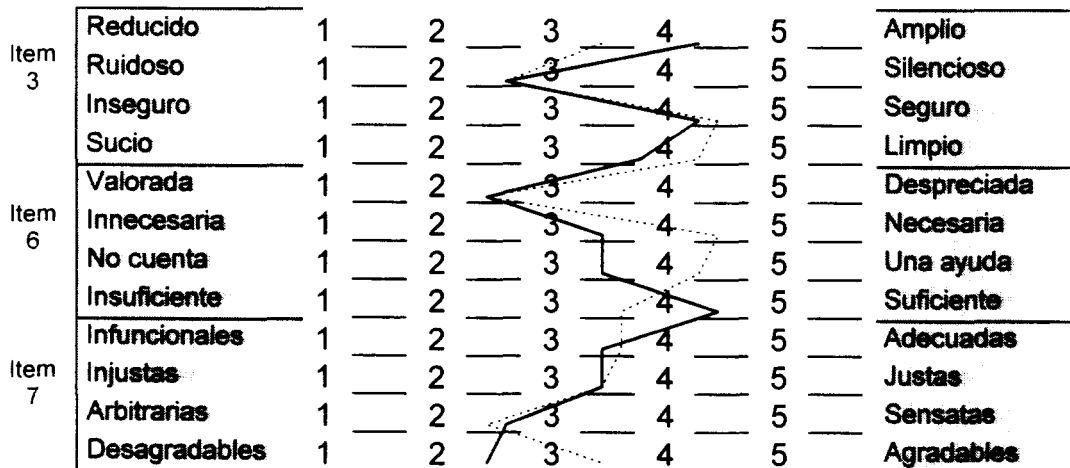


Factor cognitivo

item 3.- El lugar de mi trabajo es:

6.- Mi preparación personal en mi trabajo es:

7.- Las políticas de mi trabajo son:



Línea _____ continua para indicar calificaciones a nivel general

Línea punteada para indicar calificaciones por área de supervisión

SUPERVISOR 1

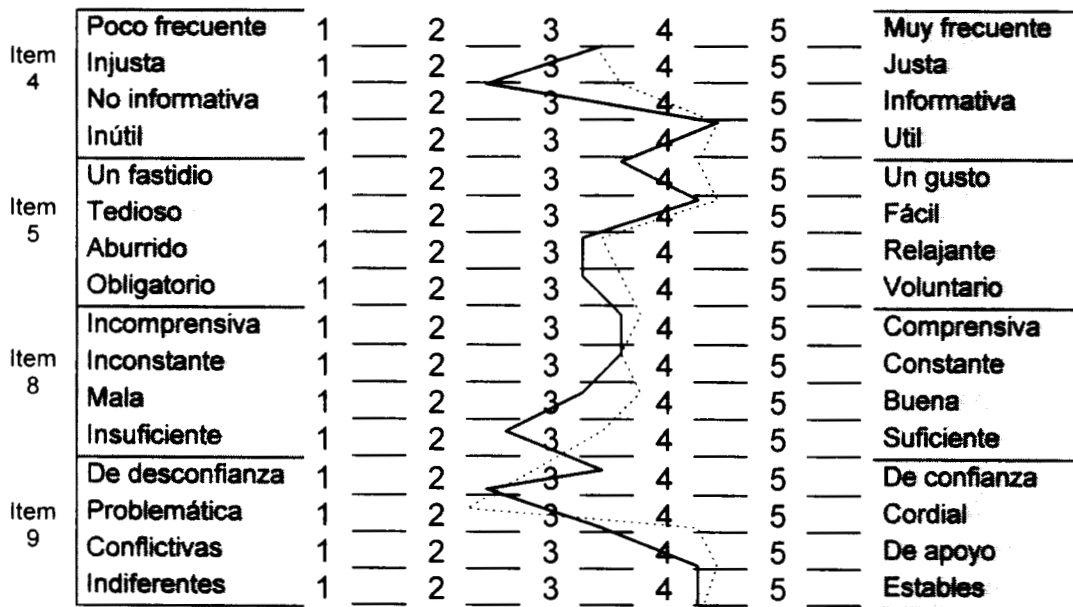
Factor afectivo

item 4.- La apreciación de mi trabajo es:

5.- Efectuar mi trabajo es:

8.- La forma de supervisión de los jefes es:

9.- Las relaciones con mi supervisor son:

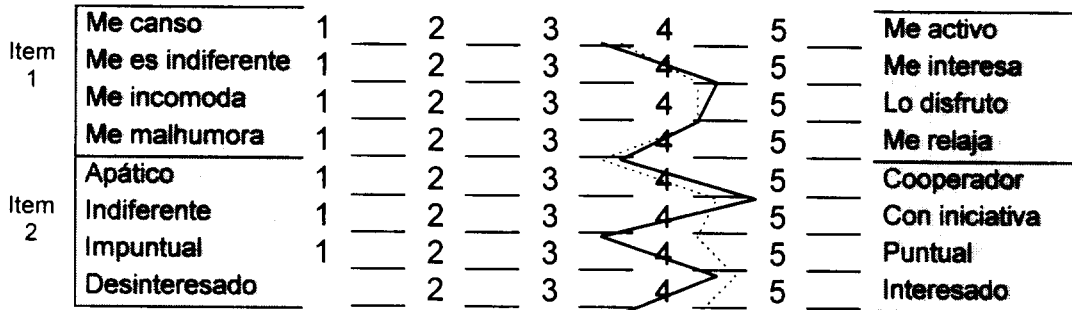


SUPERVISOR 2

Factor conductual

item 1.- Cuando realizo mi trabajo:

2.- Dentro de mi trabajo me considero:

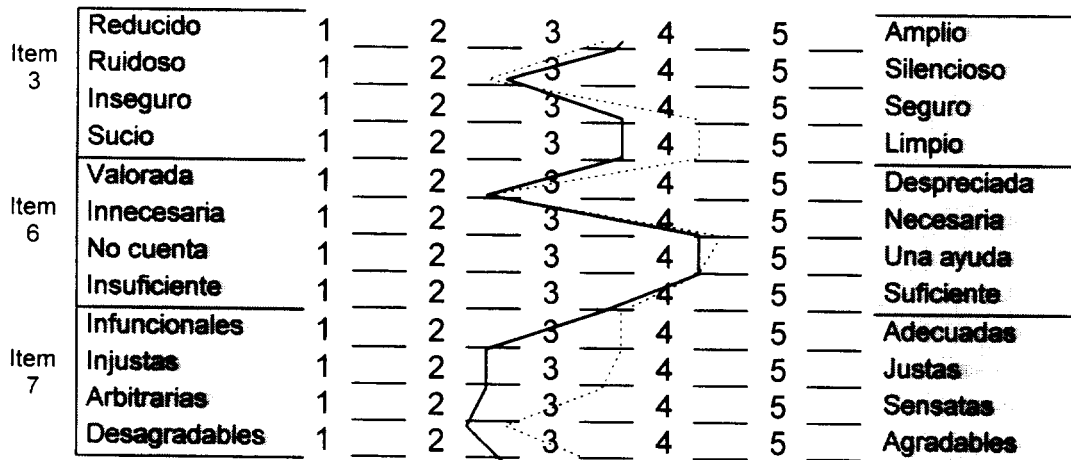


Factor cognitivo

item 3.- El lugar de mi trabajo es:

6.- Mi preparación personal en mi trabajo es:

7.- Las políticas de mi trabajo son:



SUPERVISOR 2

Factor afectivo

item 4.- La apreciación de mi trabajo es:

5.- Efectuar mi trabajo es:

8.- La forma de supervisión de los jefes es:

9.- Las relaciones con mi supervisor son:

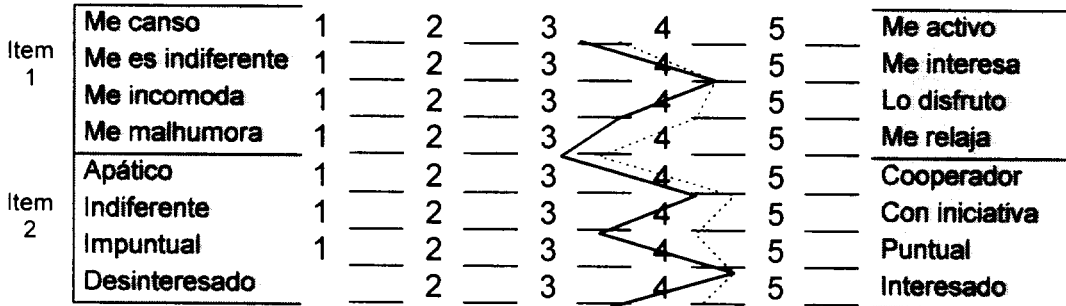
	Poco frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Item 4	Injusta	1	2	3	4	5	Justa
	No informativa	1	2	3	4	5	Informativa
	Inútil	1	2	3	4	5	Util
	Un fastidio	1	2	3	4	5	Un gusto
Item 5	Tedioso	1	2	3	4	5	Fácil
	Aburrido	1	2	3	4	5	Relajante
	Obligatorio	1	2	3	4	5	Voluntario
	Incomprensiva	1	2	3	4	5	Comprensiva
Item 8	Inconstante	1	2	3	4	5	Constante
	Mala	1	2	3	4	5	Buena
	Insuficiente	1	2	3	4	5	Suficiente
	De desconfianza	1	2	3	4	5	De confianza
Item 9	Problemática	1	2	3	4	5	Cordial
	Conflictivas	1	2	3	4	5	De apoyo
	Indiferentes	1	2	3	4	5	Estables

SUPERVISOR 3

Factor conductual

item 1.- Cuando realizo mi trabajo:

2.- Dentro de mi trabajo me considero:

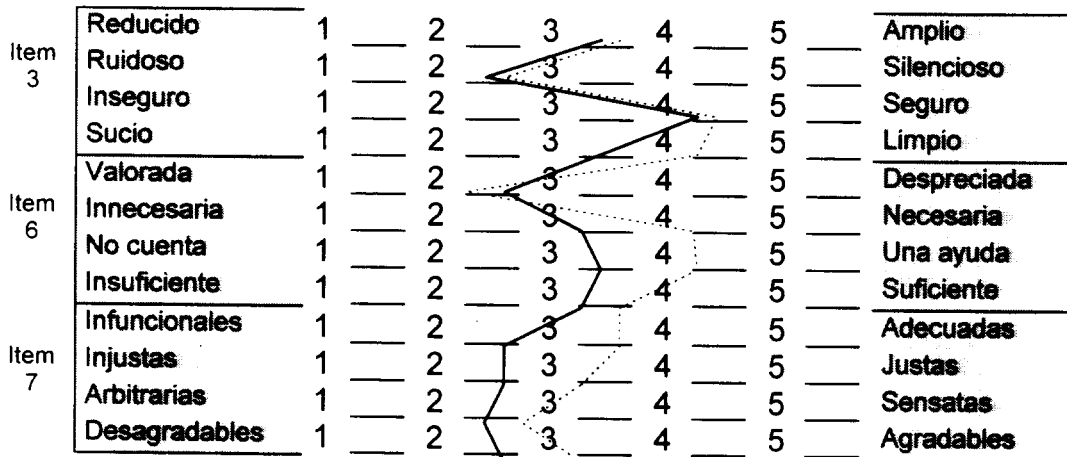


Factor cognitivo

item 3.- El lugar de mi trabajo es:

6.- Mi preparación personal en mi trabajo es:

7.- Las políticas de mi trabajo son:



SUPERVISOR 3

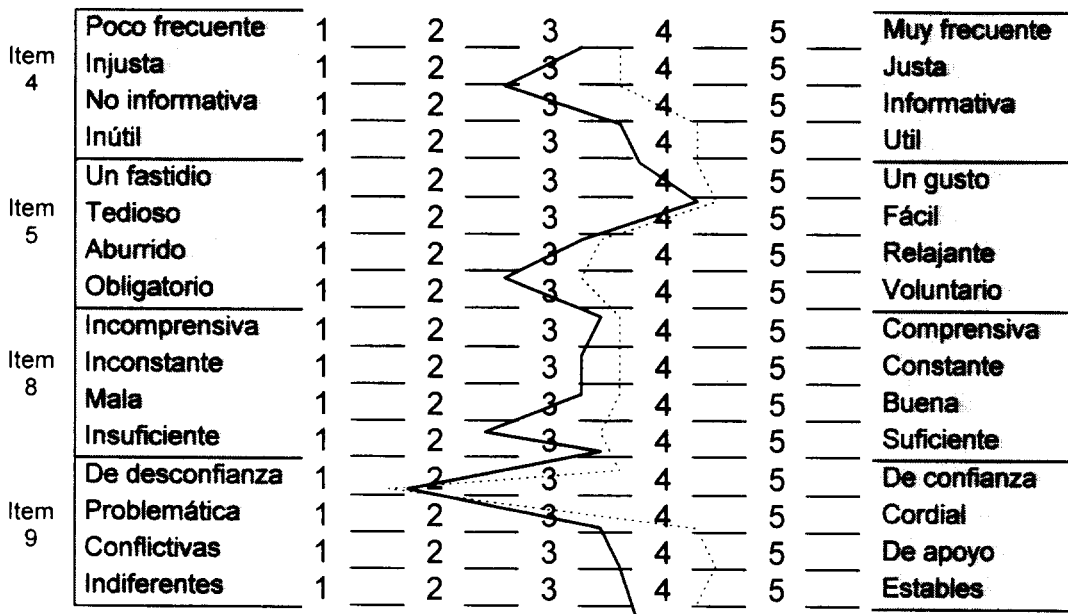
Factor afectivo

item 4.- La apreciación de mi trabajo es:

5.- Efectuar mi trabajo es:

8.- La forma de supervisión de los jefes es:

9.- Las relaciones con mi supervisor son:

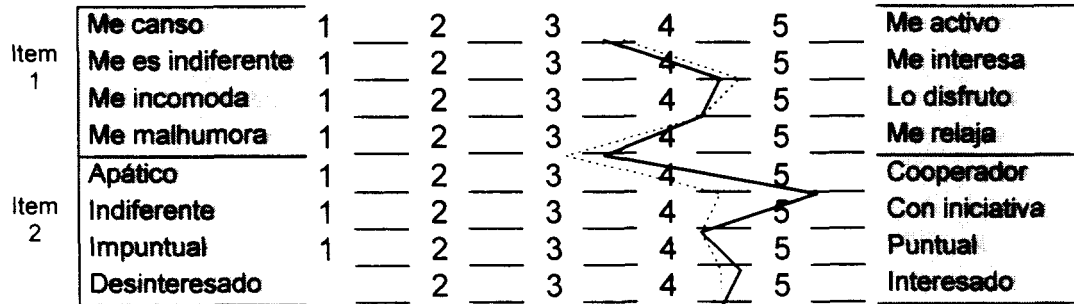


SUPERVISOR 4

Factor conductual

item 1.- Cuando realizo mi trabajo:

2.- Dentro de mi trabajo me considero:

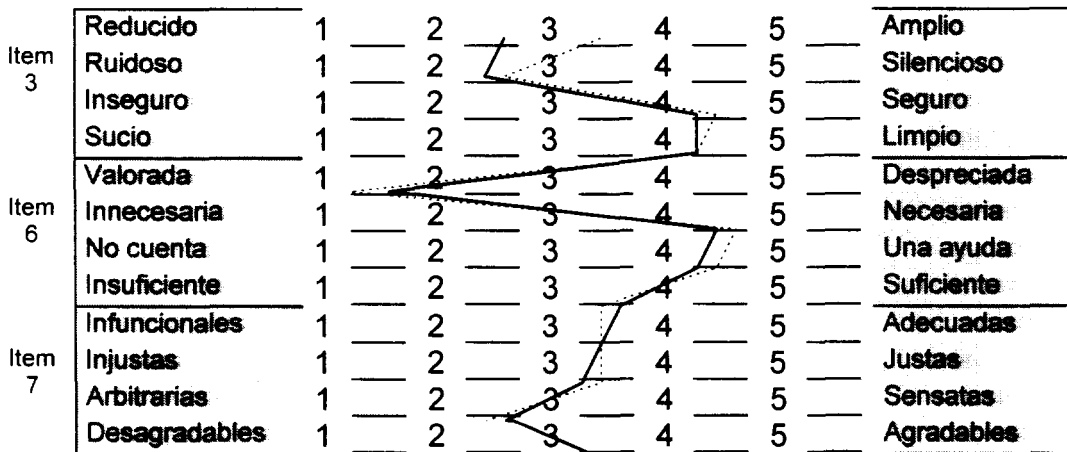


Factor cognitivo

item 3.- El lugar de mi trabajo es:

6.- Mi preparación personal en mi trabajo es:

7.- Las políticas de mi trabajo son:



SUPERVISOR 4

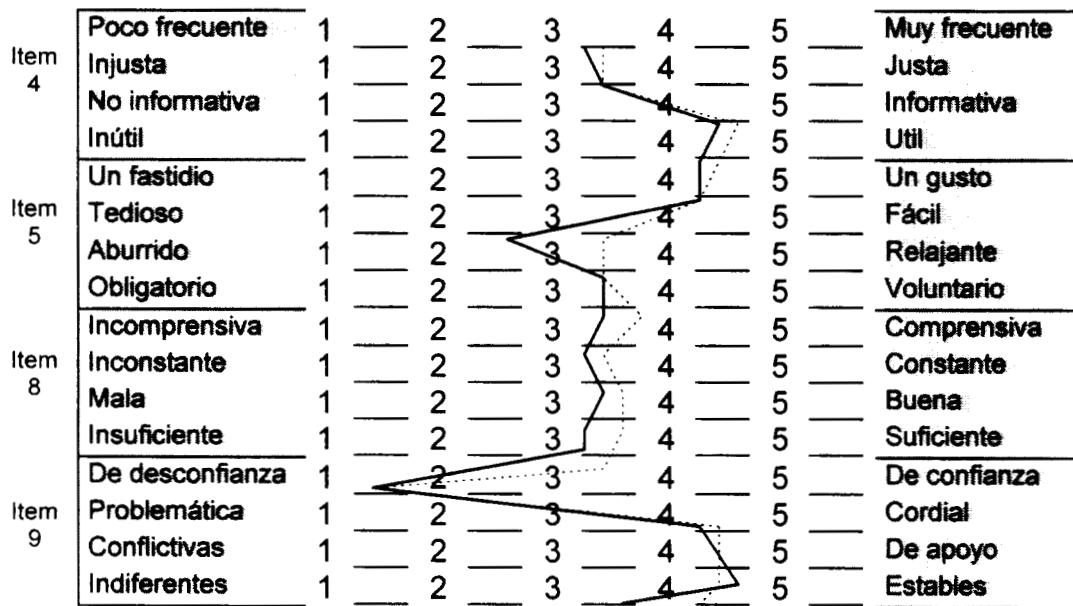
Factor afectivo

item 4.- La apreciación de mi trabajo es:

5.- Efectuar mi trabajo es:

8.- La forma de supervisión de los jefes es:

9.- Las relaciones con mi supervisor son:

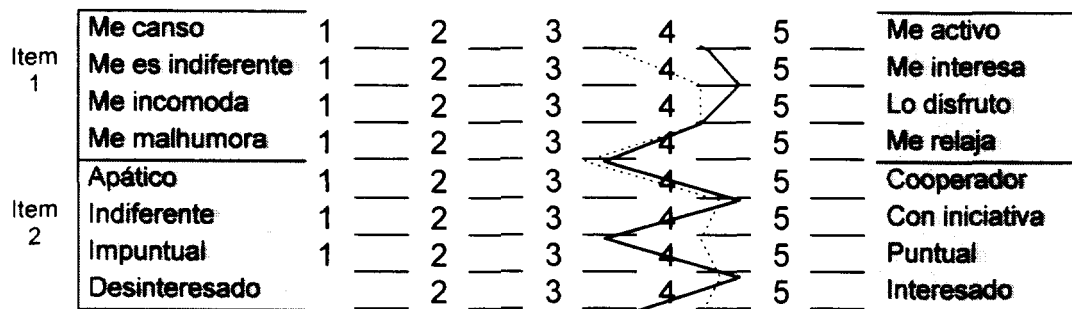


SUPERVISOR 5

Factor conductual

item 1.- Cuando realizo mi trabajo:

2.- Dentro de mi trabajo me considero:

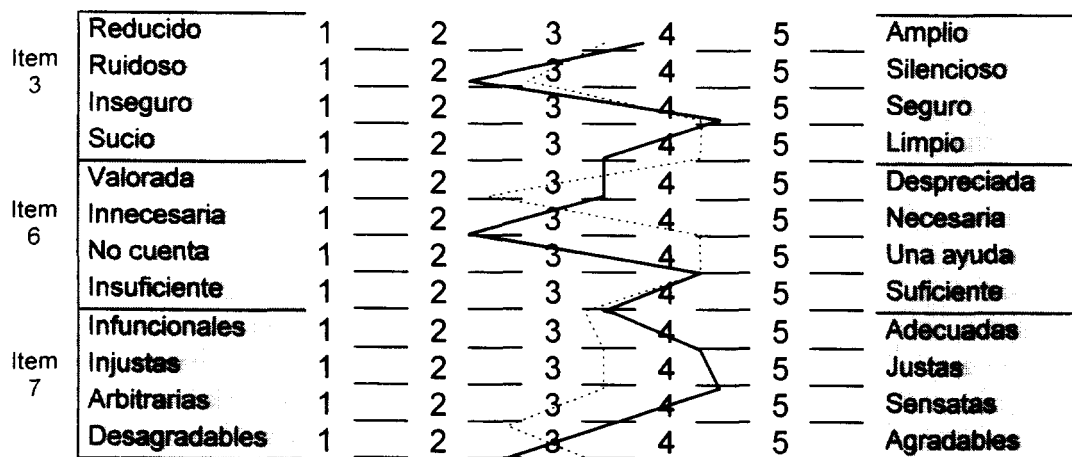


Factor cognitivo

item 3.- El lugar de mi trabajo es:

6.- Mi preparación personal en mi trabajo es:

7.- Las políticas de mi trabajo son:



SUPERVISOR 5

Factor afectivo

item 4.- La apreciación de mi trabajo es:

5.- Efectuar mi trabajo es:

8.- La forma de supervisión de los jefes es:

9.- Las relaciones con mi supervisor son:

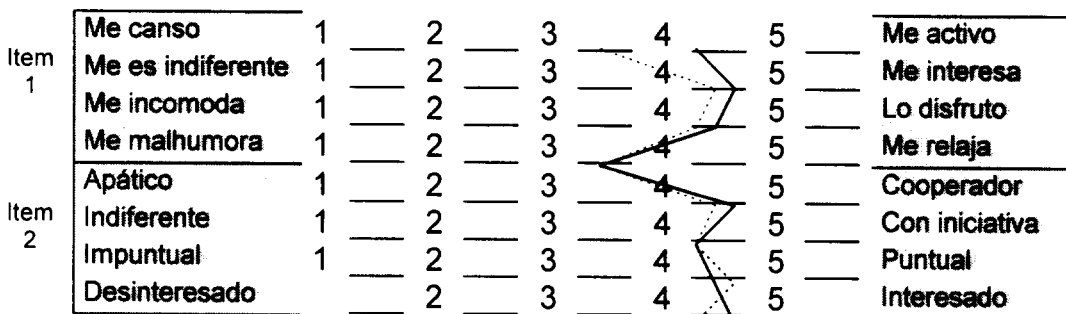
	Poco frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Item 4	Injusta	1	2	3	4	5	Justa
	No informativa	1	2	3	4	5	Informativa
	Inútil	1	2	3	4	5	Util
	Un fastidio	1	2	3	4	5	Un gusto
Item 5	Tedioso	1	2	3	4	5	Fácil
	Aburrido	1	2	3	4	5	Relajante
	Obligatorio	1	2	3	4	5	Voluntario
	Incomprensiva	1	2	3	4	5	Comprensiva
Item 8	Inconstante	1	2	3	4	5	Constante
	Mala	1	2	3	4	5	Buena
	Insuficiente	1	2	3	4	5	Suficiente
	De desconfianza	1	2	3	4	5	De confianza
Item 9	Problemática	1	2	3	4	5	Cordial
	Conflictivas	1	2	3	4	5	De apoyo
	Indiferentes	1	2	3	4	5	Estables

SUPERVISOR 6

Factor conductual

item 1.- Cuando realizo mi trabajo:

2.- Dentro de mi trabajo me considero:

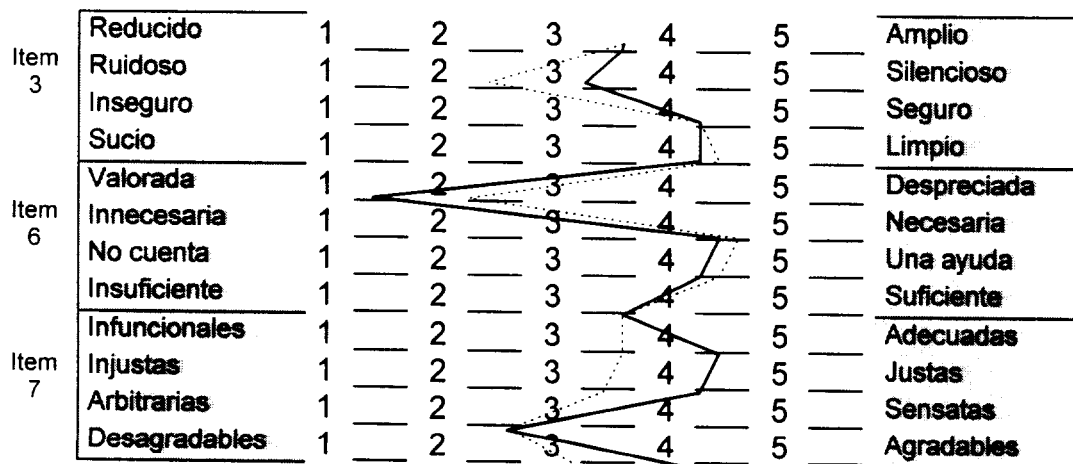


Factor cognitivo

item 3.- El lugar de mi trabajo es:

6.- Mi preparación personal en mi trabajo es:

7.- Las políticas de mi trabajo son:



SUPERVISOR 6

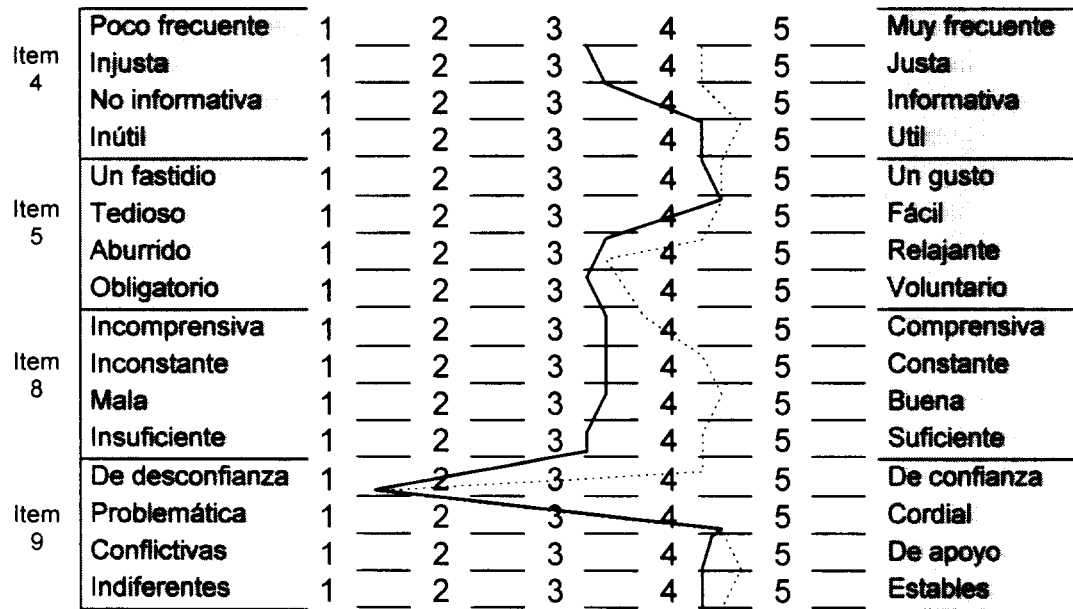
Factor afectivo

item 4.- La apreciación de mi trabajo es:

5.- Efectuar mi trabajo es:

8.- La forma de supervisión de los jefes es:

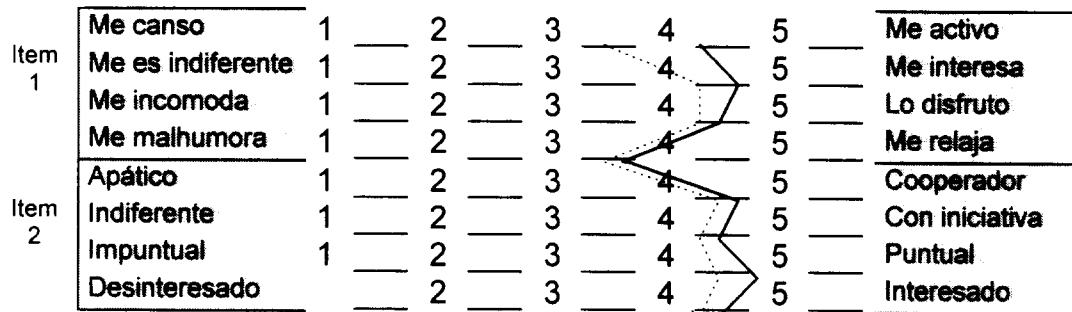
9.- Las relaciones con mi supervisor son:



SUPERVISOR 7

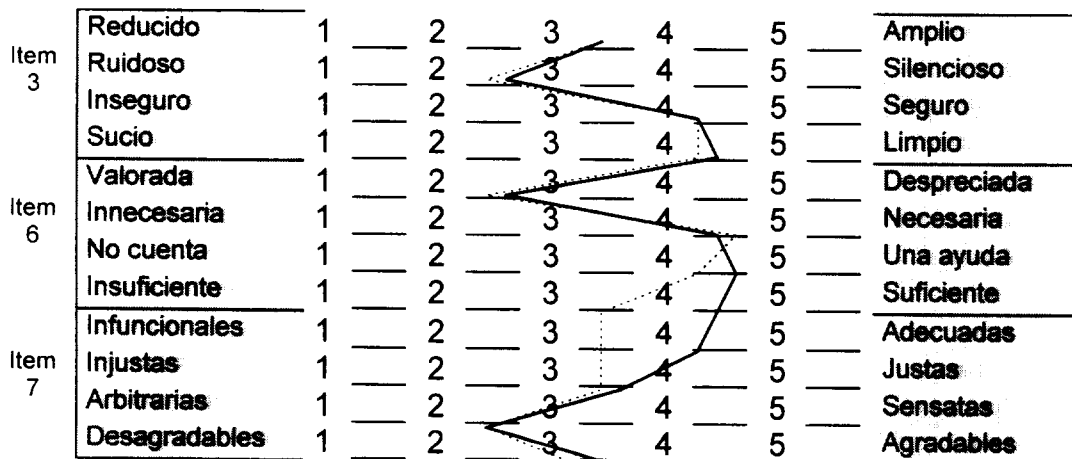
Factor conductual

- item 1.- Cuando realizo mi trabajo:
 2.- Dentro de mi trabajo me considero:



Factor cognitivo

- item 3.- El lugar de mi trabajo es:
 6.- Mi preparación personal en mi trabajo es:
 7.- Las políticas de mi trabajo son:



SUPERVISOR 7

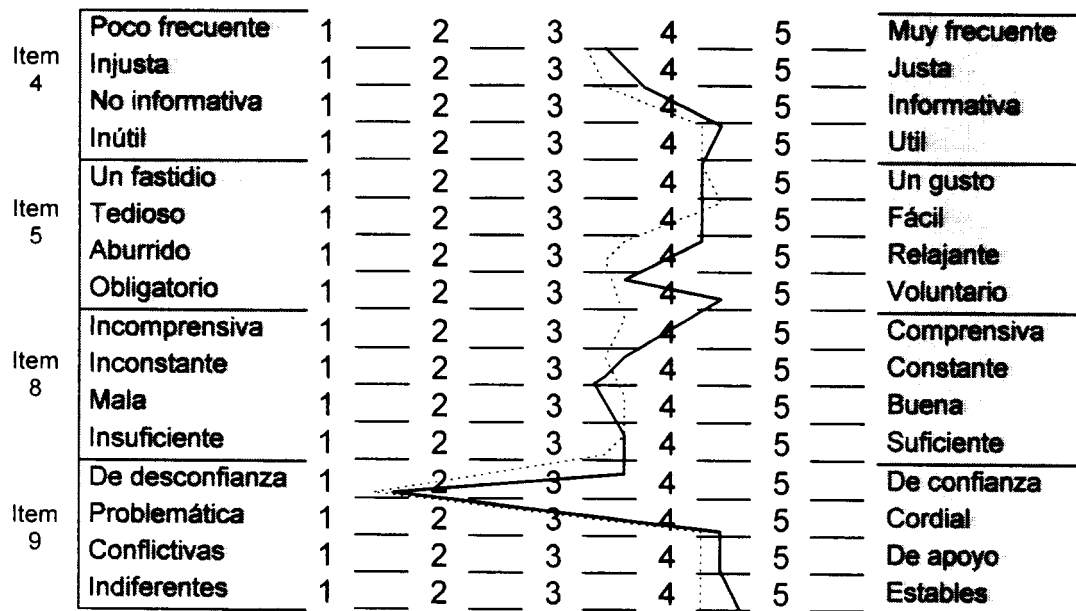
Factor afectivo

item 4.- La apreciación de mi trabajo es:

5.- Efectuar mi trabajo es:

8.- La forma de supervisión de los jefes es:

9.- Las relaciones con mi supervisor son:

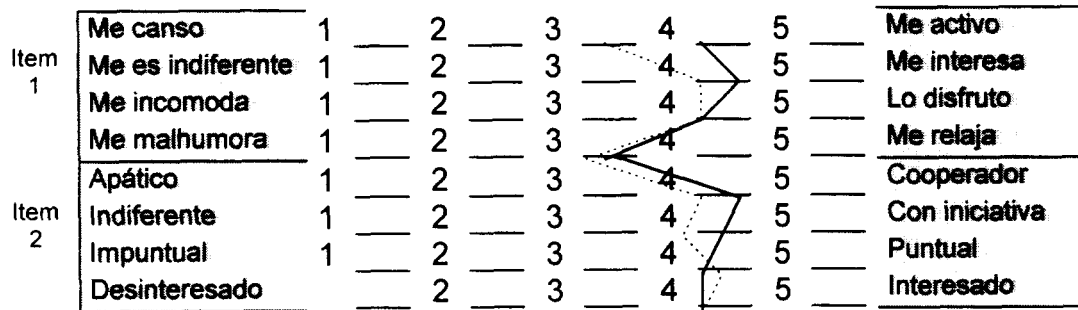


SUPERVISOR 8

Factor conductual

item 1.- Cuando realizo mi trabajo:

2.- Dentro de mi trabajo me considero:

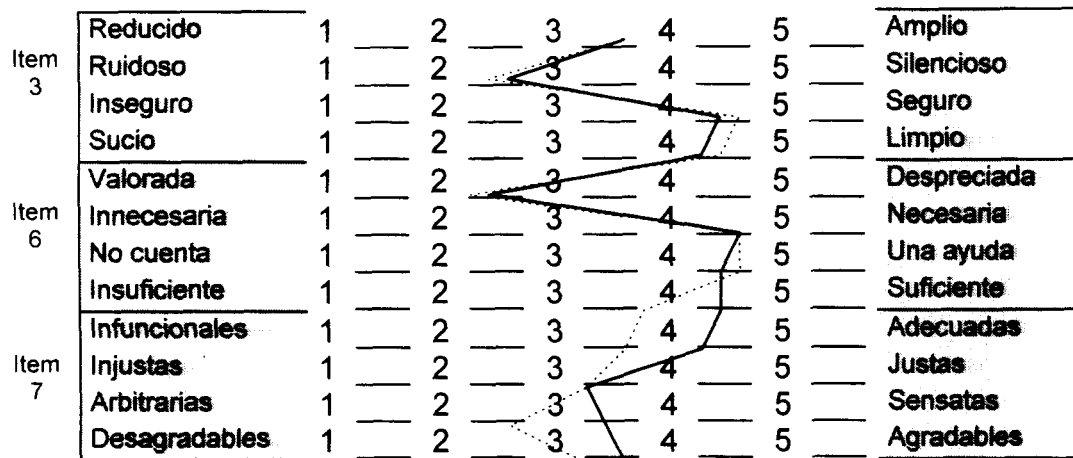


Factor cognitivo

item 3.- El lugar de mi trabajo es:

6.- Mi preparación personal en mi trabajo es:

7.- Las políticas de mi trabajo son:



SUPERVISOR 8

Factor afectivo

item 4.- La apreciación de mi trabajo es:

5.- Efectuar mi trabajo es:

8.- La forma de supervisión de los jefes es:

9.- Las relaciones con mi supervisor son:

	Poco frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Item 4	Injusta	1	2	3	4	5	Justa
	No informativa	1	2	3	4	5	Informativa
	Inútil	1	2	3	4	5	Util
	Un fastidio	1	2	3	4	5	Un gusto
Item 5	Tedioso	1	2	3	4	5	Fácil
	Aburrido	1	2	3	4	5	Relajante
	Obligatorio	1	2	3	4	5	Voluntario
	Incomprensiva	1	2	3	4	5	Comprensiva
Item 8	Inconstante	1	2	3	4	5	Constante
	Mala	1	2	3	4	5	Buena
	Insuficiente	1	2	3	4	5	Suficiente
	De desconfianza	1	2	3	4	5	De confianza
Item 9	Problemática	1	2	3	4	5	Cordial
	Conflictivas	1	2	3	4	5	De apoyo
	Indiferentes	1	2	3	4	5	Estables

SUPERVISOR 9

Factor conductual

item 1.- Cuando realizo mi trabajo:

2.- Dentro de mi trabajo me considero:

Item 1	Me canso	1	2	3	4	5	Me activo	5
	Me es indiferente	1	2	3	4	5	Me interesa	5
	Me incomoda	1	2	3	4	5	Lo disfruto	5
	Me malhumora	1	2	3	4	5	Me relaja	5
Item 2	Apático	1	2	3	4	5	Cooperador	5
	Indiferente	1	2	3	4	5	Con iniciativa	5
	Impuntual	1	2	3	4	5	Puntual	5
	Desinteresado	1	2	3	4	5	Interesado	5

Factor cognitivo

item 3.- El lugar de mi trabajo es:

6.- Mi preparación personal en mi trabajo es:

7.- Las políticas de mi trabajo son:

Item 3	Reducido	1	2	3	4	5	Amplio	5
	Ruidoso	1	2	3	4	5	Silencioso	5
	Inseguro	1	2	3	4	5	Seguro	5
	Sucio	1	2	3	4	5	Limpio	5
Item 6	Valorada	1	2	3	4	5	Despreciada	5
	Innecesaria	1	2	3	4	5	Necesaria	5
	No cuenta	1	2	3	4	5	Una ayuda	5
	Insuficiente	1	2	3	4	5	Suficiente	5
Item 7	Infuncionales	1	2	3	4	5	Adecuadas	5
	Injustas	1	2	3	4	5	Justas	5
	Arbitrarias	1	2	3	4	5	Sensatas	5
	Desagradables	1	2	3	4	5	Agradables	5

SUPERVISOR 9

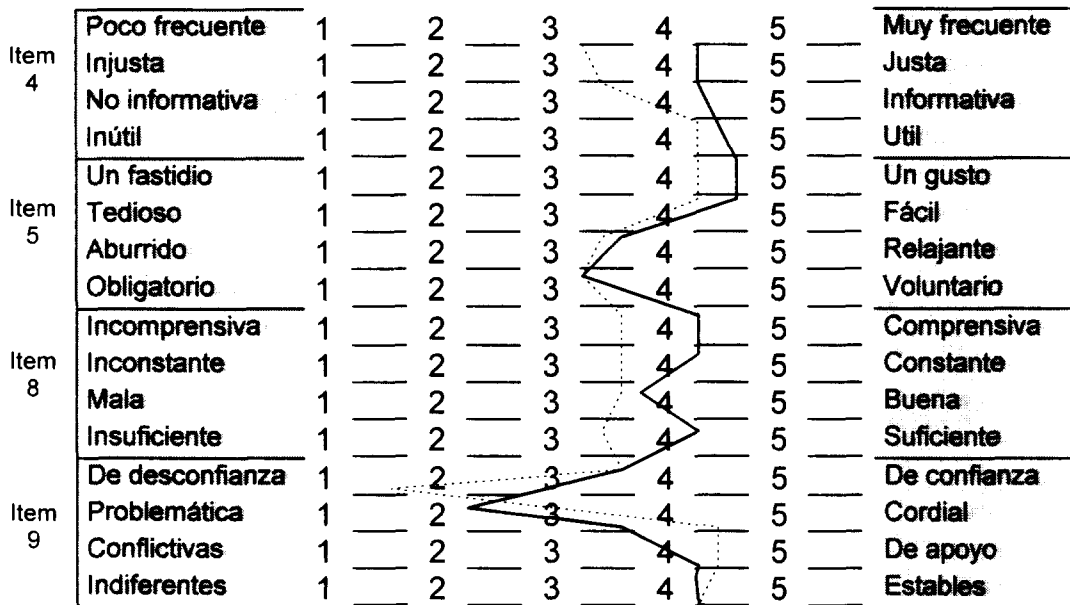
Factor afectivo

item 4.- La apreciación de mi trabajo es:

5.- Efectuar mi trabajo es:

8.- La forma de supervisión de los jefes es:

9.- Las relaciones con mi supervisor son:

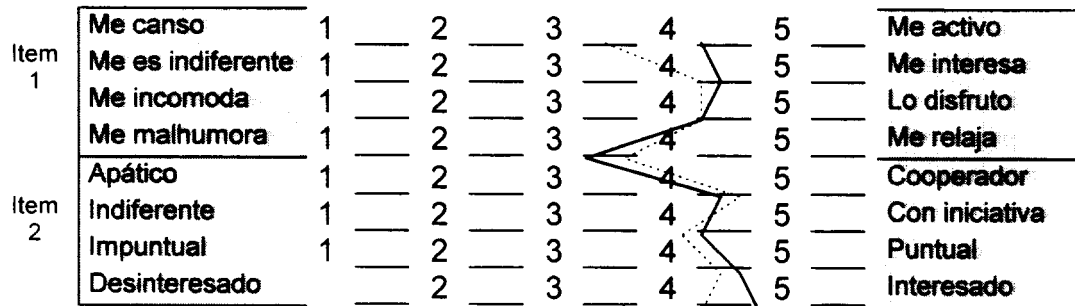


SUPERVISOR 10

Factor conductual

item 1.- Cuando realizo mi trabajo:

2.- Dentro de mi trabajo me considero:

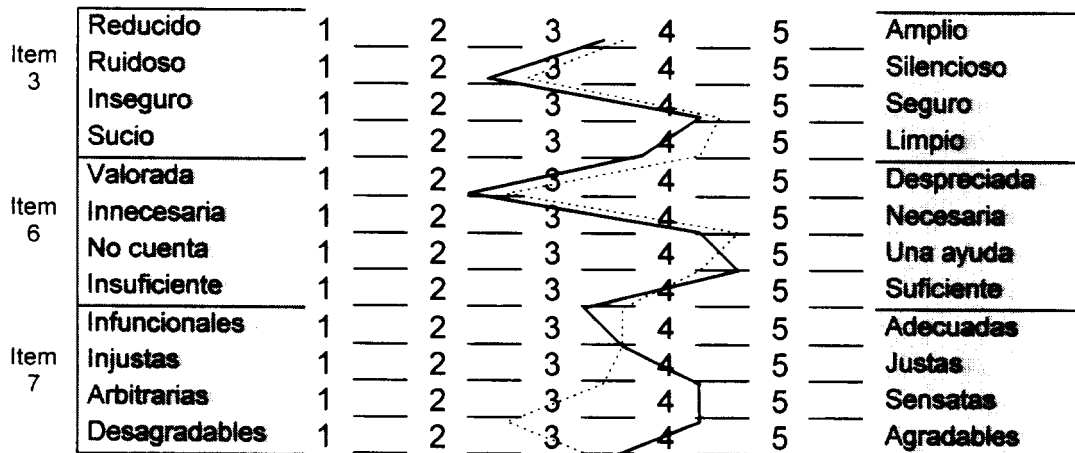


Factor cognitivo

item 3.- El lugar de mi trabajo es:

6.- Mi preparación personal en mi trabajo es:

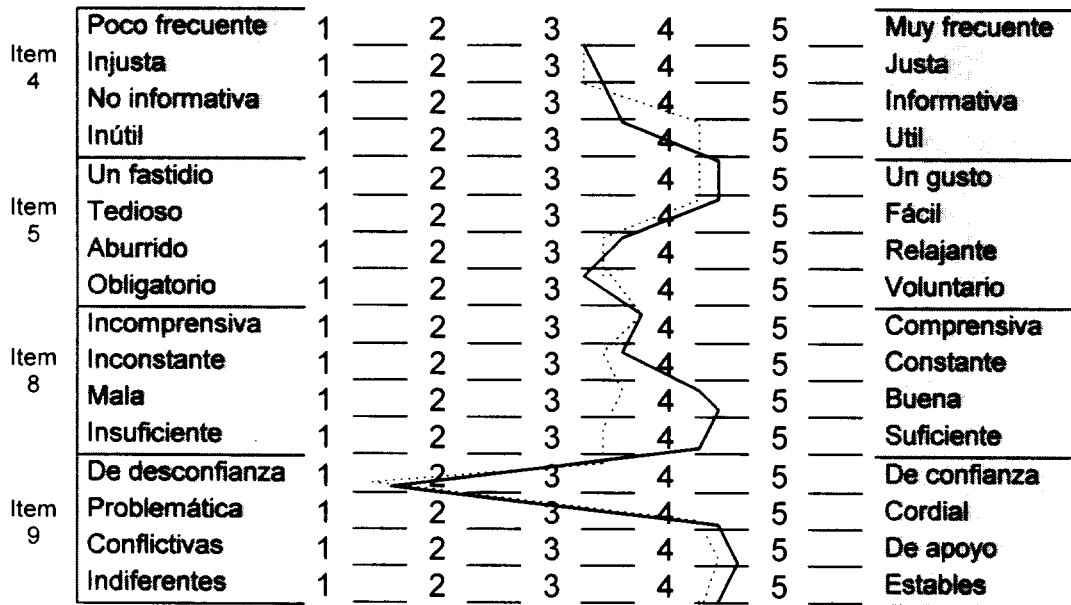
7.- Las políticas de mi trabajo son:



SUPERVISOR 10

Factor afectivo

- item 4.- La apreciación de mi trabajo es:
- 5.- Efectuar mi trabajo es:
- 8.- La forma de supervisión de los jefes es:
- 9.- Las relaciones con mi supervisor son:

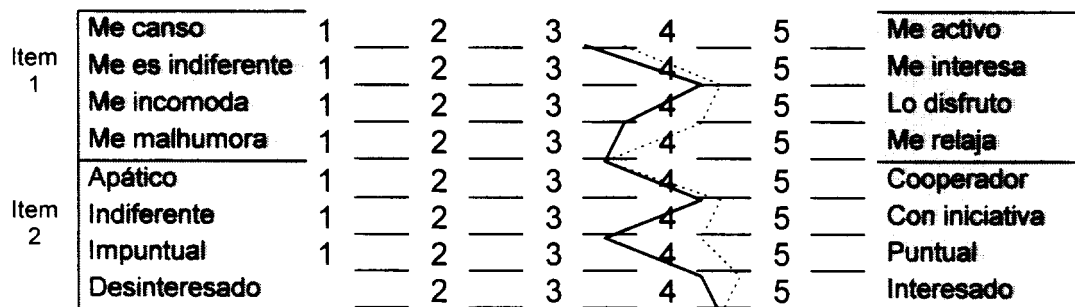


SUPERVISOR 11

Factor conductual

item 1.- Cuando realizo mi trabajo:

2.- Dentro de mi trabajo me considero:

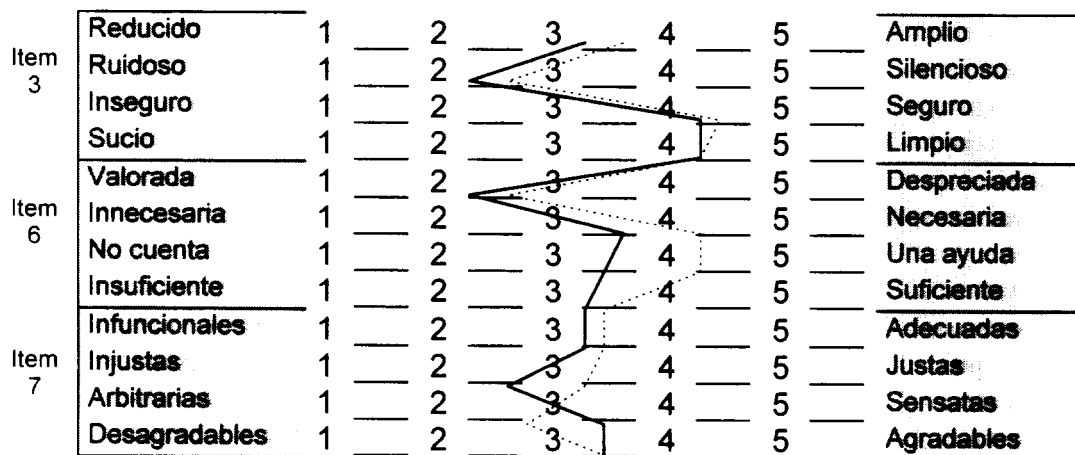


Factor cognitivo

item 3.- El lugar de mi trabajo es:

6.- Mi preparación personal en mi trabajo es:

7.- Las políticas de mi trabajo son:



SUPERVISOR 11

Factor afectivo

- ítem 4.- La apreciación de mi trabajo es:
 5.- Efectuar mi trabajo es:
 8.- La forma de supervisión de los jefes es:
 9.- Las relaciones con mi supervisor son:

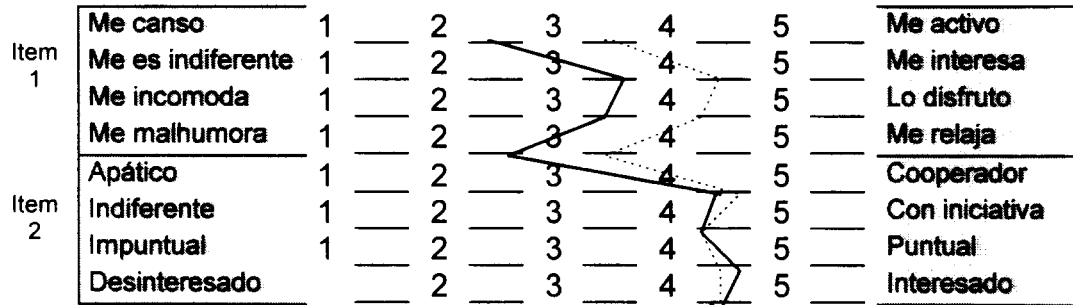
	Poco frecuente	1	2	3	4	5	Muy frecuente
Item 4	Injusta	1	2	3	4	5	Justa
	No informativa	1	2	3	4	5	Informativa
	Inútil	1	2	3	4	5	Util
	Un fastidio	1	2	3	4	5	Un gusto
Item 5	Tedioso	1	2	3	4	5	Fácil
	Aburrido	1	2	3	4	5	Relajante
	Obligatorio	1	2	3	4	5	Voluntario
	Incomprensiva	1	2	3	4	5	Comprensiva
Item 8	Inconstante	1	2	3	4	5	Constante
	Mala	1	2	3	4	5	Buena
	Insuficiente	1	2	3	4	5	Suficiente
Item 9	De desconfianza	1	2	3	4	5	De confianza
	Problemática	1	2	3	4	5	Cordial
	Conflictivas	1	2	3	4	5	De apoyo
	Indiferentes	1	2	3	4	5	Estables

SUPERVISOR 12

Factor conductual

item 1.- Cuando realizo mi trabajo:

2.- Dentro de mi trabajo me considero:

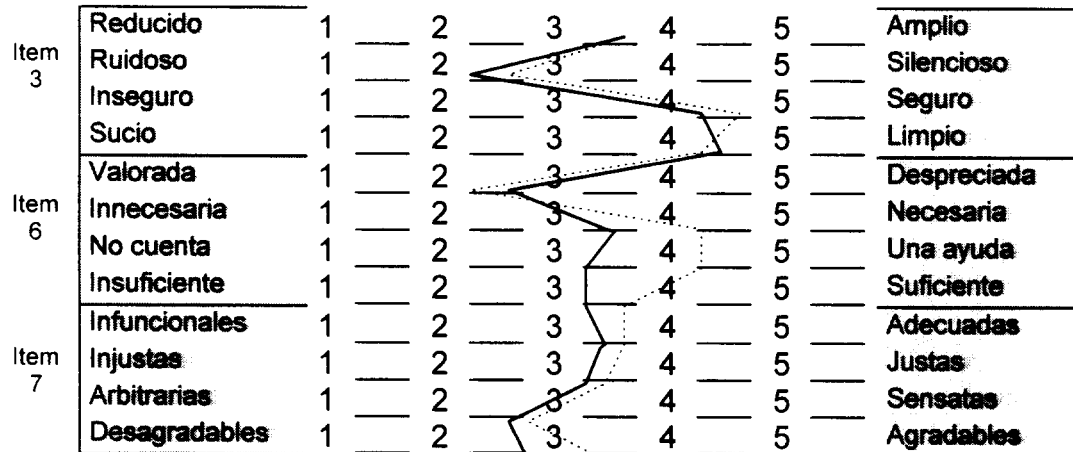


Factor cognitivo

item 3.- El lugar de mi trabajo es:

6.- Mi preparación personal en mi trabajo es:

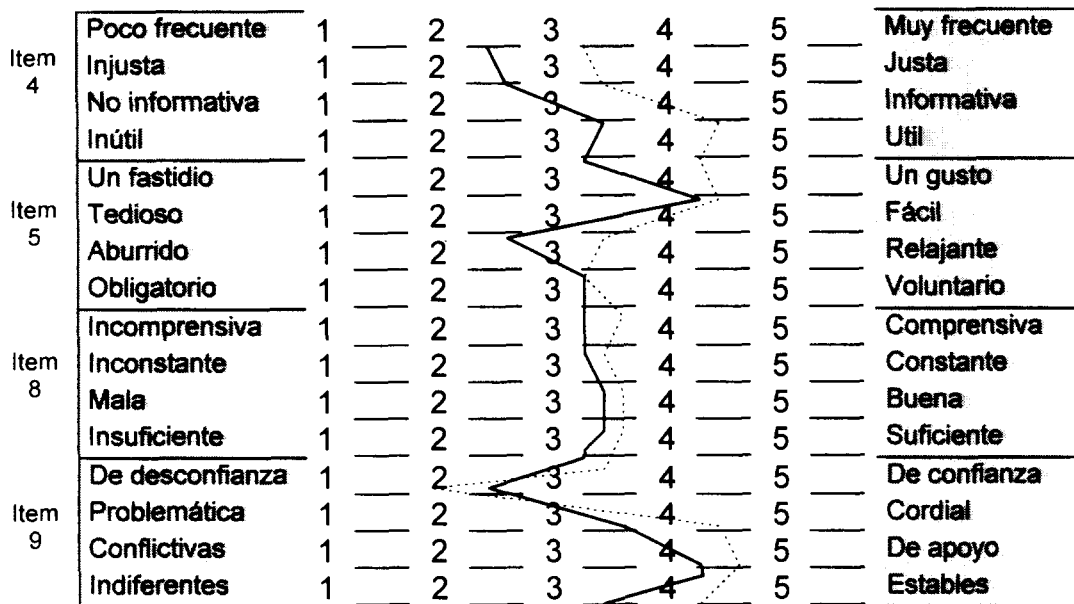
7.- Las políticas de mi trabajo son:



SUPERVISOR 12

Factor afectivo

- item 4.- La apreciación de mi trabajo es:
- 5.- Efectuar mi trabajo es:
- 8.- La forma de supervisión de los jefes es:
- 9.- Las relaciones con mi supervisor son:

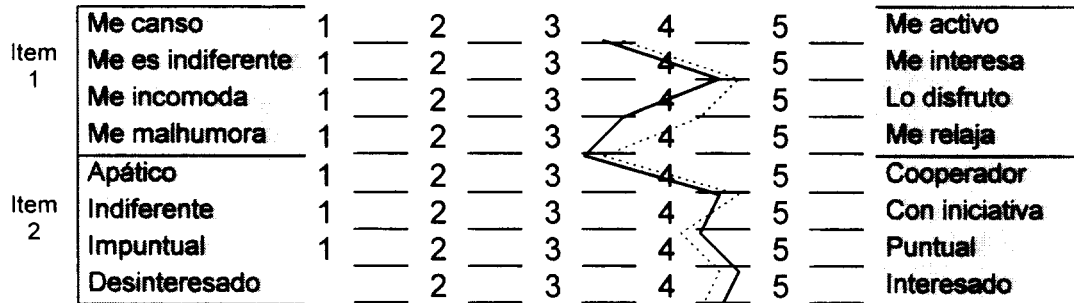


SUPERVISOR 13

Factor conductual

item 1.- Cuando realizo mi trabajo:

2.- Dentro de mi trabajo me considero:

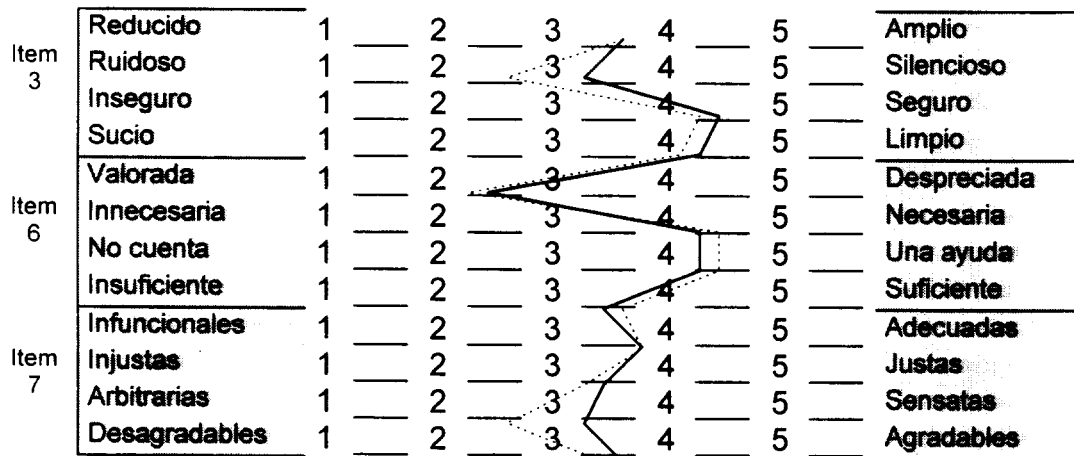


Factor cognitivo

item 3.- El lugar de mi trabajo es:

6.- Mi preparación personal en mi trabajo es:

7.- Las políticas de mi trabajo son:



SUPERVISOR 13

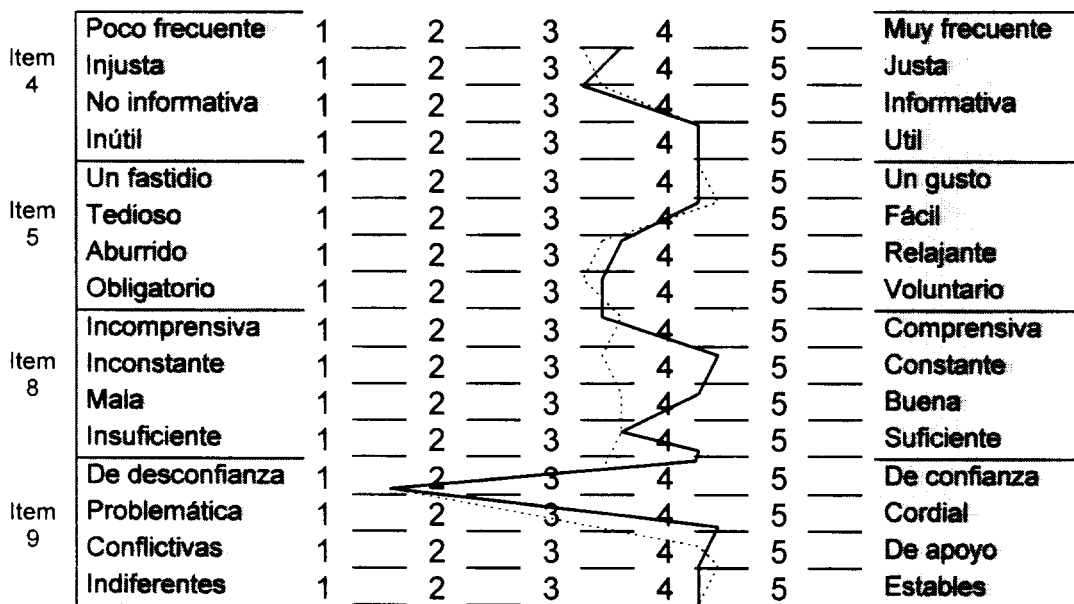
Factor afectivo

item 4.- La apreciación de mi trabajo es:

5.- Efectuar mi trabajo es:

8.- La forma de supervisión de los jefes es:

9.- Las relaciones con mi supervisor son:



6.2.4 Análisis de la relación entre los estilos de liderazgo, las actitudes hacia el trabajo y el estándar de la productividad.

Con los resultados que se obtuvieron después de la aplicación de los diferentes instrumentos en que se operacionalizaron las variables de interés para este estudio, se crearon rangos de calificación en cada una de ellas para poder analizar y explicar la naturaleza de la relación existente entre dichas variables. Como primer paso se expone de manera detallada como se desarrollaron los rangos creados en cada variable para después describir las relaciones halladas.

6.2.4.1 Descripción de los rangos para las variables : estilos de liderazgo, Actitud hacia el trabajo y estándar de productividad.

En el caso de la variable Estilo de liderazgo se compone de cinco diferentes estilos que implican diversas formas de ejercer autoridad, partiendo de un doble eje de análisis : El interés por la gente y el interés por la producción. Siguiendo a Blake y Mouton se eligieron los estilos que se enlistan a continuación :

Tabla 4. Estilos de liderazgo.

ESTILO	CARACTERISTICAS
Estilo 9.9	Alto interés por la producción y por la gente.
Estilo 1.9	Mínimo interés por la producción y alto interés por la gente.
Estilo 5.5	Moderado interés por la producción y por la gente.
Estilo 9.1	Alto interés por la producción y mínimo interés por la gente.
Estilo 1.1	Mínimo interés por la gente y por la producción.

Estas cinco clasificaciones del estilo de liderazgo se retoman para analizar su relación con los rangos que se crearán para la actitud hacia el trabajo y que enseguida se describen.

Considerando que la escala de actitudes contiene valores de evaluación que van desde 1 como polo desfavorable, hasta 5 que es el polo favorable, y que el cuestionario se compone de 36 ítems, se determinó: que cada individuo debería estar ubicado en su calificación general entre los valores 36-180 y que, por lo tanto, la calificación de los 168 analistas encuestados en su promedio debería estar en el mismo rango así como las puntuaciones en cada área de supervisión cada una de ellas con los 13 subordinados Después de que se tuvieron los datos finales de cuestionario y el promedio de calificación de todos los individuos se aplicó una estadística descriptiva a estos valores quedando los rangos como sigue :

Tabla 5. Rangos de puntuación para las actitudes hacia el trabajo

RANGOS	PUNTUACION	DESCRIPCION
Rango 1	36 - 64.8	Actitud totalmente desfavorable
Rango 2	64.9 - 93.6	Actitud desfavorable
Rango 3	93.7 - 122.4	Actitud indefinida o neutra
Rango 4	122.5 - 151.2	Actitud favorable
Rango 5	151.3 - 180	Actitud totalmente favorable

En función de estos rangos y de la teoría de los estilos de liderazgo se infiere que a cada rango de puntuación en la escala de actitud hacia el trabajo corresponde un determinado estilo de liderazgo. Por ejemplo; en el caso del estilo 9.9 (Alto interés por la producción y por la gente) debe corresponder el rango 5 que implica una actitud hacia el trabajo totalmente favorable. La correspondencia entre ambos rangos se expresa como sigue:

Tabla 6. Correspondencia entre actitud y estilo de liderazgo

ACTITUD HACIA EL TRABAJO	ESTILO DE LIDERAZGO
Rango 1 36 - 64.8 Actitud totalmente desfavorable	Estilo 1.1 Mínimo interés por la producción y la gente
Rango 2 64.9 - 93.6 Actitud totalmente desfavorable	Estilo 9.1 Alto interés por la producción y bajo por la gente.
Rango 3 93.7 - 122.4 Actitud indefinida o neutra	Estilo 5.5 Moderado interés por la producción y por la gente.
Rango 4 122.5 - 151.2 Actitud favorable	Estilo 1.9 Mínimo interés por la producción y alto interés por la gente.
Rango 5 151.3 - 180 Actitud totalmente desfavorable	Estilo 9.9 Alto interés por la producción y por la gente

En lo que corresponde al estándar de productividad y como se describió en su momento, el SETT de Banamex contempla evaluaciones mensuales para cada área de supervisión en una escala que oscila entre 1 y 10. Del periodo tomado en cuenta para este estudio (febrero - junio de 1997) se observaron los siguientes resultados:

Tabla 7. Calificación del estándar de productividad

Area de supervisión	Calificación final de productividad	Estándar de productividad
Supervisión 1	8.148	Bajo
Supervisión 2	8.618	Bajo
Supervisión 3	8.200	Bajo
Supervisión 4	8.716	Alto
Supervisión 5	8.048	Bajo
Supervisión 6	8.380	Bajo
Supervisión 7	8.746	Alto
Supervisión 8	8.310	Bajo
Supervisión 9	8.064	Bajo
Supervisión 10	8.708	Alto
Supervisión 11	8.826	Alto
Supervisión 12	8.912	Alto
Supervisión 13	8.816	Alto

Recuérdese que las puntuaciones superiores a 8.7 indican un alto nivel de productividad y las puntuaciones inferiores a 8.6 un nivel bajo de productividad .

Al igual que en el caso de las actitudes, se consideró que cada estilo de liderazgo debe propiciar un determinado estándar de productividad. Por ejemplo; el estilo 1.1 (mínimo interés por la producción y por la gente) debería corresponder con un bajo nivel en el estándar de productividad. Los estándares de productividad que corresponden a cada estilo de liderazgo son los siguientes:

Tabla 8. Correspondencia entre estándar de productividad y estilos de liderazgo

ESTANDAR DE PRODUCTIVIDAD	ESTILO DE LIDERAZGO
Nivel bajo de productividad 1-- 8.6	ESTILO 1.1
Nivel alto de productividad 8.7-- 10	ESTILO 9.1
Nivel bajo de productividad 1-- 8.6	ESTILO 5.5
Nivel bajo de productividad 1-- 8.6	ESTILO 1.9
Nivel alto de productividad 8.7-- 10	ESTILO 9.9

Como último paso para poder llevar a cabo el análisis de las variables y la contrastación de las hipótesis se elabora la siguiente tabla en la que se relacionan los rangos de cada una de las variables consideradas. Sin olvidar que cada estilo de liderazgo le corresponde un sólo rango de calificación en las actitudes hacia el trabajo y un único rango en el estándar de productividad.

Tabla 9. Correspondencia de los estilos de liderazgo con la actitud hacia el trabajo y el estándar de productividad

ESTILO DE LIDERAZGO	RANGOS EN LA ESCALA DE ACTITUDES HACIA EL TRABAJO	RANGOS EN EL ESTANDAR DE PRODUCTIVIDAD
ESTILO 9.9	RANGO 5 151.3--180	NIVEL ALTO 8.7--10
ESTILO 1.9	RANGO 4 122.5--151.2	NIVEL BAJO 1--8.6
ESTILO 5.5	RANGO 3 93.7--122.4	NIVEL BAJO 1--8.6
ESTILO 9.1	RANGO 2 64.9--93.6	NIVEL ALTO 8.7--10
ESTILO 1.1	RANGO 1 1-- 64.8	NIVEL BAJO 1--8.6

Establecida la relación existente entre los rangos de cada variable como se muestra en la tabla 9, se procede ahora a contrastar las hipótesis de investigación planteadas con base en los resultados que se obtuvieron de cada una de las escalas.

6.2.4.2- Descripción operacional de la relación entre las variables de estudio.

El primer asunto distintivo que vale la pena reseñar, es que de los trece supervisores evaluados, todos se ubican dentro del estilo de liderazgo 9.9; es decir manifiestan tener un alto interés en la producción y en la gente. Siendo así, era de esperarse que el grupo de subordinados de cada supervisor tuviese una actitud favorable hacia su trabajo, esto es, una puntuación promedio que vaya de 122.5 a 180 y que abarque los rangos 4 y 5, y un nivel alto en el estándar de productividad.

Sin embargo, y como se describe en seguida, esto no ocurrió del todo, sino que, como lo señalan las hipótesis existen situaciones alternas que pueden explicar las relaciones de diversas maneras.

Antes de proseguir con la discusión es necesario enfatizar que, sólo se ha de trabajar con las hipótesis correspondientes al estilo de liderazgo 9.9, ya que en los datos empíricos obtenidos no se encuentra a ningún supervisor que ejerza alguno

de los restantes estilos (ver anexo 5) y por lo tanto no se puede trabajar con las hipótesis correspondientes a dichos estilos.

De forma abreviada se presenta aquí las hipótesis planteadas en torno al estilo de liderazgo 9.9 para su posterior análisis.

Tabla 10. Hipótesis del estilo de liderazgo 9.9

HIPOTESIS	POSIBILIDADES
Hi	ACTITUD: FAVORABLE ESTANDAR DE PRODUCTIVIDAD: ALTO
Ho	ACTITUD : DESFAVORABLE ESTANDAR DE PRODUCTIVIDAD: BAJO
Ha1	ACTITUD : FAVORABLE ESTANDAR DE PRODUCTIVIDAD: BAJO
Ha2	ACTITUD : DESFAVORABLE ESTANDAR DE PRODUCTIVIDAD: ALTO

El tratamiento de la información se basa en los resultados del siguiente cuadro:

Tabla 11. Puntajes obtenidos en el Sett de Banamex

SUPERVISOR	ESTILO 9.9	PROMEDIO EN LA ACTITUD DE LOS SUBURDINADOS	ESTANDAR DE PRODUCTIVIDAD
SUP. 1	32	130.15	8.148
SUP. 2	29	123.42	8.618
SUP. 3	41	121.17	8.200
SUP. 4	34	130.17	8.726
SUP. 5	36	133.42	8.048
SUP. 6	34	142.33	8.380
SUP. 7	38	148.67	8.746
SUP. 8	36	140.08	8.310
SUP. 9	32	144.92	8.064
SUP.10	30	140.42	8.708
SUP. 11	34	124.75	8.826
SUP. 12	34	124.42	8.912
SUP. 13	29	137.50	8.816

En primer instancia se discute lo sucedido en cada una de las áreas de supervisión y después de lo observado a nivel general.

En cuanto al supervisor 1 (con puntuación en el promedio de actitud hacia el trabajo de 130.15 y una calificación en el estándar de productividad de 8.148) se puede concluir que la condición en cuanto a las actitudes de los subordinados es favorable, pero la calificación en cuanto a la productividad es de un nivel bajo, por lo que la hipótesis que satisface esta posibilidad es la alternativa número 1.

En relación al supervisor 2 (123.42; 8.618) se concluye que al igual que en el caso anterior, aquí se cumplen las condiciones que corresponden a la hipótesis alterna uno. Es decir actitud favorable y baja productividad.

Las puntuaciones del supervisor 3 (121.17, 8.2) denotan que sus subordinados muestran una actitud desfavorable y un nivel bajo en la productividad y como puede observarse son características que niegan las cualidades del estilo de liderazgo 9.9; lo cual puede derivarse de que el supervisor no haya cumplido con una autoevaluación adecuada o que puedan existir algunos otros factores intervinientes en este fenómeno. Dichos factores se discuten en las conclusiones.

Si los supuestos de la hipótesis de investigación son que debe haber una actitud hacia el trabajo favorable y una alta productividad, esto se cumple cabalmente para el supervisor 4 cuyas puntuaciones son 130.7 y 8.726.

El supervisor 5 con puntuaciones 133.42 y 8.048, se ubica dentro los parámetros que corresponden a la hipótesis alterna uno.

De la misma manera que el supervisor anterior, el supervisor 6 con puntuaciones (142.33; 8.38) cae dentro de los rangos que lo ubican en las posibilidades de ocurrencia de la hipótesis alterna uno.

Uno más de los supervisores que cumple con las expectativas contenidas en la hipótesis de investigación, tal como ocurrió con el supervisor 4, y que además

tiene puntuaciones 148.67 y 8.746, es el supervisor 7, nótese que es el supervisor con puntuación más alta obtenida para las actitudes.

Sin alejarse demasiado de las tendencias generales en los resultados, el supervisor 8 encuentra una actitud favorable de sus subordinados y un estándar de productividad baja (140.08; 8.31), confirmándose una vez más la hipótesis alterna uno.

El supervisor 9 se suma a los que han corroborado a la hipótesis alterna uno, puesto que el promedio en la puntuación de las actitudes de los subordinados es de 144.92 y la calificación en su nivel de productividad es de 8.064.

En relación a las puntuaciones del supervisor 10 se observa que la actitud de sus subordinados es favorable (puntaje 140.42) y la productividad es alta (puntaje 8.708) correspondiéndose con la aseveración de la hipótesis de investigación.

Con puntuaciones de 124.75 y 8.826, el supervisor número once, mantiene dentro de su área de supervisión una actitud desfavorable y un estándar de productividad alto, confirmando nuevamente la hipótesis de investigación.

La calificación más alta que se obtuvo en el estándar de productividad corresponde al supervisor 12 (8.912). Sin embargo, con un puntaje relativamente bajo, aunque suficiente para obtener una actitud favorable (124.42) confirma las posibilidades de la hipótesis de investigación

La hipótesis de investigación se confirma en este último caso, al igual que en los anteriores supervisores que cumplieran con las premisas de actitud favorable y alta productividad, como lo muestran sus puntuaciones (137.50 y 8.816)

A manera de resumen, de los 13 supervisores evaluados, se encontró que seis de ellos (4,7,10,11,12,13) confirman la aceptación de lo que plantea la hipótesis

de investigación, debido a que al ejercer un estilo de liderazgo que se centra su atención en un alto interés por la producción y por la gente, logran que sus subordinados tengan una actitud favorable hacia su trabajo y que haya, generalmente, un alto nivel en el estándar de la productividad que el SETT es de Banamex exige.

Pero vale la pena destacar que también existe la posibilidad de que se cumplan las afirmaciones de la hipótesis alterna número uno, donde se señala el hecho de que puede haber una actitud favorable hacia el trabajo y una baja productividad, a pesar de que se ejerza un estilo de liderazgo con alto interés en la producción y en la gente. Los supervisores bajo estas condiciones son el 1,2,5,6,8 y el 9.

El único caso en particular que no satisface las condiciones o posibilidades de ocurrencia tanto de la hipótesis de investigación como de la alterna uno, es el supervisor 3, quien tiene en su área de supervisión una actitud desfavorable y un nivel en el estándar de productividad bajo. La explicación para esto puede encontrarse en la intervención de alguna otra variable que debe de considerarse para explicar la actitud hacia el trabajo y el nivel de productividad, y de los que más adelante se discute.

La consideración final a este respecto puede hacerse tomando en cuenta la puntuación promedio de las 13 áreas de supervisión en cuanto a las actitudes y al estándar de productividad, ya que esto reflejaría una tendencia general en el comportamiento de las variables planteadas. Debido a que el promedio de la calificación de las actitudes hacia el trabajo fue de 133.95 y que el promedio en el puntaje del estándar de productividad es de 8.500, se puede pronosticar que de las hipótesis planteadas, la que tiene mayor probabilidad de ocurrencia es la hipótesis alterna 1, donde cada vez que se ejerza un estilo de liderazgo 9.9, se tenga una actitud hacia el trabajo favorable y un nivel bajo en el estándar de productividad.

6.2.5 Comparación de la evaluación del estilo de liderazgo con respecto a la subescala de evaluación de los subordinados.

En esta sección el propósito primordial es abordar las posibles relaciones que puedan existir entre la evaluación propia que los supervisores hacen de sí mismos y la evaluación que los subordinados hacen de ellos.

Para esto se tomaron de la escala general de actitudes los reactivos 4, 8 y 9 que incluyen a los ítems 13,--16 , 29 -- 36 y que hacen referencia a la apreciación que los supervisores tienen del trabajo de sus subordinados, la forma de supervisión que los subordinados perciban de sus jefes y la relaciones que subordinados y supervisores mantienen.

Al igual que se hizo con la escala general, en esta subescala se crearon rangos de puntuación de acuerdo a los valores mínimos y máximos posibles de obtener en cada individuo.

Como la subescala cuenta con 12 ítems y los rangos de aceptabilidad van de 1 a 5, el valor mínimo a considerar es 12 y el máximo es 60. De ahí que los rangos contruidos queden como sigue:

Tabla 12. rangos en la subescala de actitudes hacia el supervisor

RANGOS	CARACTERISTICAS
RANGO 5 50.5--60	Actitud totalmente favorable en la evaluación del supervisor
RANGO 4 40.9--50.4	Actitud favorable en la evaluación del supervisor
RANGO 3 31.3--40.8	Actitud indiferente en la evaluación del supervisor
RANGO 2 21.7--31.2	Actitud desfavorable en la evaluación del supervisor
RANGO 1 12--21.6	Actitud totalmente desfavorable en la evaluación del supervisor

De acuerdo a la descripción de la anterior tabla y a los intervalos de puntuación que ahí se establece, se sigue que bajo la supervisión de alguien que ejerza un estilo de liderazgo con alto interés por la producción y alto interés por la gente debe desarrollarse en la gente subordinada una actitud que sea lo más favorable posible hacia su trabajo. y se toma en cuenta que aquí se trata de una subescala que involucra las actitudes hacia la forma de supervisión, es de suponerse que un liderazgo estilo 9.9 equivalga a una puntuación en la subescala que se ubique en el rango que va de 40.9 a 60. De hecho, una puntuación mayor en la escala de autoevaluación del supervisor en cuanto al estilo 9.9, supondría a su vez un incremento en la calificación de los rangos de la subescala, toda vez que ello implicaría que dicho estilo de liderazgo es ejercido con mayor intensidad.

Para poder determinar con mayor exactitud la naturaleza de la relación que se ha expuesto y con la finalidad de llevar a cabo la comparación entre la autoevaluación del supervisor con la actitud en la evaluación del supervisor por parte de los subordinados se desarrollo: la siguiente tabla en donde se plasma la relación entre la escala de auto evaluación del supervisor con la subescala que evalúa la actitud del subordinado hacia su supervisor.

Tabla 13 Puntajes de comparación entre la autoevaluación de los supervisores y su correspondencia con las actitudes dirigidas a evaluar al supervisor.

SUPERVISORES	PUNTUACION OBTENIDA EN EL ESTILO 9.9 DE ACUERDO A UN ORDEN DESCENDENTE	PUNTUACION OBTENIDA EN LA SUBESCALA DE EVALUACION AL SUPERVISOR (12-60)	ORDEN DE PUNTUACION SEGUN LA SUBESCALA DE EVALUACION
SUPERVISOR 3	41	40.23	10
SUPERVISOR 7	38	46.84	13
SUPERVISOR 5	36	44.15	11
SUPERVISOR 8	36	45.53	9
SUPERVISOR 4	34	42.23	7
SUPERVISOR 6	34	50.07	1
SUPERVISOR 11	34	43.00	3
SUPERVISOR 12	34	39.38	5
SUPERVISOR 1	32	42.15	2
SUPERVISOR 9	32	48.23	4
SUPERVISOR 10	30	46.46	8
SUPERVISOR 2	29	38.76	12
SUPERVISOR 13	29	45.33	6

Los datos anteriores demuestran aquello que se planteó en las hipótesis de investigación, según la cual la evaluación que los subordinados hacen de sus supervisores no difiere de la autoevaluación que los supervisores hacen de sí mismos. La reflexión sobre esta cuestión es parte de las conclusiones que en el capítulo subsecuente se abordarán.

CONCLUSIONES

Una de las características que mejor pueden definir la forma en que el hombre se ha desarrollado, desde su aparición como tal, es que se trata de un ser gregario, que busca asociarse con los demás para la consecución de ciertos fines que le signifiquen, entre otras cosas, la seguridad en la continuación de la especie.

Dentro de las manifestaciones más claras de la asociación humana está la formación de grupos, toda clase de ellos: La familia, los clanes, las tribus, las razas, las naciones, etc., cada uno con las propias características y estructura que les otorgan cohesión en sus relaciones y una dinámica propia en las actividades que realizan.

A su vez, cada época conlleva sus propias formas grupales, y en esta que nos ha tocado vivir se pueden destacar, ante todo, los micro-grupos que se hacen presentes en todas las instituciones de nivel macro; encontrándose así grupos de trabajo, asociaciones mutuales, bandas juveniles, equipos deportivos, etc., si se considera que estos grupos reflejan en cierta medida las condiciones propias de la sociedad actual, puede afirmarse que cada individuo cuenta con varias alternativas de asociación para tener posibilidades de desarrollo y convivencia.

Es cierto que no todos los grupos son iguales, pero también lo es que no toda la gente que pertenece a un mismo grupo cumple las mismas funciones, ya que la diversificación de las tareas que cada quien cumple, exige la especialización de los miembros del grupo.

Una de las posibles y amplias divisiones en las funciones dentro de los grupos es aquella que se cristaliza en la figura del líder; personaje que, en la mayoría de los casos, se encarga de coordinar y orientar las actividades del grupo. Valga este enunciado para cualquier clase de grupo, pero en el caso que aquí interesa, se trata de indagar acerca del papel que juega el líder dentro de los grupos de trabajo en el ámbito laboral y su posible impacto en el desempeño de la gente que coordina, y en la productividad de la institución o empresa.

En efecto, de acuerdo a todo lo que se ha expuesto a lo largo de los capítulos precedentes, el papel del líder ha llegado a convertirse en un factor fundamental en el desarrollo de nuevas perspectivas y condiciones de trabajo que son a su vez una transición de modelos sociales más amplios comúnmente llamados "Cultura laboral".

Y al respecto del líder, mucho es lo que se ha dicho y escrito en torno a su definición, origen, funciones y características, gran parte de lo cual difiere sólo en los factores o dimensiones de análisis, ya que se coincide en el hecho de que se trata de un individuo con capacidad de mando. De manera específica, Blake y Mouton afirman que la eficacia en el ejercicio de liderazgo se basa en la

importancia que se le otorgue a los factores que ellos consideran fundamentalmente en el funcionamiento de cualquier organización: La producción y la gente.

De hecho la propuesta se encamina hacia la detección y clasificación de determinados estilos de liderazgo de acuerdo a los dos factores antes mencionados .

El criterio o parámetro que se siguió para la clasificación de los estilos puede ser descrito como sigue. En ambos factores (producción-gente) se considera que cual cualquier líder puede demostrar y ejercer un menor o mayor interés por ello, en un continuo que iría desde un mínimo interés, pasando por un nivel moderado, hasta llegar a un alto interés. Ambos factores pueden, o no , aumentar o disminuir en esta escala, dando por resultado diversos estilos de liderazgo. Blake y Mounton, basados en este criterio, afirman que puede haber o hablarse de hasta 81 estilos diferentes, pero eligieron sólo a los polos más representativos que manifiestan un interés mínimo, moderado y alto, para hacer un total de 5 y los nombraron: estilo 9.9 , estilo 9.1 , estilo 5.5 , estilo 1.9 , y estilo 1.1, cuyas características ya han sido descritas en su momento. Sólo vale la pena destacar que el estilo de liderazgo que los autores mencionados consideran como ideal es el 9.9, ya que se trata de un líder que demuestra un alto interés en la gente y en la producción.

Partiendo de esta teoría de los estilos de liderazgo y de el estudio de la actitudes hacia el trabajo, como componentes básicos en el ámbito laboral, se buscó investigar la naturaleza de la relación entre ambos factores y las posibles implicaciones de dicha interacción en los niveles de productividad para el caso específico de Banamex, y en particular de su centro de atención telefónica a tarjeta-habientes

Dentro de los primeros hallazgos importantes a destacar, es que de la evaluación para detectar estilos de liderazgo, todos los supervisores del SETT de Banamex (13) se autoevaluaron como líderes con características del estilo 9.9, es decir con un alto interés por la gente y por la producción. Esto no quiere decir que el estilo que se ejerce efectivamente sea ese, sino que al efectuarse la entrevista a los supervisores dentro de las instalaciones del SETT de Banamex, estos pudieron haber sobre-estimado su imagen y actuación como líderes para reflejar una situación de eficacia que no les acarrearía consecuencias negativas hacia sí mismos y hacia sus áreas de supervisión, en cuanto a sus relaciones laborales. No significa que la evaluación en sí misma no sea confiable, sino que las respuestas ofrecidas por los supervisores, de alguna manera pudieron estar condicionadas por la presión que les significaba el lugar de trabajo y el que fueran sus superiores los que les estaban evaluando.

Si el supuesto mayor del que se parte en este estudio, es que un estilo de liderazgo 9.9 implica una actitud favorable hacia el trabajo, se puede afirmar que en general así sucede en el SETT de Banamex, sin embargo cabe señalar que en

algunas cuestiones puntuales no acontece lo mismo; por ejemplo cuando se trata de que los subordinados hablen de la relación que mantienen con sus jefes, se encuentra que la característica inherente en dicha relación es la desconfianza; por otro lado, cuando se plantea la cuestión de la apreciación que los subordinados sienten hacia su trabajo, se tiene que no perciben que se valore lo suficiente su trabajo.

Con respecto a lo anterior dos consideraciones pueden ser hechas. Primero, que existe una contradicción manifiesta entre la afirmación de que los supervisores se consideran a sí mismos con una alto interés por la gente y la aseveración de los subordinados que consideran sus relaciones con los supervisores de desconfianza. Esto puede deberse, como se mencionó líneas arriba, a que la auto-evaluación de los supervisores esté sesgada por lo que ya se explicó. Segundo, que el hecho de que haya una relación de desconfianza entre subordinado y supervisor, no quiere decir, necesariamente, que no exista una actitud favorable hacia el trabajo, ya que el trabajo y el supervisor pueden ser percibidos como dos esferas independientes de acción.

La tercer variable en consideración para este estudio, estándar de productividad, encontró una evaluación que en general la ubica con un nivel bajo de acuerdo a los parámetros que el mismo SETT de Banamex establece y que ya han sido descritos en su oportunidad. De acuerdo a la hipótesis principal de investigación, si el estilo de liderazgo que se ejerce es el 9.9, la actitud hacia el trabajo debe ser favorable y esto debe reflejarse en un nivel de productividad

elevado, que esto no suceda aquí corrobora una de las posibles explicaciones alternas que se plantean, y que supone una actitud favorable hacia el trabajo y un nivel bajo de productividad. De donde se sigue que las condiciones ideales para obtener un alto nivel de productividad, no pasan necesariamente por la ejercicio de un estilo 9.9 y una actitud favorable hacia el trabajo, sino que deben ser tomadas en cuenta algunas otras variables o factores que expliquen mejor el fenómeno en cuestión.

Un tópico más para resaltar, es aquel que hace referencia a la comparación entre la auto-evaluación de los supervisores y la evaluación que los subordinados hacen de ellos. En donde se encontró que ambas no difieren, ya que al incluir en el cuestionario de actitudes ítems orientados a la evaluación del supervisor, la puntuación de estos se inclinó de manera favorable. Esto ratifica la afirmación según la cual si se ejerce un estilo de liderazgo 9.9, la imagen del supervisor que el subordinado evalúa encuentre su correlato en una misma clasificación del estilo de liderazgo.

A modo de comentario concluyente, se puede reflexionar acerca de la posibilidad de realizar investigaciones en el ámbito laboral que junto con los factores aquí descritos (liderazgo, actitudes, y productividad) consideren la incorporación de algunas otras variables que permitan un diagnóstico más completo de la situación en la instituciones que se evalúen. Para poder determinar en su justa dimensión el papel que el líder juega en la transmisión de una nueva Cultura Laboral, y que dicha acción no encuentra su efectiva realización si pierde de vista al elemento

humano, con todas sus capacidades, limitaciones, sentimientos, creencias valores, etc; así como los factores de comunicación, organización, relaciones de poder, presentes en toda institución; cuestiones todas de primer orden que la realidad humana acerca de la cual la psicología social construye su conocimiento requieren una constante revisión y reformulación para su adecuación a una dinámica constante de cambio y reacomodo social.

BIBLIOGRAFIA

- AAVV, (1990). Revista: Valores profesionales en Banamex. Fondo de cultura Banamex
- Acle, Alfredo. (1991). Planeación estratégica y calidad total. México: Grijalbo.
- Andrade, Horacio. (1994). Gerencia del servicio. Bogotá: Legis.
- Astorga, Cuauhtémoc. (1991). Apuntes para el módulo 2 del diplomado en calidad total. México: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey
- Banamex en el tiempo. (1995). Revista, México.
- Blanchard, K; Zigarmi, D. (1986). El líder ejecutivo al minuto. México: Grijalbo.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1971). Dinámica de grupos: investigación y teoría. México: Trillas
- Bátiz Vázquez José A. (1987). Historia del papel moneda en México. Fondo de cultura Banamex A.C.,
- Casares, David. (1994). Liderazgo. Capacidad para dirigir. México: Fondo de Cultura Económica.
- De la Cerda, José. (1990). La administración en desarrollo. México: Xache-te.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santo, S.A.
- Gibson, I. Donnelly. (1990). Organizaciones: conducta, estructura, proceso. México: Mc. Graw Hill.
- Ginebra, Joan y Arana, R. (1991). Dirección por servicio. México: Mc. Graw Hill.
- Hersey, p. y Blanchard, K. (1988). Management of Organizational Behavior. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Jimenez, Jaime (editor). (1991). Organización y sistemas. Participación, calidad, competitividad en fabricantes de clase mundial. México: Instituto de investigaciones en Matematicas aplicadas y en sistemas U N A M.
- Kras, Eva. (1990). Cultura gerencial México-Estados Unidos. México: Grupo editorial Iberoamérica.

- Mann, León. (1973). Elementos de Psicología Social. México: Limusa.
- Martinez Vazquez Griselda. (1995). Revista: El Cotidiano (Noviembre-Diciembre). U A M – Xochimilco.
- Morales, Francisco. (1996). Psicología Social y Trabajo Social. México: Mc. Graw Hill.
- Moscovici, Serge. (1985). Psicología Social. Tomo 1. Barcelona: Paidós.
- Munné, Frederic. (1886). Psicología Social. Barcelona: CEAC.
- Perez Mendez Rocio de los Angeles. Influencia del estilo de liderazgo del supervisor en la actitud hacia el trabajo. U. A. G. México 1996.
- Rodriguez, Aroldo. (1991). Psicología social. México: Trillas.
- Rodriguez, F. Mauro.(1996). Psicología en el mexicano. México: Mc. Graw Hill.
- Stephen T. Robbins (1993). Comportamiento organizacional, México: Printice hall, 780 p.
- Serralde, Laura. (1994). Dos décadas de DO en México. Management today en Español.l 8 6-12
- Solis, E. Javier.(1991). La formación de empresarios. México: Porrúa.
- Urbina, S. Javier.(compilador) (1989).El Psicólogo, formación, ejercicio profesional, prospectiva. México: UNAM.
- Valores profesionales del Banco Nacional de México.(1995). Revista, México.
- Whittaker, O. James. (1979). La Psicología Social en el mundo de hoy. México: Trillas.

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Calificaciones del estándar de productividad en las trece áreas de supervisión del SETT de Banamex.
- Tabla 2. Calificación de los supervisores de cada uno de los estilos de liderazgo.
- Tabla 3. Distribución de reactivos por componente.
- Tabla 4. Estilos de liderazgo.
- Tabla 5. Rangos de puntuación para las actitudes hacia el trabajo.
- Tabla 6. Correspondencia entre actitud y estilo de liderazgo.
- Tabla 7. Calificación del estándar de productividad.
- Tabla 8. Correspondencia entre estándar de productividad y estilos de liderazgo.
- Tabla 9. Correspondencia de los estilos de liderazgo con la actitud hacia el trabajo.
- Tabla 10. Hipótesis del estilo de liderazgo 9.9.
- Tabla 11. Puntajes obtenidos en el SETT de Banamex.
- Tabla 12. Rangos en la sub-escala de actitudes hacia el supervisor.
- Tabla 13. Puntajes de comparación entre la auto-evaluación de los supervisores y su correspondencia con la actitudes dirigidas a evaluar al supervisor.

ANEXOS

ANEXO 1. Inventario estandarizado para evaluar estilos de liderazgo.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA
DIVISION CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

¡HOLA! SOLICITAMOS TU COLABORACIÓN PARA EL LLENADO DE ESTA ENCUESTA, Y AGRADECEMOS DE ANTEMANO TU COLABORACIÓN Y DISPOSICIÓN, DADO QUE TUS RESPUESTAS SON IMPORTANTES PARA NOSOTROS.

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan una serie de preguntas por favor marca con una **CRUZ** en la escala que le sigue el número que consideres se aproxime más a tu manera de pensar.

Si apoyas decididamente la alternativa **A** en vez de la alternativa **B** marca con una **CRUZ** el número 3 del lado izquierdo o viceversa si apoyas la alternativa **B**.

Si apoyas medianamente la alternativa **A**, que la alternativa **B**. Marca con una **CRUZ** el número 2 del lado izquierdo o viceversa si medianamente apoyas la alternativa **B**.

- | | | |
|--|---------------|--|
| 1) El supervisor responsable debe: | | |
| A | | B |
| mantener a los subordinados en un estado de ánimo positivo, ya que la producción se cuidará por sí misma. | 3 2 1 0 1 2 3 | obtener la máxima producción ya que de esta manera, la gente responderá |
| 2) La manera de tratar las sugerencias es: | | |
| A | | B |
| diferir la relación entre ellas, ya sea positiva o negativa, hasta que su jefe haya opinado luego de transmitirla a los subordinados | 3 2 1 0 1 2 3 | leerlas o escucharlas, y si no representan críticas contra nadie transmitir las al jefe, asegurándose que los subordinados sepan que estas son apreciadas. |
| 3) Cuando un subordinado se mete en dificultades en el desempeño de su trabajo, el jefe debería: | | |
| A | | B |
| darle apoyo y animarlo, el subordinado debe saber que cuenta con su supervisor. | 3 2 1 0 1 2 3 | tratar 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 aquel que hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos: | | |
| A | | B |
| y mantiene la línea de acción. | 3 2 1 0 1 2 3 | 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. 3 2 1 0 1 2 3
 B y trabajar con ellos hasta que se formule el mejor plan de trabajo.
- 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. 3 2 1 0 1 2 3
 B recordarle a cada uno por separado de lo razonable que es un día adecuado de trabajo por una paga adecuada.
- 7) Para evitar desdecirse, cuando un supervisor toma una decisión debe basarse en:
 A una información razonada y cabal, para que no sea necesario cambiarla si los subordinados se resisten. 3 2 1 0 1 2 3
 B la manera de pensar de su jefe, para asegurarse de que no habrá duda sobre quién tiene razón si los subordinados se resisten.
- 8) 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 merezcan. 3 2 1 0 1 2 3
 B trabajarán 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 considerar la exigencias que se impongan a los subordinados. 3 2 1 0 1 2 3
 B lo suficiente para mantenerse sin problemas
- 10) Cuando un subordinado está en desacuerdo el supervisor debería escuchar a fin de comprender:
 A los puntos de acuerdo y desacuerdo, lograr un entendimiento razonable respecto de la meta general y lograr juntos el mejor curso hacia esa meta. 3 2 1 0 1 2 3
 B los puntos de desacuerdo y después en una explicación convencer a los subordinados que la opinión del gerente es la mejor.
- 11) Un supervisor puede evitar problemas:
 A aceptando, sin quejas el ritmo de trabajo que la gente se impone. 3 2 1 0 1 2 3
 B invitando a la gente a encontrar 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 coordinación del esfuerzo. 3 2 1 0 1 2 3
 B trabajando en base "uno a uno" para asegurar la coordinación, eficiencia y la responsabilidad.
- 13) Cuando hay conflictos un supervisor debería:
 A ofrecer ayuda para aliviar la tensión. 3 2 1 0 1 2 3
 B no mezclarse en el asunto.
- 14) Cuando un supervisor se reúne con sus subordinados, el propósito principal debería ser:
 A desarrollar metas y objetivos, esbozar el trabajo y decidir la forma de hacerlo. 3 2 1 0 1 2 3
 B darle ocasión de participar, de formular sugerencias, pero hacerles ver que es decisión del gerente es equilibrar las presiones impuestas al grupo.

- 15) Después de terminar un trabajo difícil un supervisor debería:
- | | | |
|---|---------------|--|
| A | | B |
| mostrar respeto por un trabajo bien hecho suavizando el camino para establecer las buenas relaciones. ya que frecuentemente se generan tensiones cuando se ejecuta una tarea. | 3 2 1 0 1 2 3 | tener ya planes para el trabajo siguiente y poner a la gente a trabajar tan pronto como termine la tarea previa. |
- 16) Cuando los subordinados están en conflicto, un supervisor debería:
- | | | |
|--|---------------|--|
| A | | B |
| hablarles separadamente para averiguar los hechos y luego ofrecer una solución justa para ambos. | 3 2 1 0 1 2 3 | permanecer neutro, ya que es probable que la gente se vuelva con quien se entremete. |
- 17) Cuando se termina una tarea un supervisor debería analizar con quien hicieron el trabajo:
- | | | |
|---|---------------|---|
| A | | B |
| 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. | 3 2 1 0 1 2 3 | para informarse 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 | | B |
| explicar las razones de su decisión aunque lo lamenta. la decisión debe mantenerse. | 3 2 1 0 1 2 3 | haciéndole saber que la gente está en primer lugar. |
- 19) Se puede lograr una coordinación eficiente entre los subordinados:
- | | | |
|--|---------------|---|
| A | | B |
| haciéndoles participar activamente en la solución de problemas de trabajo. | 3 2 1 0 1 2 3 | concientizando en ellos que la gente es lo primero. |
- 20) Cuando un subordinado se resiste a hacer las cosas de la manera prescrita, el supervisor debe:
- | | | |
|---|---------------|---|
| A | | B |
| mostrarle como las reglas son para beneficio de todos. y pedir que las cumpla por el bien de todos. | 3 2 1 0 1 2 3 | 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 | | B |
| lo que éste necesita saber a fondo, vayan bien las cosas o no. | 3 2 1 0 1 2 3 | solo 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 | | B |
| las sugerencias que crea aceptables y no olvidar agradecer a los que contribuyen por su interés. | 3 2 1 0 1 2 3 | en alguna forma las sugerencias sean buenas o no. |
- 23) Cuando ocurre la violación de una política, el supervisor debería :
- | | | |
|---|---------------|--|
| A | | B |
| llevar a cabo rápidamente una medida correctiva para asegurarse que no se repita. | 3 2 1 0 1 2 3 | dejarla pasar: descubriendo nuestros propios errores es como mejor se aprende. |

- 24) Cuando se va a iniciar un proyecto nuevo un supervisor debería:
- | | | |
|---|---------------|---|
| A | | B |
| 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. | 3 2 1 0 1 2 3 | reunir la información relevante, recabarla además de aquellos que ejecutan el proyecto, analizar los hechos y pedir sugerencias, luego presentar su solución a los subordinados obteniendo su interés y dedicación, mostrándoles de que manera ha tomado en cuenta sus ideas. |
- 25) Cuando un supervisor planifica una tarea, debería:
- | | | |
|--|---------------|--|
| A | | B |
| consultar su propia experiencia y si es necesario a los expertos y disponer cómo se debe hacer el trabajo, luego asignar responsabilidades individuales y transmitir las en cada empleado. | 3 2 1 0 1 2 3 | reunirse con cada individuo y ayudarlo a planear el trabajo en la manera que el subordinado desea hacerlo. |
- 26) Un supervisor debería:
- | | | |
|---|---------------|---|
| A | | B |
| darse cuenta que a la gente no le gusta trabajar duro, pero asegurarse que hagan lo suficiente para salir del paso. | 3 2 1 0 1 2 3 | lograr la producción haciendo que el trabajo tenga sentido para los subordinados. |
- 27) Las metas deberían fijarse:
- | | | |
|---|---------------|---|
| A | | B |
| no altas ni bajas, si no de modo que los subordinados sepan que son justas. | 3 2 1 0 1 2 3 | sólo tan altas como estén los subordinados dispuestos a aceptarlas de buena manera. |
- 28) Un supervisor debería reconocer que si la gente trata de hacer lo menos posible:
- | | | |
|--|---------------|---|
| A | | B |
| debería apremiarlos lo más que pueda aunque cause antagonismo e insatisfacción | 3 2 1 0 1 2 3 | no es mucho lo que puede hacer excepto aceptarlo así. |
- 29) Cuando un supervisor evalúa el desempeño de un subordinado debería:
- | | | |
|---|---------------|--|
| A | | B |
| considerar sus aspectos favorables y desfavorables, señalando los puntos débiles que pueda mejorar y reconociéndole lo que ha hecho bien. | 3 2 1 0 1 2 3 | asegurándose de que el subordinado comprende que se evalúa en base a hechos que revelan las causas de los éxitos y fracasos y luego fijar juntos de mutuo acuerdo, los objetivos para mejorar. |
- 30) Al seguir el progreso del trabajo de los subordinados un supervisor debería:
- | | | |
|---|---------------|--|
| A | | B |
| dejarlos solos; así, surgen problemas, que el supervisor sabrá por los canales de rutina. | 3 2 1 0 1 2 3 | mantenerse informado de cómo se sienten quienes realizan el trabajo, asegurándose que sepan que se preocupa e interesa por su bienestar. |
- 31) Una manera de obtener resultados de los subordinados es establecer metas para ellos:
- | | | |
|---|---------------|---|
| A | | B |
| luego solicitar su cooperación si estas no se están logrando. | 3 2 1 0 1 2 3 | asegurar el acatamiento desde un principio. |
- 32) Cuando un supervisor y su subordinado no están de acuerdo el gerente debería:
- | | | |
|--|---------------|---|
| A | | B |
| dejar que el desacuerdo siga su curso, ya que lo más probable es que el problema se resuelva por sí mismo. | 3 2 1 0 1 2 3 | exponer el desacuerdo abiertamente 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. 3 2 1 0 1 2 3

B
tomando él mismo las decisiones
después de obtener ideas de cada
subordinado.

34) Reunir a los subordinados resulta útil cuando tales reuniones se usan para:

A
obtener información suficiente para decidir la
manera de hacer el trabajo . 3 2 1 0 1 2 3

B
comunicar decisiones sobre la manera de
hacer el trabajo.

35) Al evaluar la actuación de un subordinado el supervisor debería:

A
explicar la experiencia en el trabajo ya que es la
mejor enseñanza. 3 2 1 0 1 2 3

B
informar al subordinado, puesto que es
importante conocer su situación respecto a
otros.

36) Cuando un subordinado no esta de acuerdo el supervisor debería:

A
cambiar la posición para retener la cooperación. 3 2 1 0 1 2 3

B
ver que el subordinado cumpla las ordenes.

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. 3 2 1 0 1 2 3

B
permitir a sus subordinados que se
encarguen del trabajo por su propia cuenta,
ya que ellos les plantearán los problemas
que consideren serios.

38) Cuando se encuentra 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. 3 2 1 0 1 2 3

B
utilizar su 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:
enfaticando a la gente los aspectos positivos. 3 2 1 0 1 2 3

actuando con suma precaución para evitar la
rutina.

40) Cuando hay desacuerdo entre el supervisor y el subordinado, el supervisor:

A
y el subordinado deben establecer claramente la
causa del desacuerdo y solucionarlo. 3 2 1 0 1 2 3

B
debe tener la última palabra.

Descripción de la direccionalidad de los items con respecto a los cinco estilos de

Liderazgo

ESTILOS DE LIDERAZGO

ITEMS	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
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			

	9.9	9.1	5.5	1.9	1.1
TOTAL	16	16	16	16	16

ANEXO 2 Escala de actitudes hacia el trabajo



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA
DIVISION CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

¡HOLA! TE SOLICITAMOS TU COLABORACIÓN PARA EL LLENADO DE ESTE CUESTIONARIO, LO CUAL TE AGRADECEMOS DE ANTEMANO

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de preguntas por favor marca con una CRUZ en la escala siguiente el número que más se acerque a la respuesta que califique la situación que se presenta en tu trabajo

Ejemplo: Las personas cultas son:

Ricas 3 2 1 2 3 Pobres

Si te inclinas totalmente por el adjetivo de Rico marca con una **Cruz** el número 3 y si estas medianamente de acuerdo marca el número 2 y por último si no te inclinas por uno u otro marca el número 1.

1.- Cuando realizo mi trabajo

me canso	3 2 1 2 3	me activo
me interesa	3 2 1 2 3	me es indiferente
lo disfruto	3 2 1 2 3	me incomoda
me relaja	3 2 1 2 3	me malhumora

2.- Dentro mi 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

3.- El lugar mi trabajo es:

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

4.- La apreciación de mi trabajo es:

Muy Frecuente	3 2 1 2 3	Muy poco frecuente
Injusta	3 2 1 2 3	Justa
Informativa	3 2 1 2 3	No informativa
Inútil	3 2 1 2 3	Útil

5.- Efectuar mi trabajo es:

Un gusto	3 2 1 2 3	Un fastidio
Tedioso	3 2 1 2 3	Fácil
Aburrido	3 2 1 2 3	Relajante
Obligatorio	3 2 1 2 3	Voluntario

6.-Mi preparación personal en mi trabajo es:

Valorada	3 2 1 2 3	Despreciada
Necesaria	3 2 1 2 3	Innecesaria
Una Ayuda	3 2 1 2 3	No cuenta
Suficiente	3 2 1 2 3	Insuficiente

7.- Las políticas mi trabajo son:

Adecuadas	3 2 1 2 3	Infuncionales
Justas	3 2 1 2 3	Injustas
Arbitrarias	3 2 1 2 3	Sensatas
Agradables	3 2 1 2 3	Desagradables

8.- La forma de supervisión de los jefes es:

Incomprensiva	3 2 1 2 3	Comprensiva
Inconstante	3 2 1 2 3	Constante
Buena	3 2 1 2 3	Mala
Suficiente	3 2 1 2 3	Insuficiente

9.- Las relaciones con mi supervisor son:

De confianza	3 2 1 2 3	Desconfianza
Problemática	3 2 1 2 3	Cordial
De apoyo	3 2 1 2 3	Conflictivas
Estables	3 2 1 2 3	Indiferentes

ANEXO 3 PLANTILLA PARA CALIFICAR ACTITUDES



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA
DIVISION CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

¡HOLA! TE SOLICITAMOS TU COLABORACIÓN PARA EL LLENADO DE ESTE CUESTIONARIO, LO CUAL TE AGRADECEMOS DE ANTEMANO

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de preguntas por favor marca con una CRUZ en la escala siguiente el numero que más se acerque a la respuesta que califique la situación que se presenta en tu trabajo

Ejemplo: Las personas cultas son:

Ricas 3 2 1 2 3 Pobres

Si te inclinas totalmente por el adjetivo de Rico marca con una **Cruz** el número 3 y si estas medianamente de acuerdo marca el número 2 y por último si no te inclinas por uno u otro marca el número 1.

1.- Cuando realizo mi trabajo

1.- me canso	1 2 3 4 5	me activo	conduc
2.- me interesa	5 4 3 2 1	me es indiferente	conduc
3.- lo disfruto	5 4 3 2 1	me incomoda	conduc
4.- me relaja	5 4 3 2 1	me malhumora	conduc

2.- Dentro mi trabajo me considero:

5.- Cooperador	5 4 3 2 1	Apático	conduc
6.- Indiferente	1 2 3 4 5	Con iniciativa	conduc
7.- Puntual	5 4 3 2 1	Impuntual	conduc
8.- Desinteresado	1 2 3 4 5	Interesado	conduc

3.- El lugar mi trabajo es:

9.- Amplio	5 4 3 2 1	Reducido	cogni
10.- Ruidoso	1 2 3 4 5	Silencioso	cogni
11.- Seguro	5 4 3 2 1	Inseguro	cogni
12.- Sucio	1 2 3 4 5	Limpio	cogni

4.- La apreciación de mi trabajo es:

13.- Muy Frecuente	5 4 3 2 1	Muy poco frecuente	afect
14.- Injusta	1 2 3 4 5	Justa	afect
15.- Informativa	5 4 3 2 1	No informativa	afect
16.- Inútil	1 2 3 4 5	Útil	afect

5.- Efectuar mi trabajo es:

17.- Un gusto	5 4 3 2 1	Un fastidio	afect
18.- Tedioso	1 2 3 4 5	Fácil	afect
19.- Aburrido	1 2 3 4 5	Relajante	afect
20.- Obligatorio	1 2 3 4 5	Voluntario	afect

6.-Mi preparación personal en mi trabajo es:

21.- Valorada	1 2 3 4 5	Despreciada	cogni
22.- Necesaria	5 4 3 2 1	Innecesaria	cogni
23.- Una Ayuda	5 4 3 2 1	No cuenta	cogni
24.- Suficiente	5 4 3 2 1	Insuficiente	cogni

7.- Las políticas mi trabajo son:

25.- Adecuadas	5 4 3 2 1	Infuncionales	cogni
26.- Justas	5 4 3 2 1	Injustas	cogni
27.- Arbitrarias	1 2 3 4 5	Sensatas	cogni
28.- Agradables	5 4 3 2 1	Desagradables	cogni

8.- La forma de supervisión de los jefes es:

29.- Incomprensiva	1 2 3 4 5	Comprensiva	afect
30.- Inconstante	1 2 3 4 5	Constante	afect
31.- Buena	5 4 3 2 1	Mala	afect
32.- Suficiente	5 4 3 2 1	Insuficiente	afect

9.- Las relaciones con mi supervisor son:

33.- De confianza	1 2 3 4 5	Desconfianza	afect
34.- Problemática	1 2 3 4 5	Cordial	afect
35.- De apoyo	5 4 3 2 1	Conflictivas	afect
36.- Estables	5 4 3 2 1	Indiferentes	afect

ANEXO 4 Resultados de validación del inventario

SUPERVISOR	ESTILO 9.9	ESTILO 9.1	ESTILO 5.5	ESTILO 1.9	ESTILO 1.1
S1	18	21	15	32	20
S2	28	24	14	29	26
S3	17	29	8	41	24
S4	19	22	15	24	27
S5	27	22	9	36	24
S6	28	23	8	34	23
S7	24	29	11	38	18
S8	21	12	4	36	29
S9	18	21	15	32	20
S10	29	18	17	30	26

SUPERVISOR	ESTILO 9.9	ESTILO 9.1	ESTILO 5.5	ESTILO 1.9	ESTIL 1.1
S11	34	15	21	20	32
S12	34	29	26	28	24
S13	29	8	29	17	24
S14	24	34	27	19	22
S15	23	36	24	27	22
S16	12	34	23	28	23
S17	21	11	29	24	18
S18	18	36	29	21	12
S19	38	15	21	18	20
S20	29	30	26	29	15

SUPERVISOR	ESTILO 9.9	ESTILO 9.1	ESTILO 5.5	ESTILO 1.9	ESTILO 1.1
S21	13	22	31	16	34
S22	34	10	21	23	14
S23	17	24	28	15	29
S24	15	21	18	20	32
S25	29	26	28	24	14
S26	8	29	17	24	41
S27	34	27	19	22	15
S28	9	22	27	24	36
S29	34	23	28	23	8
S30	11	29	24	18	38

SUPERVISOR	ESTILO 9.9	ESTILO 9.1	ESTILO 5.5	ESTILO 1.9	ESTILO 1.1
S31	36	29	21	12	4
S32	15	21	18	20	32
S33	15	21	18	20	32
S34	14	29	24	17	28
S35	8	22	29	19	17
S36	27	6	34	8	3
S37	22	28	27	23	24
S38	11	12	21	29	36
S39	29	15	28	24	17
S40	14	23	21	10	34

SUPERVISOR	ESTILO 9.9	ESTILO 9.1	ESTILO 5.5	ESTILO 1.9	ESTILO 1.1
S41	15	21	18	20	32
S42	14	24	28	26	29
S43	24	41	8	17	29
S44	15	19	22	27	34
S45	24	36	22	27	9
S46	34	28	8	23	18
S47	23	38	24	29	12
S48	36	21	29	12	4
S49	15	18	21	20	32
S50	30	29	26	15	17

RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LOS 50 CUESTIONARIOS

Este muestreo se realizó al personal de diversas instituciones con características similares a las de los supervisores del SETT Banamex. Esto con la finalidad de estandarizar el cuestionario de valores del supervisor que se aplicó posteriormente a los supervisores del SETT Banamex, con el fin de identificar su estilo de liderazgo

Como se puede observar los resultados se distribuyeron en los diferentes estilos de supervisores. En esta aplicación se encontraron los siguientes resultados:

De un total de 50 encuestados, 13 se ubicaron en el estilo de liderazgo 9.9, 9 en el estilo 1.9, 3 más en el estilo 5.5, 10 en el estilo 9.1 y por último 15 en el estilo 1.1.

ANEXO 5 Tabla de valides y confiabilidad

ITEMS	PUNTAJE ALTO	PUNTAJE BAJO	VALOR t	PROBABILIDAD	Coef. Alpha
1	4.619048	2.714286	-9.159011	0.0000	0.8938
2	4.952381	3.619048	-6.820418	0.0000	0.8950
3	4.595238	3.380952	-6.503928	0.0000	0.8954
4	3.952381	2.857143	-5.469539	0.0000	0.8964
5	4.833334	4.452381	-3.514005	0.0008	0.8979
6	4.309524	3.476191	-3.367495	0.0012	0.8976
7	4.595238	4.428571	-9.741602	0.3330	0.9000
8	4.547619	3.285714	-4.800793	0.0000	0.8959
9	4.476191	3.190476	-4.891866	0.0000	0.8976
10	3.476191	2.357143	-4.595278	0.0000	0.8978
11	4.761905	3.642857	-5.029069	0.0000	0.8964
12	4.738095	3.523809	-5.07469	0.0000	0.8971
13	4.261905	2.000000	-9.573839	0.0000	0.8924
14	4.476191	2.142857	-11.13468	0.0000	0.8924
15	4.642857	3.214286	-6.518209	0.0000	0.8959
16	4.785714	2.809524	-8.389487	0.0000	0.8940
17	4.761905	3.761905	-6.990534	0.0000	0.8952
18	4.285714	2.380952	-7.08458	0.0000	0.8937
19	3.833333	2.547619	-6.762898	0.0000	0.8950
20	4.595238	2.619048	-7.548499	0.0000	0.8956
21	1.404762	3.333333	7.945499	0.0000	0.9123
22	4.809524	3.238095	-6.000604	0.0000	0.8949
23	4.595238	2.928572	-6.188364	0.0000	0.8945
24	4.428571	3.142857	-4.689709	0.0000	0.8970
25	4.714286	2.595238	-9.555205	0.0000	0.8933
26	4.261905	2.309524	-8.583292	0.0000	0.8925
27	3.690476	1.857043	-7.316559	0.0000	0.8937
28	4.190476	2.119048	-10.67156	0.0000	0.3917
29	4.666667	2.214286	-14.33404	0.0000	0.8915
30	4.690476	2.595238	-10.61461	0.0000	0.8937
31	4.523809	2.595238	-7.979777	0.0000	0.8935
32	4.619048	2.488572	-10.84966	0.0000	0.8924
33	1.642857	2.357143	2.861657	0.0055	0.9065
34	4.738095	3.285714	-6.549073	0.0000	0.8954
35	4.976191	3.785714	-7.280039	0.0000	0.8952
36	4.880952	3.285714	-7.857524	0.0000	0.8943
					0.8985