

**Universidad      Autónoma      Metropolitana**

---

---

**UNIDAD IZTAPALAPA  
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**



**Casa abierta al tiempo**

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**P R E S E N T A N :**

PEREZ MAXIMO PABLO  
RAMIREZ GONZALEZ ADALBERTO  
GORDILLO ALONSO TERESITA  
LIRA HERNANDEZ MARIO  
MERCADO REBOLLO AMPARO  
MERCADO REBOLLO SALVADOR

**México, D.F.**

**Julio de 1989.**

01/11/2017

10:00 AM

01/11/2017

10:00 AM

**A LA MAESTRA ERNESTINA ZAPIAIN:**

**ASESOR DE TESTIS**

*Con el respeto que para nosotros  
siempre reflejó, por sus conoci-  
mientos y experiencias ofrecidas  
durante la elaboración del pre-  
sente trabajo.*

**CON CARINO Y RESPETO**

**A MI QUERIDA U.A.M.**



090989

I N D I C E

	PAG.
<b>INTRODUCCION.</b>	
<b>CAPITULO 1.- ANTECEDENTES.....</b>	<b>5</b>
1.1.0 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	7
1.2.1 HIPOTESIS GENERAL.....	13
1.2.2 HIPOTESIS ESPECIFICAS.....	14
1.3.0 MARCO TEORICO.....	16
1.3.1 TEORIAS DE LIDERAZGO.....	17
1.3.2 TEORIAS DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	40
1.3.3 TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO.....	45
<b>CAPITULO II.- CONCEPTUALIZACION.....</b>	<b>55</b>
2.1.0 LA EMPRESA.....	57
2.1.1 EMPRESA PUBLICA.....	59
2.1.2 EMPRESA PRIVADA.....	66
2.2.0 PRINCIPALES VARIABLES.....	68
2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	69
2.2.2 LIDERAZGO.....	78
2.2.3 MOTIVACION.....	80
2.2.4 PRODUCTIVIDAD.....	81
<b>CAPITULO III.- INVESTIGACION DE CAMPO.....</b>	<b>85</b>
3.1.0 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	87
3.1.1 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION.....	89

	PAG.
3.1.2 SUJETOS DE LA INVESTIGACION.....	93
3.2.0 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.....	95
3.2.1 PROCEDIMIENTO DE LA CODIFICACION.....	96
3.2.2 TABULACION DE DATOS DE LOS CUESTIONARIOS.....	101
3.2.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.....	104
<b>CAPITULO IV.- CONCLUSIONES.....</b>	<b>165</b>
4.1.0 COMPROBACION DE HIPOTESIS.....	167
4.2.0 CONCLUSIONES FINALES.....	173
4.3.0 SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES.....	175
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>177</b>
<b>A N E X O S .....</b>	<b>183</b>

## INTRODUCCION

La presente investigación, pretende mostrar la relación que existe entre los diferentes estilos de Liderazgo y algunos aspectos en los que dichos tipos de liderazgo influyen, lo anterior es con el objeto de ofrecer alternativas a uno de los principales problemas y preocupaciones de las empresas de hoy en día, como es el aumento de la productividad al menor costo posible sin embargo es importante destacar que nuestro enfoque como ya se mencionó, es tan sólo una alternativa de las diversas posibilidades de mejorar la eficiencia, lo cual normalmente esta asociada con el nivel de productividad, así el aumento de la productividad permitirá mejorar el desenvolvimiento de las unidades económicas, y con esto el aumento de los ingresos reales coadyuvando así a elevar el nivel de vida de la población.

Asi mismo, es importante resaltar los aspectos de clima organizacional y la motivación de las personas que participan dentro de la organización, los cuales para efectos de nuestra investigación, tienen una relación directa con los estilos de liderazgo y la productividad misma.

Ahora bien, al hablar de empresas en términos generales, surge inevitablemente una serie de interrogantes y cuestionamientos al respecto, debido a que dentro de cualquier organismo ya sea público o privado, existen características y necesidades propias del personal que labora en dichos organismos -

y/o instituciones. Y aún cuando hicieramos una clasificación por sector al que corresponde tal o cual empresa, consideramos que no es suficiente para hacer una generalización ya que existe también la posibilidad de que al interior de las empresas de uno u otro sector se presenten diferencias sustanciales atendiendo al tipo y tamaño de las empresas estudiadas, es decir; para estatales, descentralizadas, secretarías de estado, grandes, medianas y pequeñas empresas, etc.

No obstante lo anterior y a pesar de las limitaciones que presenta, el pretender abordar un panorama general de las distintas empresas existentes, este trabajo recoge algunas experiencias de investigaciones pasadas y al mismo tiempo se plantea con la expectativa de ofrecer información y experiencias que marquen la pauta a futuras investigaciones atendiendo a otras clasificaciones, quizá otras variables, otro enfoque, en fin, toda una gama de posibilidades que permitan como ya comentamos inicialmente, presentar alternativas que den respuesta a uno de los muchos problemas que enfrenta el sector empresarial en México.

Para poder comprender mejor la relación que existe entre los diferentes estilos de liderazgo y algunos aspectos en los que dichos tipos de liderazgo influyen como es el clima organizacional, la motivación y la productividad, se elaboró el capítulo I, con el título de Antecedentes, el cual contiene una breve recopilación de algunas ideas, datos y teorías que

rescatamos de estudios elaborados anteriormente.

Así, este capítulo nos servirá de base teórica para apoyar el enfoque del desarrollo de esta investigación, ofreciendo una visión más amplia y clara al respecto. ]

En el capítulo II, retomamos los conceptos más relevantes que de alguna manera se relacionan en el presente trabajo, a fin de poder orientar los objetivos planteados en el mismo, de tal forma que permita facilitar la comprensión de las distintas variables que se mencionan a lo largo de la investigación.

A partir de los fundamentos teóricos descritos anteriormente se propone en el capítulo III la metodología empleada, en la que se contemplan, por una parte el procedimiento de la investigación y los sujetos de la misma y por otra parte el procesamiento de la información en la cual se incluye el análisis e interpretación de resultados.

Finalmente en el capítulo IV se describen las conclusiones que se desprenden de nuestra investigación, así como algunas recomendaciones que la experiencia de este trabajo nos permite sugerir.



## CAPITULO I ANTECEDENTES

### 1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

### 1.2 HIPOTESIS

#### 1.2.1. HIPOTESIS GENERAL

#### 1.2.2. HIPOTESIS ESPECIFICA

### 1.3 MARCO TEORICO

#### 1.3.1. TEORIAS DE LIDERAZGO

#### 1.3.2. TEORIAS DE LAS RELACIONES HUMANAS

#### 1.3.3. TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO.



### 1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.

Uno de los objetivos principales de todas las organizaciones, sean públicas o privadas, es el de mejorar su eficiencia y productividad para poder seguir existiendo como tales. De ahí, la importancia que tiene el hecho de estudiar o investigar, cuáles son las variables más importantes que afectan a la productividad.

El presente trabajo rescata algunos conceptos, ideas y datos a través de cuestionarios referentes a estilos de liderazgo, estilos de climas organizacionales, motivación y evaluación del desempeño y su relación en cuanto a comportamiento, basado en estudios realizados anteriormente que a continuación se hacen mención. En éste sentido revisamos algunos de ellos que conforman lo que determinados autores llaman "Clima Organizacional". Así, retomando el "Modelo de Clima Organizacional" de Litwin y Stringer (1) en un estudio aplicado en México por Barbosa M. y Olmedo D., en su tesis profesional del mismo nombre y las conclusiones a que llegaron son:

- 1.- Que con respecto a las empresas públicas, el tipo de liderazgo que se da es una ligera variación del liderazgo autocrático, y en las empresas privadas, sí se afirma que existe liderazgo autocrático.
- 2.- El clima que se da en la empresa pública es diferente al de la empresa privada.

3.- En las pequeñas empresas del sector privado existe una mayor brecha organizacional entre el clima actual y el que a los implicados les gustaría se diera, considerando que fue determinante que el área analizada correspondía a la pequeña empresa, las cuales se caracterizan por no tener mucho control de las normas de producción, así como tampoco les interesa mucho motivar a su personal.

También encontramos en otra tesis profesional, "Análisis de la relación existente entre Liderazgo-Clima Organizacional, Actitud: Sector Público", donde se afirma que: "los diferentes estilos de liderazgo crean diversos tipos de clima organizacional y estos climas a su vez tienen efectos significativos sobre la actitud (conducta) del empleado, provocando actitudes positivas o negativas"(3).

Así, también rescatamos los resultados de los trabajos de investigación a nivel de posgrado sobre "Diagnóstico y Clima Organizacional", donde se concluye que:"el liderazgo ejercido por los niveles jerárquicos superiores, es el que determina el clima organizacional,... y que si no cuentan con la autoridad formal debida y el respaldo de niveles superiores, su máximo grado de efectividad y dirección no podrá ser alcanzado, y para contar con el apoyo y surgimiento de un líder informal es necesario fomentar la convivencia entre los empleados dentro y fuera de sus horas de trabajo", entre otros pun

tos (4).

Estos trabajos de investigación sobre "Diagnóstico y Clima Organizacional" fueron realizados por alumnos de posgrado, en administración de personal, en la materia de Dinámica Administrativa y Comportamiento Humano, impartidas en el Instituto Nacional de Administración pública (INAP), por la maestra Ernestina Zapiain y Héctor Tirado respectivamente.

Este trabajo, intenta probar si para México, tomando en cuenta y como muestra algunas instituciones y empresas del sector público y privado, es válida la hipótesis de que los distintos estilos de liderazgo influyen en el clima organizacional, y de éste a su vez en la motivación y si así mismo, influye en la productividad en el trabajo. En otras palabras pretendemos probar si los diferentes estilos de liderazgo influyen en el clima organizacional, de igual forma, determinar si éste ambiente organizacional incide en la motivación de las personas y si finalmente existe una relación directa entre estas variables y la productividad en las organizaciones tanto públicas como privadas.

También será importante saber que tan contrastantes son los resultados, por una parte en la empresa pública: en los organismos centralizados, descentralizados y paraestatales y por otra parte en la empresa privada: en la pequeña, mediana y gran empresa.

Tomando en cuenta la clasificación que se hizo de las empresas, será importante analizar la variabilidad con que se manifiestan los diferentes tipos de liderazgo, sus repercusiones en el ambiente organizacional y corroborar cómo cambian en la empresa pública y privada, sabiendo de antemano que existen diversos climas organizacionales al interior de una misma empresa, pues las relaciones laborales varían de un departamento a otro, de una área a otra y de una empresa a otra.

⌞Cabe mencionar que al interior de la empresa, el clima organizacional está influenciado por los jefes y entre mayores sean sus cualidades de líder y su nivel jerárquico de éstos, mayor será su influencia en el ambiente de la organización.⌋

Quizá los postulados acerca del comportamiento en cuanto a actitudes, motivación y productividad son genéricos y en realidad la base de diferenciación sean los estilos de liderazgo y por eso cambien los climas y eso es lo que hace que los comportamientos difieran de una clase de empresa a otra.

Intentaremos detectar que clase de necesidades de motivación se da en la iniciativa privada y en el sector público y, si existe una relación entre esta motivación, la eficiencia o la productividad medida a través del desempeño.

⌞Consideramos que en la Administración Pública las limitaciones en sus recursos financieros; así como de sus políticas

en cuanto a sectores estratégicos prioritarios y sus objetivos de satisfacer servicios, lo hace diferente a la privada, pero por otra parte debiera ser igual o más productiva que la empresa privada, y quizá es porque según referencia de los estudios que estamos tomando de base, existe más claridad en la comprensión de sus objetivos organizacionales en la empresa privada.]

Estamos conscientes, por una parte, que además de los estilos de liderazgo como variable que afecta el ambiente interno de la organización que recaé en la motivación del personal y en consecuencia en la productividad.] Existen por otra parte, factores tales como: la estructura, la tecnología y el ambiente externo (factores económico, político, legales) que se interrelacionan, no solamente con la organización, sino -- también con la sociedad misma, pero no son objeto de éste estudio por lo que no se tomarán en cuenta en esta ocasión, aunque se sugiere que en investigaciones futuras sean tomados en cuenta.

Una de las limitaciones de éste trabajo, consiste en que a pesar de que se seleccionarán empresas similares o de el mismo giro para analizarlas, no se puede realizar generalización alguna de la empresa pública y privada, porque nuestra "muestra" no es representativa en ningún momento de la situación que enfrentan cada una de ellas, y si se realizarán las generalizaciones, será bajo riesgo de falsear la información.

Consideramos que esta muestra no pudo ser más amplia debido a que dicha investigación se realizó en un trimestre.

A continuación proponemos las siguientes hipótesis de trabajo; primeramente una general y posteriormente las específicas.

### 1.2.1 HIPOTESIS GENERAL.

Los distintos estilos de liderazgo, propician climas organizacionales específicos y éstos a su vez, determinan las necesidades de motivación, las cuales repercuten en la productividad en el trabajo en las empresas públicas y privadas.

### 1.2.2. HIPOTESIS ESPECIFICAS.

1. De los estilos de liderazgo autocrático, democrático y el laissez-Faire dependen los climas organizacionales específicos en las empresas públicas y privadas.

Teniendo como variable inicial y de entrada los estilos de liderazgo, que a su vez es la variable independiente y que dando como variable dependiente el clima organizacional.

2.- El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye sobre las motivaciones de éstos.

La variable independiente es el clima organizacional, consideramos que es además una variable interpuesta. Por otra parte, la variable dependiente será la motivación.

3.- Las necesidades satisfechas de motivación propician cierto desempeño laboral que podríamos definir como productividad tanto en las empresas públicas como privadas.

Consideramos a las necesidades de motivación satisfechas como una variable independiente, y a la productividad como una variable final o de salida.

4.- Por último faltaria por determinar que los diferentes estilos de liderazgo influyen en la productividad a través del clima organizacional que éstos mismos propician.

Teniendo como variable independiente, los estilos de liderazgo y como variable dependiente la productividad.

### 1.3. MARCO TEORICO

¡ Teoría sin datos es fantasma; pero datos sin teoría es el caos !

E.E. Lawler (5).

Consideramos necesario para el desarrollo de la presente investigación rescatar todas aquellas teorías y conceptos que pueden relacionarse con éste trabajo y que servirán de base teórica para su mejor comprensión.

El criterio que seguimos para la exposición de éstas teorías, es el de basarnos en la secuencia del manejo de las variables que propusimos originalmente en nuestras hipótesis de este trabajo, en esta forma empezamos con la exposición de la información referente a lo que se ha estudiado como liderazgo hasta concluir con el tema de la productividad. Por esta razón las teorías manejadas por las distintas propuestas respecto al liderazgo constituyen un antecedente para entender y reinterpretar este fenómeno.

### 1.3.1 TEORIAS DE LIDERAZGO

Uno de los primeros autores que analizaron el poder y el liderazgo como tal, fue Nicolás Maquiavelo (1469-1527), a través de su libro El Príncipe, que describe los caminos tortuosos del poder y la conducta del gobernante para afirmarse y defender su status a toda costa.

Posteriormente Max Weber (1864-1920), realiza una distinción ya clásica, identificando tres estilos de liderazgo (autoridad); que corresponden a tres etapas en la historia de la humanidad, estas son liderazgo carismático, tradicional y racional-burocrático respectivamente.

#### Estudio científico del liderazgo:

Este enfoque científico se originó en la empresa, especialmente en E.U.A. con los estudios de Frederick Taylor, quien consideraba que al dirigente le correspondía satisfacer las necesidades de la organización y no la de los individuos, donde su principal compromiso es el rendimiento del personal para alcanzar las metas de la organización, considerando a los trabajadores como simples instrumentos que deben adaptarse a la empresa y no ésta quien debe amoldarse a los trabajadores.

Elton Mayo (1927-1938), demostró la importancia de los factores psicológico-sociales, señalando la necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos; necesida-

des, actitudes, sentimientos y aspiraciones del personal dentro de la empresa, el trabajador no es una máquina.

Para hacer una historia completa habría que enumerar muchas teorías pero sólo rescatamos las que nos interesan y que de algún modo tienen más impacto en nuestra investigación.

La importancia del liderazgo en las organizaciones es -- tal, que de él depende en mayor grado la conformación del clima organizacional y formas de conducta en las personas que dependen de algún tipo de líder directamente. Es por éste motivo que retomamos algunos enfoques teóricos de los diferentesestilos de liderazgo, los cuales están estrechamente relacionados con la motivación. Para tal efecto, se analizan tres - diferentes estilos de liderazgo que son: el líder autocrático, el líder democrático y el líder que no se preocupa por la gente (laissez-faire), para observar de que forma estos trestipos de liderazgo afectan o crean un clima organizacional diferente.

Koontz y O'Donnell describen tres estilos básicos de liderazgo; el autocrático, el democrático y el laissez-faire, - los cuales se describen a continuación.

El líder autocrático es aquel que da órdenes y espera -- que se cumplan, es dogmático y positivo y guía gracias a su - capacidad para retener y dar recompensas o castigos, es decir, da gran énfasis en el mantenimiento de una estructura -

formal, donde se determinan rígidamente sus esferas operativas y el desempeño estricto de sus deberes, se insiste en la seriedad, el orden y el status relativo, la comunicación se da a través de canales verticales estrictos y únicamente para cuestiones vinculadas directamente con la tarea.

El líder democrático o participativo, consulta con sus subordinados sobre las decisiones y acciones propuestas, fomentando su participación, es decir, valora la productividad elevada, hasta cierta medida deja que los participantes fijen sus propias metas y asuman responsabilidades por los resultados, la dirección apoya y refuerza el empeño innovador y el creativo, proporciona recompensas para los mejores trabajos, así como ascensos y aumentos de sueldo y no se establece ningún sistema formal de comunicación.

A este respecto, Koontz y O'Donnel explican:

"En realidad, tal vez, el principio fundamental del liderazgo sea: que la gente tiende a seguir a aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas, cuanto más sepa un administrador respecto a qué estimula a sus subordinados y cómo operan estos estímulos, y cuanto más refleje, esta comprensión al llevar a cabo sus acciones administrativas, es probable que sea más efectivo el líder".(6).

El líder Laissez-Faire.- Este tipo de líder utiliza muy poco su poder, si es que alguna vez lo usa, y da a los subordinados un alto nivel de independencia, o de (rienda suelta),

en sus operaciones. Tales líderes dependen en gran parte de los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y perciben su papel funcional como aquel que facilita las operaciones de los seguidores proporcionándoles información y actuando en esencia como un contacto o interfaz con el medio ambiente externo del grupo.

Estudios sobre Dirección de la Universidad de Ohio State: Es uno de los estudios más recientes que se ha adoptado y llevado a la práctica. Este estudio trató de identificar las dimensiones del comportamiento directivo por medio de la elaboración del cuestionario de Descripción del Comportamiento directivo.(7).

La Dirección, es el comportamiento de un individuo que está dirigiendo las actividades de un grupo hacia el logro de una meta.

Simplificando eventualmente la descripción del comportamiento directivo a dos dimensiones; por una parte la "Iniciación de la Estructura", que alude al comportamiento del dirigente al delinear la relación entre él mismo y los miembros del grupo, al procurar establecer normas bien definidas de organización, canales de comunicación y métodos de procedimiento, y por otra la "Consideración", la cual se refiere al comportamiento que indica amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el dirigente y los miembros de su personal.(8).

"La Iniciación de la estructura", parece estar interesada en las tareas recalcando las necesidades del individuo. Este estudio encontró que "La Iniciación de la Estructura" y "La Consideración" eran dos dimensiones separadas y distintas; elaboraron cuatro cuadrantes para mostrar las diversas combinaciones de la "Iniciación de la estructura" (tareas) y "La Consideración" (relaciones) como lo muestra el siguiente cuadro:

Consideración (Alta) ↑	Consideración alta y estructura baja	Estructura alta y consideración alta
	Estructura baja y consideración baja	Estructura alta y consideración baja
	→ Iniciación de la estructura ( alta ).	

Otro de los estudios que consideramos importante al hablar de liderazgo, es del Centro de Investigación y Estudios de la Universidad de Michigan; los cuales se llevaron a cabo casi simultáneamente con los estudios sobre dirección de la Universidad de Ohio State. Su propósito era tratar de estudiar la dirección, localizando grupos de características que parecían relacionarse unas con otras, así como también pruebas de eficiencia.

Los estudios identificaron dos conceptos que fueron llamados: "interés por el empleado" e "interés por la producción" que son paralelos a las dimensiones de "consideración" e "ini-

ciación de la estructura", de la Universidad de Ohio State.

El líder centrado en la producción, practica una estrecha supervisión para que los subalternos desempeñen sus tareas siguiendo procedimientos específicos. Este tipo de líder cuenta con la coacción, la recompensa y el poder legítimo para influir en la conducta y el desempeño de los trabajadores. El interés por las personas es importante, pero es un lujo que no siempre puede permitirse el líder; éste cree que conviene delegar la toma de decisiones y ayudar a los trabajadores a satisfacer sus necesidades creando un ambiente de trabajo que los motive.

Otro enfoque más reciente (que nos servirá de base en este trabajo), es el de la "Malla Administrativa" (Managerial Grid).

Robert R Blake y Jane S Mouton, retoman conceptos usados en los estudios de Ohio State y Michigan y los complementan con sus ideas culminando con la elaboración del modelo de la "Malla Administrativa".

Teóricamente hay en ella 81 posiciones posibles que representan otros tantos estilos de liderazgo, pero el punto focal suele encontrarse principalmente en cinco estilos basados en el "interés por las personas" (relaciones) y que se sitúan en los cuatro cuadrantes que clasificaron los estudios anteriores.

## MALLA ADMINISTRATIVA

INTERES POR LAS PERSONAS	9	1,9 Atención cuidadosa a las necesidades de las personas, para satisfacer las relaciones humanas, lleva un ambiente de trabajo agradable y una organización amigable.				9,9 Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia, a través de un "esfuerzo común" por los objetivos de la organización, lleva relaciones de confianza y respeto				
	8									
	7									
	6									
	5		5,5 Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de complementar el trabajo --							
	4		con la de mantener las personas satisfechas							
	3	1,1 Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización				9,1 La eficiencia en las operaciones es el arreglo en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida por completo.				
	2									
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	INTERES POR LA PRODUCCION									

El "interés por la producción" está ilustrado sobre el eje horizontal; es decir, un dirigente con una clasificación de 9 en el eje horizontal tiene un "interés máximo por la producción".

Sobre el eje vertical se encuentra ilustrado el "interés por las personas"; esto es, un dirigente con clasificación de 9 en el eje vertical tiene un interés máximo sobre las personas.

En el centro se encuentra el estilo 5.5., en donde el directivo que utiliza este método está buscando la mitad del camino, es decir, se refleja un interés moderado en ambos (interés por la producción e interés por la gente). (Ver cuadro).

Los cinco estilos de dirección han sido denominados como sigue:

- a) Empobrecido.- Realización de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario, para sostener la cohesión de la organización.
- b) Country Club.- Atención cuidadosa a las necesidades, las relaciones satisfactorias entre las personas conduce a una atmósfera amistosa en la organización y a un ritmo de trabajo cómodo.
- c) Tarea.- La eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo dispuestas de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo.
- d) Posición Intermedia.- El rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y al mismo tiempo mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio.
- e) Equipo.- El trabajo se realiza por medio de personas comprometidas, la interdependencia debida a un interés común en los propósitos de la organización produce relaciones de confianza y respeto. (9)

Como podemos observar, la Malla Administrativa explica muchos de los fundamentos de la dinámica de la conducta en las

organizaciones, principalmente en lo que respecta al fenómeno del liderazgo como variable que influye en forma determinante en el clima de la organización.

Rensis Likert, utilizó los primeros estudios de Michigan como punto de partida, realizando una amplia investigación para descubrir el modelo general de administración, encontró -- que "los supervisores con los mejores records de rendimiento\_ enfocan su atención primordialmente en los aspectos humanos - de los problemas de sus subordinados y crear grupos de trabajo eficientes con metas de alto rendimiento".(10).

Descubrió también que los supervisores altamente productivos aclaran a sus subordinados cuales son los objetivos y - que necesidades deben satisfacerse, y luego les dejan liber- tad para hacer el trabajo, de lo que se deduce que el compor- tamiento ideal y más productivo para la industria, es el que\_ centra su atención en el empleado, o sea en aquellas organiza\_ ciones con perfil organizacional democrático.

Stodgill (enfoque de Liderazgo situacional), éste autor\_ dirigió su atención hacia el estudio de las situaciones y ha- cia la creencia de que los líderes son el producto de situa- ciones específicas. De acuerdo a éste enfoque el liderazgo - tiene un criterio multidimensional; los experimentos realiza- dos advirtieron que su capacidad de liderazgo se veía muy - - afectada por factores situacionales tales como sus trabajos, - el ambiente organizacional, las características en el cual --

operaban, así como las características de las personas a las cuales debía guiar.

✓ Fiedler (enfoque contingente), postula que el desempeño de los grupos depende de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación. El estilo se -- considera como una relación basada en el poder de influencia.

El desempeño del liderazgo depende entonces tanto de la organización como de los atributos del líder. Si deseamos encontrar la efectividad del clima organizacional y de sus participantes no sólo debemos aprender cómo entrenar líderes más efectivamente, sino también como construir un ambiente organizacional en el cual el líder pueda desempeñarse en forma adecuada.]

Según éste autor hay tres variables situacionales principales que parecen determinar si una situación dada es favorable o desfavorable para un dirigente. (11) \*

- a) Sus relaciones personales con los miembros de su grupo (relaciones dirigente-miembro).
- b) El grado de estructura en la tarea que se le ha asignado al grupo para su ejecución (estructura de la tarea).
- c) El poder y la autoridad que le da su posición. (12)

En este modelo hay ocho combinaciones posibles de las tres

variables situacionales que pueden presentarse al variar una situación directiva de una escala de alta a baja, según esta variable caerá en una de las ocho combinaciones (situaciones).- Posteriormente éste autor trató de determinar el estilo de dirección que parece ser el más eficaz para cada una de las - - ocho situaciones, llegando a las siguientes conclusiones:

- a) Los dirigentes interesados en la tarea tienen por lo general un rendimiento óptimo en situaciones de grupo que no son muy favorables para el dirigente.
- b) Los dirigentes interesados en las relaciones, tienen\_ por lo general un rendimiento óptimo en situaciones - que le son medianamente favorables.

Tannenbaun y Schmidt (Enfoque de un Sistema Continuo), - estos autores conciben al liderazgo como algo que incluye es-tilos, los cuales van desde el que se centra esencialmente en el jefe, al que lo hace en el subordinado, éstos varían según el grado de autoridad que el líder o administrador otorga a - los subordinados. El concepto de continuidad reconoce que un estilo apropiado de liderazgo depende de las situaciones y -- personalidades, también consideran qué' elementos más im--portantes podrían influir sobre el estilo de un administrador a lo largo de esta continuidad y son:

- a) Las fuerzas que operan en la personalidad del adminis\_ trador, incluyendo el sistema de valores, la confian-

za en los subordinados, la inclinación hacia los estilos de liderazgo y los sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.

- b) Las fuerzas que existen en los subordinados, y que afectan el comportamiento del administrador.
- c) Las fuerzas que existen en la situación; tales como valores y tradiciones organizacionales, la naturaleza de un problema y si la autoridad para manejarlo puede ser delegada con seguridad, y la presión del tiempo.

✓ Mc Gregor D., para éste autor el estilo autoritario del comportamiento directivo se basa a menudo en el supuesto de que el poder del dirigente proviene de la posición que ocupa, y que el hombre es peregrino de nacimiento, flojo o indigno de confianza (Teoría X), mientras que el estilo democrático; supone que el poder del dirigente es concedido por el grupo que debe dirigir, y que los hombres pueden fundamentalmente autodirigirse, ser creativos en el trabajo si se les motiva convenientemente (Teoría Y). Como resultado; en el estilo autoritario todas las políticas son determinadas por el dirigente, mientras que en el estilo democrático están abiertas a discusión y decisión por parte de los individuos que forman la organización.

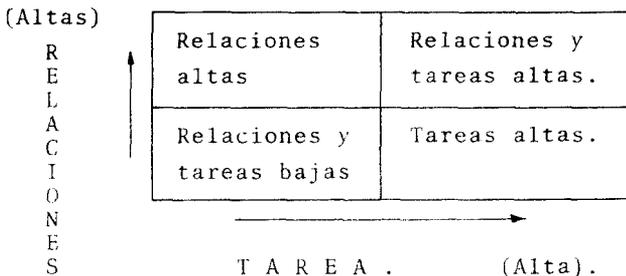
Este modelo también nos servirá para poder entender mejor y determinar en gran medida los estilos de liderazgo utiliza-

dos en diferentes organizaciones.

Después de haber hecho una breve síntesis de las diferentes propuestas teóricas del fenómeno del liderazgo, consideramos que uno de los modelos más completos y de mayor relevancia es el Modelo Tridimensional de la Eficacia de Líder. Por lo que a continuación expondremos un breve resumen de dicho enfoque.

#### MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA

El Modelo Tridimensional de Eficacia directiva que a continuación detallamos, nos permitirá conocer los estilos de liderazgo y si éstos son o no eficaces. Paul Hersey y Keneth H. Blanchard agregan una dimensión de eficacia al típico modelo de dos dimensiones que se han venido mencionando. Los términos que retoman son "tarea" y "relaciones" y que en los estudios de Ohio State se definieron como; "Consideración" e "Iniciación de la Estructura". Los cuatro cuadrantes básicos se consideran de la siguiente manera:



Estos estilos describen básicamente personalidades dirigentes; al madurar un individuo desarrolla hábitos y respuestas condicionadas a diversos estímulos. Lo que interesa a estos autores, no es únicamente la personalidad como tal, sino la personalidad directiva y utilizan las palabras "personalidad" y "estilo" de manera intercambiable.

Definen la Personalidad o Estilo de un individuo "como - la norma de comportamiento manifestada cuando se ocupa de dirigir las actividades de otros". (13) La norma implica generalmente; un comportamiento orientado hacia las tareas, hacia las relaciones, o bien, una combinación de ambas.

El comportamiento orientado hacia la tarea, consiste en estructurar las relaciones y las actividades de una situación de grupo en función del cumplimiento de la tarea.

El comportamiento orientado hacia las relaciones, acentúa la creación y el mantenimiento de las buenas relaciones personales entre él mismo y sus subordinados.

Los estilos derivados de las dimensiones de la tarea y de las relaciones se describen como sigue:

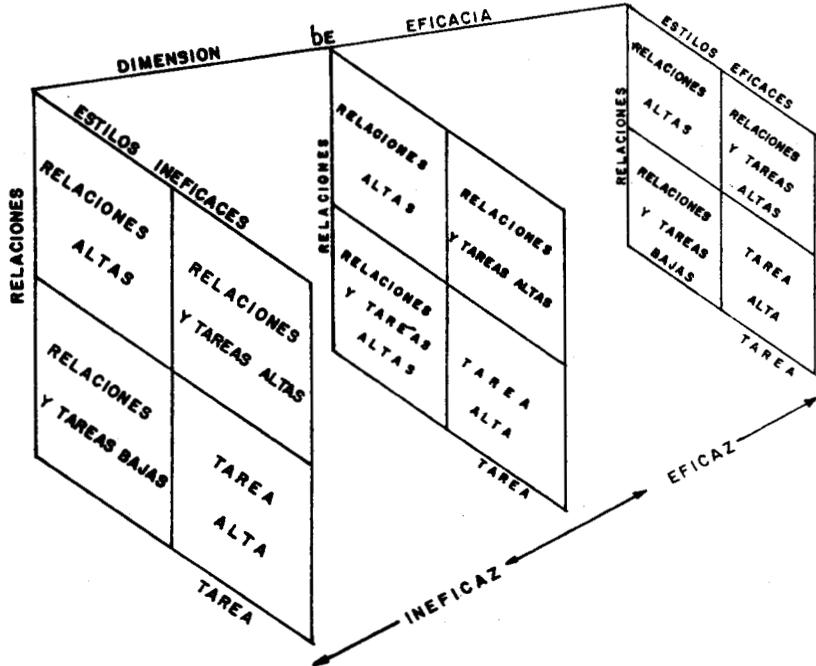
- Tarea y relaciones altas: Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los otros como alto, tanto en tarea como en relaciones. Parece enfatizar la realización del trabajo pero no a expensas de los individuos de ese grupo. Parece fijar normas ele-

vadas, pero se interesa en cada uno, aceptando su indi  
vidualidad, sus necesidades personales y sus ideas.

- Relaciones Altas: Con esta personalida directiva, un -  
individuo es considerado por los demás como alto en re  
laciones, pero bajo en tarea. Muestra un interés más\_  
patente por las necesidades de los individuos en el --  
grupo que por la tarea que debe llevarse a cabo. Parece  
pensar que cada individuo es un ser humano y por --  
ello trata a cada uno como si fuera importante. Tiende  
a enfatizar de una manera extrema el apoyo y el pro  
greso de sus subordinados en lugar de la productividad.
- Tarea y Relaciones bajas: Con esta personaldiad directiva un individuo es considerado por los demás como ba  
jo, tanto en tarea como en relaciones. Parece ser que  
el dirigente permite a sus subordinados dirigir sus --  
propias actividades, y no gasta mucho tiempo en desa--  
rrollar relaciones personales con ellos.

Como mencionamos anteriormente Blanchard y Hersey, agregan una dimensión de eficacia al modelo de dos dimensiones, -  
de tal forma que integran los conceptos de estilo directivo -  
con las exigencias situacionales de un ambiente específico. -  
Así cuando el estilo de un dirigente es conveniente para una\_  
situación dada, se le llama "Eficaz", en caso contrario se --  
llamará "Ineficaz".

El estilo básico de un dirigente puede considerarse como un estímulo particular, y es la respuesta a ese estímulo lo que puede calificarse de eficaz o ineficaz como se muestra en el siguiente esquema.



Los cuadrantes del medio representan cuatro estilos básicos del comportamiento directivo. Los cuadrantes de la izquierda ilustran los estilos básicos cuando son ineficaces (usados en una situación inadecuada).

Los cuatro estilos eficaces y los cuatro ineficaces son, en esencia, la medida en que el estilo básico de un dirigente es adecuado a una situación dada desde el punto de vista de sus subordinados, superiores o colegas.

El siguiente cuadro nos muestra los cuatro estilos de liderazgo que pueden ser percibidos:

## ESTILOS

## BASICOS

## EFICAZ

## INEFICAZ

Tarea alta

Visto a menudo como alguien que sabe lo que desea y que impone sus métodos para lograrlo sin provocar resentimiento.

Visto a menudo como alguien que no confía en los demás, es desagradable y se interesa sólo en la producción a corto plazo.

Tarea y relaciones altas.

Visto a menudo como alguien que es un buen motivador, fija normas elevadas, trata a cada uno de modo diferente y prefiere administrar en equipo.

Visto a menudo como alguien que trata de agradar a todos, y por lo tanto, vacila de un lado a otro para evitar tensiones en una situación.

Relaciones Altas.

Visto a menudo como alguien que tiene una confianza implícita en las personas y que se interesa primordialmente en desarrollar sus aptitudes.

Visto a menudo como alguien que está primordialmente interesado en la armonía y en ser considerado "buena gente", reticente a arriesgar la ruptura de una relación con tal de cumplir una tarea.

Tarea baja y relaciones bajas

Visto a menudo como alguien que permite a sus subordinados decidir convenientemente como debe hacerse el trabajo y desempeña un papel menor en su interacción social.

Visto a menudo como alguien que no se siente comprometido y es pasivo, y se preocupa poco por la tarea o por las personas que participan en ella.

Este modelo se distingue porque no describe un único estilo ideal de comportamiento directivo proponiéndolo para todas las situaciones.

El siguiente cuadro nos muestra los estilos de liderazgo apropiados a los diferentes estilos de madurez:

NIVEL DE MADUREZ	ESTILO APROPIADO
M1 MADUREZ BAJA PERSONAS QUE NO PUEDEN Y NO QUIEREN O QUE SON INSEGURAS.	E1 ORDENAR COMPORTAMIENTNO HACIA LA - TAREA ALTA Y DE RELACION - BAJA.
M2 MADUREZ ENTRE BAJA Y MODERADA PERSONAS QUE NO PUEDEN PERO _ QUIEREN Y/O TIENEN CONFIANZA_ EN SI MISMA.	E2 PERSUADIR COMPORTAMIENTO HACIA LA TA REA Y DE RELACION ALTA.
M3 MADUREZ ENTRE MODERADA Y ALTA CAPACES PERO SIN VOLUNTAD O INSEGURAS.	E3 PARTICIPAR COMPORTAMIENTO DE RELACION ALTO Y HACIA LA TAREA BAJA.
M4 MADUREZ ALTA CAPAZ/COMPETENTE Y CON CONFIANZA.	E4 DELEGAR COMPORTAMIENTO DE RELACION ALTO Y HACIA LA TAREA BAJOS

La voluntad de los jefes de delegar al líder una posi-  
ción de poder, depende en gran parte de su percepción de que\_  
el líder es querido y respetado por su gente y que cuenta con  
los conocimientos y la experiencia necesarios.

Un estilo de ordenar eficaz, depende de tener cierto poder de coerción. Si se considera que el líder no muestra -- una habilidad para castigar o sancionar a las personas, el efecto de este estilo se limita.

El estilo participativo no resulta eficaz si las personas no quieren, respetan o admiran a su líder. Si ese administrador ha dejado que su poder de recompensa disminuya porque ha tratado mal a su gente, entonces su estilo de relación (participativo) alto no se va a tomar como recompensa sino como castigo.

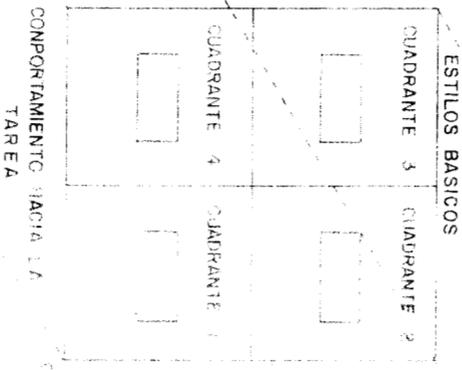
A continuación, para mayor comprensión de éste fenómeno se presenta el modelo "tridimensional" de eficacia y adaptabilidad del líder.

EL MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA EN EL DIRIGENTE

22

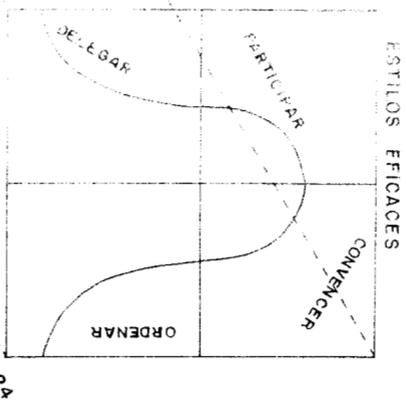
<p><b>ESTILOS INEFICACES</b></p> <p>Mayor hincapié en la relación personal y en el cumplimiento de las funciones.</p>	<p><b>ESTILOS EFICACES</b></p> <p>Mayor hincapié en el cumplimiento de las funciones que en la relación personal.</p>
---	---

COMPORTAMIENTO HACIA LAS RELACIONES



DIMENSIONES DE EFICIENCIA

24  
18  
12  
INEFICAZ



5      12      18      24  
EFICAZ

La exposición hasta aquí desarrollada nos permite comprender el papel que tienen los líderes al interior de una organización y nos ayuda a explicar porque las personas actúan de tal o cual forma cuando tienen un determinado dirigente -- que ejerce un cierto estilo de liderazgo que puede ser o no eficaz.

Es importante que la persona que ejerce el liderazgo no debe pasar por alto que está tratando con personas, y que también él es una persona que está en contacto directo, tanto -- con individuos como con grupos y los objetivos de éstos, y si las personas productivas no estan interesadas por completo en los objetivos de la empresa, necesita darse cuenta con rapidez de que debe relacionarlos a través de la comunicación y -- con la motivación, para que finalmente ubique su participación hacia los objetivos organizacionales, que finalmente redundará en (la productividad.)

*Como mayor ventaja del Servicio*

### 1.3.2. TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Esta teoría no sólo nos proporciona valiosos antecedentes para entender el clima organizacional, sino también para analizar el papel del liderazgo en dicho clima.

Las teorías propuestas por la corriente humano-relacionista son muy extensas y variadas, por lo que retomaremos únicamente aquellas que constituyen un antecedente básico para el desarrollo de nuestra investigación. Así, podemos señalar que explican las dimensiones y el modelo de clima organizacional con algunos conceptos manejados por esta corriente.

Uno de los aspectos más importantes analizados por esta corriente es la función del supervisor, jefe o líder, pues les interesaba saber de qué forma afectaba el comportamiento de los subordinados, cuando éste otorgaba premios, castigos, recompensas y sanciones, ésto es, la forma que tiene el supervisor de motivar a sus subordinados.]

Este enfoque también crítica que las normas y procedimientos aplicados por la escuela clásica, no eran la mejor forma de organizar el trabajo, ya que debido a ello los trabajadores no se sentían en libertad de actuar, por lo que afectaba la productividad. En el modelo de clima organizacional, utilizado en esta investigación los autores le llaman y la definen como "Coformidad", el grado en que los miembros sienten que hay muchas normas, procedimientos y prácticas a las que

deben sujetarse, en lugar de poder hacer el trabajo como lo -  
consideren conveniente.

En lo que respecta al concepto de las recompensas econó-  
micas, llegaron a la conclusión, de que éstas no son las úni-  
cas ni las mejores formas de motivar, aludiendo a la posición  
de la administración clásica, por el hecho de que el supervi-  
sor no recompensaba adecuadamente al trabajador. Siguiendo -  
con este mismo modelo de clima organizacional éste concepto -  
se contempla bajo el nombre de "Reconocimiento", es el grado\_  
en que los miembros sienten que se les reconoce el trabajo --  
bien hecho y se les recompensa por ello, en lugar de ignorar--  
los, criticarlos o castigarlos cuando algo sale mal.

Un aspecto más que destaca el humano-relacionismo, es el  
de tomar en cuenta los sentimientos de los subordinados a tra-  
vés de grupos informarles donde se da gran importancia a las\_  
relaciones afectivas y laborales. Esta situación es manejada  
en el modelo de clima organizacional con el nombre de "Cordia-  
lidad y Apoyo", que representa, el sentimiento de ser amable -  
como una norma de valor en la organización y de que los miem-  
bros confían los unos en los otros ofreciéndose apoyo y preva-  
leciendo las buenas relaciones en el ambiente laboral.

Tomando en cuenta las anteriores consideraciones, podemos  
abordar de manera muy sintetizada la teoría de las relaciones  
humanas y hablar de sus contribuciones como un antecedente --  
elemental para el desarrollo de nuestro estudio del modelo de  
clima organizacional como también, para el estudio del lide--

razgo y la motivación.

Lo que se conoce como teoría de las relaciones humanas - es un movimiento intelectual altamente diversificado y cambiante que cuenta con numerosos escritores que contemplan la organización desde muy diferentes perspectivas.

Los defensores de las relaciones humanas incorporaron y añadieron al pensamiento clásico una dimensión humana.

Miles, expresó que:

"... si la administración sencillamente tratara a las -- personas como seres humanos, reconociera sus necesidades de - pertenencia y de sentirse importantes escuchándolas y prestando atención a sus quejas siempre que fuera posible y permitiéndole participar en ciertas decisiones concernientes a las condiciones de trabajo y otras cuestiones, entonces con toda\_ certeza mejoraría la moral y los trabajadores cooperarían con la administración para lograr una buena producción."(14)

El principal respaldo a muchos conceptos de relaciones - humanas se obtuvo gracias a los estudios de ciencias sociales realizados en la industria. Los más famosos fueron los de - Hawthorne en donde Roethlisberger y W. Dickson presentan los\_ documentos más completos de dicho estudio.

\* Las conclusiones de dicho estudio fueron las siguientes:

a) EL nivel de producción.- es el resultado de la inte-

gración social, se comprobó que el nivel de la producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.

- b) El comportamiento social de los empleados.- La experiencia de Hawthorne permitió verificar que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no reaccionan ante la administración como individuos aislados, sino como miembros de los grupos sociales cuyas actitudes son influenciadas por códigos grupales de conducta.
- c) Las recompensas y sanciones sociales.- Las personas son motivadas principalmente por la necesidad de "Reconocimiento" de aprobación social, donde las recompensas y sanciones económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan en gran parte el resultado de los planes de incentivo económico. Esas recompensas sociales y morales, son simbólicas y no materiales, pero ejercen influencia decisiva sobre la motivación y la felicidad del trabajador.
- d) Los grupos informales.- miembros los clásicos se preocupaban exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización y estudios de tiempos y movimientos, etc.),

los de Hawthorne se concentraban exclusivamente sobre los aspectos informales de la organización, como: -- los grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.

De esta teoría, queremos hacer hincapié que no obstante -- que los autores por causa de su ideología y método, no dan -- una respuesta definitiva de los problemas por ellos plantea-- dos, ésto no disminuye en forma alguna la importancia de su -- contribución al estudio de la empresa y la organización en ge neral.

1.3.3.

TEORIA DEL COMPORTAMIENTO

En las propuestas de este enfoque, existe una relación muy estrecha con el modelo ya mencionado, ya que uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento es la motivación, debido a que centran su atención en el aspecto humano, es decir, procuran hallar los métodos que permitan orientar la conducta de los individuos, para determinar las causas por las cuales el hombre actúa de tal o cual manera afectando la productividad en las organizaciones !

En este estudio se plantea a la motivación, como una variable dependiente del clima organizacional, por lo que consideramos necesario conocer más acerca de las diversas teorías de la motivación que nos proporcionarán las bases para comprender esta relación de variables.

Como ya se mencionó, uno de los temas fundamentales de esta corriente fue la motivación humana, apoyada por el desarrollo de las propuestas teóricas de algunos psicólogos que demostraron la necesidad de contemplar un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar las necesidades del hombre moderno y de la organización actual, basado en la dinámica organizacional, se comprobó que los objetivos organizacionales no siempre concuerdan con los objetivos de los individuos, condicionando a los participantes de la organización a un comportamiento alineado e ineficiente, que retarda e impide en ocasiones alcanzar los objetivos de la organización.

Dentro de la corriente del comportamiento, existen diversas teorías motivacionales, sin embargo, a continuación se describen sólo las más representativas para efecto de esta investigación.

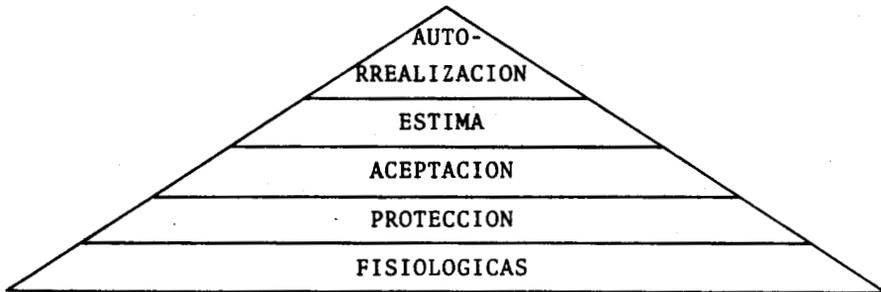
ABRAHAM MASLOW.- Sin duda, una de las teorías más difundidas es la teoría de la Jerarquía de las Necesidades, propuesta por A. Maslow. Esta teoría concibe las necesidades humanas en forma de una jerarquía de orden ascendente, y establece que todo ser tienen cinco necesidades básicas las cuales están ordenadas de la siguiente manera:

- 1.- Necesidades Fisiológicas.- La primera causa por la que el hombre actua es por las necesidades básicas, las cuales se relacionan con requerimientos físicos tales como: alimentación, abrigo, descanso, etc.
- 2.- Necesidades de Protección.- Son las necesidades de encontrarse libre de peligro físico, de carencias y del temor de perder el trabajo.
- 3.- Necesidades de afiliación o aceptación.- En tercer lugar, el hombre requiere de relaciones sociales, este punto se refiere a la necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor. Comprende también la necesidad de sentirse necesario.
- 4.- Necesidades de estima.- Son las relacionadas con la autoestima y el respeto por parte de otras personas,

es decir, es la necesidad que tienen los individuos de sentirse importantes. Entre estas necesidades se encuentra el sentimiento de fortaleza, confianza, independencia y libertad.

- 5.- Necesidad de la autorrealización.-En este nivel, al individuo le preocupa el desarrollo de todas sus posibilidades. Este tipo de necesidades se satisfacen únicamente cuando han sido cubiertas las anteriores.

Las necesidades de más bajo nivel son las fisiológicas y las de nivel más alto, las de realización personal.



Según este autor, el hombre procura satisfacer sus necesidades de orden más bajo (alimento, abrigo, etc.) pero a medida que las satisface, "pasan a desempeñar un papel decisivo las necesidades de orden más elevado". Es decir, apenas cuando el individuo satisface una necesidad surgen las de nivel inmediato superior, constituyéndose éstas en motivadores de su conducta. Por consiguiente, el comportamiento está orientado por las necesidades internas insatisfechas; así que cuando

do un conjunto de necesidades queda satisfecho, este tipo de necesidades deja de ser un motivador de conducta.

FREDERICK HERZBERG - Es el autor de la teoría conocida - como los "motivadores y los factores higiénicos". Este autor propone encontrar una explicación de la motivación, basándose en dos elementos; los factores intrínsecos y los extrínsecos al puesto.

Herzberg identifica a los factores extrínsecos o higiénicos como aquellos relacionados con las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja. Dentro de este grupo se encuentran aspectos tales como; la seguridad del puesto, agradables condiciones de trabajo, la supervisión, simpatía con los compañeros, el status, las políticas de la compañía, etc.

La ausencia de estos factores en un ambiente de trabajo produce insatisfacción, su presencia, sin embargo, no produce motivación; es decir, sólo tienden a evitar la insatisfacción pero no logran la satisfacción. Podría decirse que estos factores son "como la vacunación que puede evitar que una persona enferme, pero no le mejora la salud".(15)

Por otro lado, define a los factores intrínsecos o motivacionales como los que se encuentran directamente relacionados al puesto (con el contenido de trabajo). Entre éstos se incluyen los factores de logro, reconocimiento, progreso, responsabilidad, iniciativa y ascenso en el trabajo.

Según Herzberg, los factores motivacionales son los que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad. Cuando estos factores están presentes motivan favorablemente al personal (causan satisfacción), pero su ausencia no ocasiona insatisfacción.

Así pues, de acuerdo con esta teoría, para lograr la satisfacción será necesario buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, darles mayores oportunidades para ser creativos, etc.

Con lo anterior, el autor pone de manifiesto que el trabajo que realiza el individuo es primordial en la motivación, se puede decir, que considera al trabajo por sí mismo como un factor de motivación.

DAVID McCLELLAND. Para este autor las personas están motivadas principalmente por tres tipos de necesidades básicas:

- a) Necesidad de logro.- Es la necesidad de éxito en relación con una norma de excelencia internalizada. Las personas motivadas por esta necesidad desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo. Tienen un deseo inmenso de éxito y temor del fracaso y disfrutan asumiendo responsabilidad personal.
- b) Necesidad de afiliación.- Se refiere a la necesidad de relaciones interpersonales y amistades estrechas -

con otras personas. Los motivados por la necesidad de afiliación están más interesados en establecer con tactos personales cálidos, no les importa progresar, sino disfrutar de empleos en los que pueden estar con la gente y ayudarla.

- c) Necesidad de poder.- Es la necesidad de controlar a otros o de influir sobre ellos. Los motivados por este tipo de necesidades, tienden a procurarse cargos de poder o de influencia.

McClelland descubrió que todos los individuos tienen cierto grado de estos motivos en sus pensamientos, pero no con la misma intensidad, esto es, que los individuos pueden tener una gran necesidad en un área, sin que esto implique que tendrán pocas necesidades en otras áreas.

Un punto importante de esta teoría es que, señala que esas necesidades se aprenden al enfrentarse la persona al ambiente en el que se encuentra, así pues, una gran necesidad de afiliación puede ser resultado de un grupo en el cual se han recibido recompensas por una conducta sociable, puesto que las necesidades son aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse.

V. VROOM. Propone otra teoría de la motivación llamada de la expectativa. Según él, "La motivación de una persona hacia una acción, en cualquier momento, sería determinada por

sus valores anticipados de los resultados (tanto negativos como positivos) de la acción, multiplicados por la fuerza de la perspectiva de esa persona en el sentido de que el resultado producirá la meta deseada". (16)

Lo anterior puede expresarse de la siguiente manera:

$$\text{Fuerza} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa.}$$

VROOM basa su teoría en tres conceptos fundamentales: - la fuerza, que es la intensidad de la motivación; la valencia que refleja la fuerza del deseo que tiene el individuo, es decir, la atracción o preferencia de una persona por su resultado; y la expectativa, que es la probabilidad de que un esfuerzo es particular conducirá a un resultado deseado.

Así pues, el individuo está motivado para hacer las cosas que conduzcan al logro de una meta, en la medida que esté convencido de que ciertas acciones contribuirán al resultado deseado. Por tanto, la fuerza ejercida para hacer algo (motivación) dependerá tanto de la valencia como de la expectativa.

La teoría de las expectativas establece que los individuos son seres pensantes y racionales que tienen creencias, - esperanzas y expectativas con respecto a eventos futuros en sus vidas. Por consiguiente, cuando se analiza a los individuos para determinar cuáles son sus motivaciones, es necesario examinar lo que las personas buscan en la organización y cómo poder obtenerlo.

Las dos siguientes teorías ponen énfasis en los factores ambientales, manifestando que la motivación depende del clima organizacional.

ADTKINSON.- La idea fundamental de esta teoría es que todo individuo tiene necesidades o motivos, los cuales influyen sobre la conducta, cuando son excitados por las propiedades - del ambiente.

A continuación se presentan los postulados más importantes propuestos por este autor:

- a) Todo individuo tiene ciertos motivos básicos o necesidades. Motivos que representan potenciales de conducta, e influyen sobre ésta únicamente cuando se les excita.
- b) El hecho de que los motivos resulten o no excitados - depende de la situación o el medio ambiente percibido por el individuo.
- c) Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o excitar diversos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá sobre la con-ducta hasta que sea excitado por una influencia - - ambiental apropiada.
- d) Los cambios del medio ambiente percibido producen cambios en el patrón de motivación excitado.

- e) Cada una de las clases de motivación está dirigida a satisfacer una clase diferente de necesidad. El patrón de motivación excitado determina la conducta, y un cambio en el patrón de motivación producirá un cambio de conducta.(17)

En el modelo de ADTKINSON se describen dos determinantes situacionales o ambientales: expectativa y valor del incentivo. La expectativa se refiere a la posibilidad o probabilidad subjetiva de satisfacción de necesidades (o de frustración). El valor del incentivo es la cantidad de satisfacción o de frustración que la persona adjudica al resultado de una secuencia de conducta.

KURT LEWIN.- La teoría de campo de Lewin da una explicación de cómo la motivación depende del clima organizacional.- Establece que el comportamiento humano es la función de una persona y su ambiente; por tanto, para comprender la conducta de alguien es necesario conocer algo del individuo y de su ambiente en ese momento; por qué, las personas tienen diferentes motivaciones en distintos momentos y la fuerza con la cual algo motiva a un individuo depende del clima en que opera.

LEWIN, considera que los seres humanos operan en un "campo" de distintas fuerzas y piensa que el comportamiento humano es producto de las fuerzas de éste campo; es decir, concibe a las gentes como personas que se desenvuelven o actúan en

un campo donde hay fuerzas restrictivas y fuerzas impulsoras.

Las fuerzas restrictivas tienden a limitar la productivdad y las impulsoras tienden a motivar a los individuos a ser más productivos, así pues, el comportamiento humano dependerá de la intensidad de estas fuerzas opuestas.

Entonces, el esfuerzo productivo es susceptible de mejorarse, reduciendo las fuerzas restrictivas o aumentando la intensidad de las impulsoras.

Las teorías de motivación presentadas, señalan que - - existen diferentes tipos de necesidades que motivan al individuo a actuar cierta manera, esta conducta puede verse influenciada por el clima organizacional en que se desenvuelve, tal como lo señalan Adtkinson y Lewin.

En relación con ésto, Litwin y Stringer realizaron una - investigación sobre el clima organizacional y motivación, la cual se expondrá detalladamente en el estudio dedicado a clima organizacional.

## CAPITULO II      **CONCEPTUALIZACION**

### 2.1.      LA EMPRESA

#### 2.1.1. EMPRESA PUBLICA

#### 2.1.2. EMPRESA PRIVADA

### 2.2.      PRINCIPALES VARIABLES

#### 2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 2.2.2. LIDERAZGO

#### 2.2.3. MOTIVACION

#### 2.2.4. PRODUCTIVIDAD



## 2.1. LA EMPRESA.

La empresa como tal, surge de la necesidad de controlar el trabajo productivo de los trabajadores. Por lo que se considera que ésta se origina con las primeras propuestas teóricas de Frederick Taylor, para posteriormente desarrollarse y enriquecerse con nuevas teorías al respecto.

Así, el objetivo específico o básico que se persigue es el de mejorar el rendimiento económico (dividendos, utilidades, beneficio, tasa interna de retorno o bien, alguna otra designación similar) sobre el capital invertido. La obtención del rendimiento sobre la inversión es su razón misma de ser, sin importar el tamaño de la empresa.

En el caso concreto de la Administración Pública, además de la obtención de un rendimiento aceptado sobre la inversión, existe un motivo económico o social de interés público que explica el porqué el gobierno decide invertir en ese determinado sector.

Por lo que respecta a la empresa pública, el rendimiento económico se debe cuantificar en términos de utilidad contable o financiera, y se pondera como la eficacia para lograr los objetivos sociales que le han sido asignados y que de alguna manera le dieron origen.

En cuanto a la clasificación de las empresas, en la administración privada, existe una gran variedad de clasificacio-

nes, ya sea por el giro o actividad de la empresa, por el sector o ramo en el que se desarrolla, por su tamaño, etc. Para el objeto de este trabajo, clasificamos a las empresas privadas en; pequeñas, medianas y grandes empresas, de tal manera que para su mayor comprensión, se mencionan algunas definiciones de cada una de ellas.

### 2.1.1. EMPRESA PUBLICA.

La presente investigación ha enfocado una parte del análisis a los organismos del sector público, por ello creemos conveniente que el lector tenga una breve visión sobre la Administración Pública en general.

La Administración Pública está conferida al Estado que entre sus diversas funciones tiene la de satisfacer los intereses de la colectividad mediante la función administrativa, la cual está orientada a realizar actividades como; programación, planificación, dirección, prevención, etc., con el fin de resolver los problemas de la colectividad para el logro de un bienestar social.

Pierre Escoube define a la Administración Pública como:

El conjunto de medios de acción, sean directos o indirectos, sean humanos, materiales o morales, de los cuales dispone el gobierno Nacional para lograr los propósitos y llevar a cabo las tareas de interés público que no cumplan las empresas privadas o las particulares y que determinan los Poderes Constitucionales legalmente dedicados a escoger y definir la política General de la Nación.

De acuerdo a lo anterior, se puede apreciar la importancia que tiene la intervención directa del Estado en la economía que, en coordinación con sus organismos públicos realizan actividades económicas, como la producción de bienes y servi

cios, fungiendo éste como un empresario más. En México, según el artículo 26 constitucional reformada en 1983, establece que el Estado tiene el derecho a planear el desarrollo, de la nación, lo cual se refleja a través del Plan Sexenal de Desarrollo, que se desenvuelve en programas de carácter sectorial, regional, institucional y especial.

La Administración Pública para su organización presenta dos modalidades: La Administración Pública Paraestatal y la Administración Pública Centralizada.

La Administración Paraestatal la componen entidades productoras de bienes o servicios que se venden en el mercado o que son requeridos por determinados sectores de la población. Su estructura y su forma de operación son, en muchas ocasiones similares a las de las empresas privadas aunque sus objetivos y su operación difieren considerablemente de estos últimos. Conforman este tipo de Administración los organismos descentralizados, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos.

Desde el punto de vista jurídico, la descentralización es una forma administrativa mediante la cual el estado afecta o asigna un patrimonio y otros recursos a una persona moral que presta ciertos servicios o produce determinados bienes para alcanzar fines que el propio estado determina.

El sector descentralizado o paraestatal federal mexicano, es una forma de actividad que en muchos de los casos podía -- ser llevada a cabo por particulares, pero que por alguna razón el estado decide ejecutarla mediante empresas u organismos de los cuales él es propietario único o mayoritario.

Los organismos descentralizados se caracterizan por lo siguiente:

Son instituciones creadas por disposición del congreso de la Unión o por el Ejecutivo Federal.

Tienen personalidad jurídica y patrimonio propios, no guardan relación de jerarquía respecto a los órganos centrales.

Dentro de las empresas públicas más importantes en México sobresalen; FERRONALES (Ferrocarriles Nacionales de México), CONASUPO (Compañía Nacional de Subsistencias Populares), CFE (Comisión Federal de Electricidad), ISSSTE (Instituto de Seguridad Social y Servicio para los trabajadores del Estado), IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), PEMEX (Petróleos Mexicanos).

Como empresas Públicas mayoritarias están; AEROMEXICO (Aeronaves de México), AHMSA (Altos Hornos de México, S.A.), FUMOSA (Fundidora de Monterrey, S.A.), CL y FC (Compañía de Luz y fuerza del Centro), entre otras.

Por otro lado, los organismos descentralizados tienen una forma de organización administrativa en la que se integra una persona de derecho público (organismos descentralizados) la cual administra su propio patrimonio y sus negocios, con relativa independencia del poder central, sin desligarse de la orientación gubernamental. Es decir, que en estos organismos su patrimonio inicial se integra total o parcialmente con recursos o bienes públicos mediante asignaciones presupuestales, subsidios o transferencias que les otorga el gobierno federal. Su presupuesto anual está constituido fundamentalmente por recursos propios obtenidos de la venta de bienes o servicios para el mercado nacional o extranjero. Algunos organismos y empresas anualmente reciben subsidios o transferencias para que puedan cumplir en el ámbito de la política social, ya se trate de distribución de alimentos o de seguridad social. Sin embargo existen empresas cuya finalidad es transferir un subsidio del gobierno a las clases más necesitadas de ciertos bienes o servicios, razón por la cual operan con pérdidas. Tal es el caso de la CONASUPO o el METRO, las cuales transfieren un subsidio a los consumidores por la vía de los precios de esos productos y/o servicios, que son menores a la suma del costo de adquisición, más el costo de operación.(18)

Por lo que respecta a la Administración Pública Centralizada, consiste en una situación de dependencia que se da entre todos los órganos administrativos de tal forma tenemos que éstos se encuentran ligados al más alto funcionario públi

co del ejecutivo federal a quien de conformidad con el artículo 89 de la Constitución están encomendadas todas las funciones del poder administrativo, pero ante la imposibilidad de poder cumplir él con dichas funciones, delega sus atribuciones en otras personas que se encuentran sujetas a su autoridad.

El órgano jerárquicamente superior de la Administración tiene los siguientes poderes característicos: Poder de mando, vigilancia, revisión, disciplinario, decisión, etc.

La Administración Pública Centralizada está integrada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos administrativos y la Procuraduría General de la República, cuya finalidad es prestar a la sociedad los servicios generales que corresponden al estado desempeñar; y para lograr lo antes mencionado, el poder ejecutivo cuenta para el despacho de los negocios del orden administrativo de la Federación con el número de secretarios que establezca el Congreso, así mismo determinar los asuntos que han de estar a cargo de cada una de las secretarías.

Las Secretarías de Estado y los departamentos administrativos establecen sus servicios de apoyo administrativo en materia de planeación, programación, presupuesto, informática y estadística, recursos humanos, recursos materiales, contabilidad, fiscalización, etc.

En la centralización se conserva la unificación y subordinación de todos los órganos al Ejecutivo Federal y el órgano no tiene una personalidad distinta a la del Estado; en cambio en la descentralización el organismo público se separa de la unidad administrativa con apoyo en una ley por medio de la cual se le responsabiliza de sus actos y se le da personalidad jurídica y patrimonio propios.

Las órdenes de los titulares son tramitadas a través de los diversos organismos de la Administración sin que nadie tenga facultad para desvirtuarlas, con excepción de los propios titulares que las dictaron: en tanto que la relación que existe entre el Ejecutivo Federal y el Organismo descentralizado, está exclusivamente relacionada con su vigilancia y orientación política, técnica y administrativa.

Es importante destacar que el rendimiento económico de la empresa pública u organismo no siempre se puede o se debe medir en términos de utilidad contable o financiera. El rendimiento económico se pondera, frecuentemente, como la eficacia para obtener los objetivos sociales que le han sido asignados. A continuación se describen las actuales Secretarías de Estado:

SECRETARIA DE GOBERNACION

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

SECRETARIA DE LA DEFENSA NACIONAL

SECRETARIA DE MARINA

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO  
SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO  
SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION  
SECRETARIA DE ENERGIA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL  
SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL  
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS  
SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES  
SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGIA  
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
SECRETARIA DE SALUD  
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA  
SECRETARIA DE TURISMO  
SECRETARIA DE PESCA  
DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

*P. J. R.*

### 2.1.2. EMPRESA PRIVADA

En 1956 la S.H.C.P. consideró como pequeña y mediana empresa a las que tenían efectivamente invertido un capital mínimo de \$25,000.00 y máximo de \$5'000,000.00 Para 1966 se -- consideró como pequeña empresa aquella que contaba con un capital contable entre \$50,000.00 y \$5'000,000.00 al año, como mediana empresa a la que contaba con un capital mayor de - - \$5'000,000.00 y hasta \$40'000,000.00 (19).

Estas definiciones no son las únicas, sino que han ido - cambiando a través del tiempo para ajustarse al mecanismo de la economía nacional. Como podemos ver no existe un criterio uniforme para definir a la pequeña mediana y grande empresa - sino que ésta se basa en diversos parámetros como; número de empleados, tamaño de la empresa, capital invertido, etc.

Las definiciones que se presentan a continuación, son - las más recientes (1987) y son las que adoptan la SHCP, NAFIN SA, y nosotros para efecto de esta investigación:

- a) Pequeña empresa.- Las empresas que ocupen entre 16 y 100 personas y sus ventas netas sean superiores a los \$30'000,000.00 y no mayores a \$400'000,000.00 al año.
- b) Mediana empresa.- Las empresas que ocupen entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas netas rebase -- los \$400'000,000.00 sin exceder de \$1'100,000,000.00 al año.

- c) Grande empresa.- Las empresas que ocupen más de 250 -  
personas y el valor de sus ventas netas este por encima  
de los \$1'100,000,000.00 al año (20).

Las empresas deben cumplir simultáneamente los requisi--  
tos de número de personal ocupada y valores de ventas netas -  
para clasificarlas en un determinado estrato. En caso de re-  
basar el número de personas ocupadas y el monto de las ventas,  
las empresas se clasifican en el estrato inmediato superior\_  
que le corresponde. Cuando se trate de empresas de nueva - -  
creación se considerará el número de trabajadores y las ven--  
tas anuales estimadas.

## 2.2. PRINCIPALES VARIABLES

Para una mayor comprensión de las variables planteadas - en la presente investigación, a continuación se presentan algunas de las acepciones o definiciones de los conceptos más - relevantes que se mencionan a lo largo del desarrollo de esta investigación.

### 2.2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.

[El clima organizacional es un concepto importante porque, para comprender la motivación del individuo dentro de una organización, es necesario entender la estructura de la misma - en la cual interactúa, el estilo de liderazgo existente y la motivación de los individuos]

[El clima organizacional influye en la satisfacción de los objetivos del individuo] Las personas se pueden sentir insatisfechas con su trabajo cuando sienten presiones, cuando no reciben una guía adecuada por parte de sus superiores o creen que la organización no se interesa por ellos como personas. [Así, las impresiones subjetivas que tenga el individuo del clima organizacional en el que trabaja, pueden influir positiva o negativamente en lo que quiere hacer o lograr y en la manera como ve su empleo; es decir, pueden ayudar a conformar las actitudes y expectativas relacionadas con la organización]

Cada organización crea su propio clima, el cual "refleja las normas y los valores del sistema formal, y la manera en que los interpreta dicho sistema pero informal. El clima organizacional refleja también las formas de comunicación y como se ejerce la autoridad".(21) El clima organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo percibidos por los individuos que laboran en ese lugar, y que sirven para influir en la motivación en el trabajo. Dentro -

de este conjunto de características se encuentran factores ta les como; las recompensas, el estilo de liderazgo, la comu nicación, los conflictos, los procesos organizacionales, las -- normas, la estructura organizacional, la conducta de las per- sonas que se encuentran dentro de la organización, el apoyo - y los valores de trabajo.

Estos factores del ambiente interactúan entre sí, e in-- fluyen en la satisfacción, la producción y la eficiencia.

El clima organizacional puede verse afectado al variar - factores como el estilo de liderazgo, lo cual puede a su vez\_ afectar la motivación. El estilo de liderazgo es un factor im portante del clima y por tanto, de la motivación de los em- pleados.

La medición del clima organizacional se realiza, general mente, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a través del cual se le solicita a los miembros de la organi- zación su opinión con respecto a las características de la or- ganización (liderazgo, motivación, comunicación...)

Existen un grupo de propiedades que interactúan para for mar un clima organizacional, pero no existe una definición -- exacta de cuales son las características que lo conforman. - Varios autores han propuesto diferentes clasificaciones de -- los factores que según cada uno de ellos, forman el clima or- ganizacional.

A continuación presentamos algunos de estos enfoques:

A.W. HALPIN y D.B. CROFTS, estos autores identificaron -  
ocho factores del clima organizacional:

- 1.- Solidaridad, la percepción por parte de los emplea--  
dos de que están satisfaciendo sus necesidades perso--  
nales.
- 2.- Consideración, la percepción por parte de los emplea--  
dos de que existe en la organización una atmósfera -  
de apoyo, en el cual los directivos los tratan como--  
seres humanos.
- 3.- Producción, la percepción de que los supervisores sa--  
ben dirigir.
- 4.- Distanciamiento, la distancia emocional que existe -  
entre el director y los subordinados.
- 5.- Impedimento, la sensación de estar sobrecargado de -  
trabajos laboriosos.
- 6.- Intimidad, disfrutar de las relaciones amistosas que  
se dan dentro de la organización.
- 7.- Desinterés, la percepción de los empleados en rela--  
ción a si se limitan a aparentar que realizan una--  
tarea.
- 8.- Motivación, el interés que manifiesta la organiza---

ción por motivar al empleado hacia las tareas.

FORENHAD Y GILMER propusieron otra lista de características que incluyen:

- 1.- Tamaño de la organización.
- 2.- Patrones de liderazgo que siguen los supervisores.
- 3.- Las redes de comunicación utilizadas para transmitir mensajes.
- 4.- Objetivos de la organizaicón.
- 5.- Complejidad de todo sistema.

Según Forenhad y Gilmer, estas características describen a la organización y también el comportamiento y la satisfacción de las personas.

El modelo de clima organizacional que utilizaremos para esta investigación, es el propuesto por Litwin y Stringer, los cuales identificaron siete propiedades del clima. LITWIN Y STRINGER, elaboraron un modelo de clima organizacional en base a las propuestas de Atkinson y Mc Clelland, las cuales fueron resumidas en la parte referente a las teorías motivacionales.

Retomando la idea de Atkinson que establece, que los individuos tienen ciertos motivos o necesidades que representan potenciales de conducta, los cuales influyen sobre ésta únicamente cuando se les excita. El que estos motivos resulten

excitados depende del medio ambiente percibido por el individuo, es decir, las propiedades del medio ambiente sirven para excitar esos motivos. Por tanto, los cambios en el medio ambiente producen cambios en el patrón de motivación excitado.

Y tomando como base la teoría de Mc Clelland de afiliación, de realización y de poder, como tipos principales de motivación. Litwin y Stringer realizaron un experimento en el cual pusieron de manifiesto que el hecho de que los motivos resulten o no excitados depende del clima organizacional, ya que un clima puede hacer surgir determinados motivos. Lo que una persona está dispuesta a hacer puede verse influenciado por el clima en el trabajo.

Estos autores definen el clima organizacional como: "La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que; perciben o experimentan los miembros de la organización e influye sobre la conducta de éstos. El término clima organizacional se refiere en este estudio, específicamente a las propiedades del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos del clima que conducen a la excitación de diferentes clases de motivación."(22)

Litwin y Stringer, identificaron siete propiedades de clima organizacional:

- 1.- Conformidad.- El sentimiento de que hay muchas res--

tricciones impuestas desde afuera en la organización; el grado en que los miembros sienten que hay muchas normas, procedimientos y prácticas a las que deben avenirse en lugar de poder hacer el trabajo, como lo consideren conveniente.

2.- Responsabilidad.- Se da a los miembros de la organización responsabilidad personal para alcanzar su parte de las metas de la organización; el grado en que los miembros sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar con sus superiores a cada paso.

3.- Normas.- El énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la organización establece metas que son un reto para ella y las comunica a los miembros - el compromiso con ellas.

4.- Recompensas.- El grado en que los miembros sienten que se les reconoce el trabajo bien hecho y se los recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos -- cuando algo sale mal.

5.- Claridad de la organización.- El sentimiento entre los miembros de que las cosas están bien organizadas y las metas definidas con claridad suficiente en lugar de ser desordenadas, confusas o caóticas.

6.- Cordialidad y apoyo.- El sentimiento de que la afabilidad es una norma de valor en la organización; de que los --

miembros confían los unos a los otros y se ofrecen apoyo. El sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente de trabajo.

7.- Liderazgo.- La disposición por parte de los miembros de la organización para aceptar el liderazgo y la dirección de los calificados. A medida que aparecen necesidades de liderazgo, los miembros se sienten en libertad de asumir funciones de liderazgo, y se les recompensa por su eficiencia. Este se basa en la destreza. La organización no está dominada por uno o dos individuos, ni depende de ellos.

Y elaboraron un cuestionario, el cual utilizaron en su estudio para medir el clima de las organizaciones. El cuestionario proporciona puntajes de las propiedades antes mencionadas. Cabe destacar que este cuestionario lo utilizaremos para medir el clima organizacional de las empresas, el cual se detalla en el capítulo correspondiente a la metodología.

Como se mencionó, Litwin y Stringer llevaron a cabo un experimento con el propósito de poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Los objetivos de dicha investigación fueron; estudiar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional, estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, determinar los efectos del mismo sobre las variantes tradicionales como la satis

facción personal y el desempeño organizacional.

Después de su investigación, además de confirmar sus hipótesis llegaron a las siguientes conclusiones:

1.- Una de las principales conclusiones de este estudio experimental es la de que se pueden crear diferentes climas en las organizaciones. Variando el estilo de liderazgo. Estos climas se pueden crear en un lapso breve, y sus características son bastante estables.

2.- Una vez creados estos climas, parece que tienen efectos significativos sobre la motivación y, consiguientemente, sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Cada uno de estos tres climas inducidos experimentalmente excitaron un patrón diferente de motivación.

3.- Los climas de las organizaciones pueden provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estable, esta conclusión es un tanto tentativa. La fuerza del motivo, tal como se le midió mediante un instrumento estandarizado de percepción temática, no resultó afectado significativamente, pero ciertas disposiciones de la personalidad, medidas por medio de un test de personalidad estandarizado empíricamente, resultaron afectados por el clima.

4.- Estos descubrimientos sugieren que el clima de las organizaciones constituyen una variación importante del estudio de las organizaciones humanas. El concepto de clima ha

de contribuir, primero, a la comprensión del impacto de las organizaciones sobre las personas y la personalidad.

Si se pueden crear en menos de dos semanas cambios significativos en factores relativamente estables de la personalidad, entonces podemos imaginar cómo el hecho de vivir en un clima durante un período de años podría afectar dramáticamente muchos aspectos del funcionamiento personal, la capacidad de un esfuerzo productivo, el compromiso con relaciones a largo plazo, etc. Una comprensión del clima ayudará al estudio de los procesos de la administración de empresas, en particular en lo que se refiere a los efectos de estilos diferentes de administración sobre las personas, sobre el desempeño de las organizaciones, y sobre la salud de éstas."(23)

Los directivos pueden influir significativamente en el clima de la organización mediante su conducta, mediante las políticas, procedimientos, recompensas, etc., por lo tanto, el liderazgo es un factor importante para el clima; y por consiguiente, de la motivación de los empleados, ya que influye en el desempeño y la satisfacción de la persona.

### 2.2.2. LIDERAZGO

Como ya se mencionó anteriormente, el papel del liderazgo en el desarrollo de nuestra investigación resulta de suma importancia, por lo que a continuación se describen brevemente algunas de las acepciones más importantes.

El liderazgo se define generalmente como una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo. El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y proceder, el líder actúa para ayudar a un grupo para lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades.

Un concepto de liderazgo ligeramente distinto, pero interesante, es el que proponen Katz y Kahn (24), lo contemplan como se aplican en las empresas formalmente organizadas, como "el incremento en influencia sobre, y por encima, del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización". Es decir, una función organizacional puede abarcar objetivos definidos y planes por alcanzar, deberes claros del puesto, y todas las cosas que un individuo debe realizar para llevar a cabo su trabajo.

Otro de los conceptos propuestos por Tannenbaum y Schmidt, plantea que el liderazgo se concibe como algo que incluye variedad de estilos, los cuales van desde el liderazgo

altamente centrado en el jefe, hasta uno altamente centrado - en el subordinado, según las situaciones y personalidades.

Finalmente al analizar el concepto de liderazgo, encontramos que se deriva del término líder, que a su vez proviene de la palabra sajona leader, del verbo to lead, que significa; guiar o dirigir. Por otra parte, dirección es una palabra de origen latino, del verbo régere, rectum y de su compuesto dirigere, directum, que significa guiar, dirigir, la raíz es --reg, ésta dió origen a una amplia gama de palabras, como: regir, rey, reina, regio, regente, rector, dirigir, etc., por lo tanto, resulta claro que en cuanto a su origen dirección y liderazgo (leadership) son sinónimos. Manteniendo esta línea etimológica, podríamos definir al liderazgo como; cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de -- otras personas.

### 2.2.3 MOTIVACION

Otra de las variables no menos importantes en el desarrollo de nuestro trabajo es la motivación. En seguida se plantean algunas de las consideraciones más importantes:

Robbins define a la motivación: "como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual". (25)

La motivación se considera como un proceso de satisfactor de necesidades, esto es, una necesidad satisfecha, significa algún estado que hace atractivo ciertos resultados. Una necesidad insatisfecha, crea tensión, provocando impulsos en el individuo, los cuales generan un comportamiento de búsqueda de metas especiales, si se consiguen, satisfarán la necesidad y atenuarán la tensión, por lo tanto, si se preocupa satisfacer la necesidad, la tensión se reduce, la motivación estará orientada a que las necesidades del individuo sean compatibles y acordes con las metas de la empresa. Cuando esto no sucede, es imposible que el individuo realice un alto grado de esfuerzo, que va en contra de los intereses de la organización.

En conclusión podemos afirmar que la motivación es; el conjunto de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares que canalizan la conducta humana hacia determinadas metas.

#### 2.2.4 LA PRODUCTIVIDAD

Una preocupación fundamental de las empresas, es la de incrementar su productividad, lo cual permitirá mejorar el desenvolvimiento de las unidades económicas, así como mejorar el nivel de vida de quienes participan en las actividades productivas.

El concepto acerca de la productividad es tan amplio que consideramos necesario para los fines de nuestro trabajo, señalar que existen diferentes enfoques que se pueden manejar del concepto de la productividad, esto es, la productividad en un sentido técnico, la productividad es un sentido económico y la productividad en el sentido humanístico.(26)

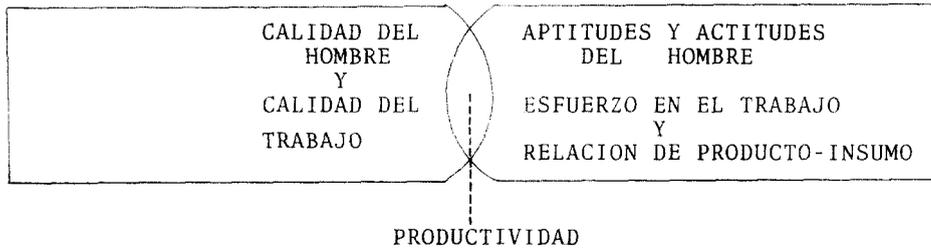
A continuación se mencionan algunas definiciones para cada uno de estos enfoques.

Concepto de productividad en un enfoque técnico.

El concepto de productividad está asociado a la relación entre producto y factores, es decir, la relación entre productos obtenidos por unidad de factor o factores utilizados para lograrla.(27)

La productividad la entiende como los aumentos (o disminuciones), logrados en el producto sin alterar los recursos empleados a la disminución de los recursos utilizados para obtener un producto dado.(28)

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADO}}{\text{FACTOR "A" + FACTOR "B" + FACTOR "C"}}$$



En cuanto a nuestro trabajo de investigación, consideramos que es importante señalar, que generalmente se comete el error de pensar exclusivamente en administrar la productividad, dando cierta prioridad al aspecto económico o técnico y así existen empresas que han diseñado verdaderos cambios estructurales, sin tomar en cuenta a las personas quienes en principio de cuentas, son las que van a contribuir al éxito o fracaso de la organización. De ahí lo importante que es, el saber si los subordinados con que se cuenta en una organización, son los adecuados, en cuanto a sus conocimientos, aptitudes, experiencias, motivación, etc. para un mejor desempeño laboral.

Concepto de productividad en un enfoque económico.

La productividad no es considerada como una facultad o una aptitud, sino más bien como una relación expresada:  $\frac{\text{producto}}{\text{insumos}}$ . (29)

Generalmente se asocia la idea de la productividad con la producción por unidad de insumo, esto es, se mide la productividad dividiendo la producción total entre el número de valor de los insumos utilizados. (30)

Concepto de productividad en un enfoque humanístico.

La productividad no es sólo un conjunto de relaciones técnicas y económica sino esencialmente, una forma de organizar la actividad productiva eficientemente, considerando las relaciones sociales y aceptando que el mejoramiento de la productividad debe de traducirse en bienestar. (31)

La productividad es un fenómeno humano determinado por tres factores y un resultado: Las aptitudes y actitudes del hombre, el esfuerzo proyectado en el trabajo, la evolución de la relación insumo-producto y las calidades del trabajo y el hombre.



**CAPITULO III INVESTIGACION DE CAMPO**

**3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.**

**3.1.1 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION.**

**3.1.2 SUJETOS DE LA INVESTIGACION.**

**3.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.**

**3.2.1 PROCEDIMIENTO DE LA CODIFICACION.**

**3.2.2 TABULACION DE DATOS.**

**3.2.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.**



### 3.1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Antes de dar algunas pautas generales para definir la metodología de la investigación, es conveniente hacer referencia al papel que juegan los métodos o técnicas en el proceso de investigación.

Para poder obtener información sobre un determinado problema, pueden emplearse métodos y técnicas distintos; sin embargo, lo relevante de la investigación radica en seleccionar los más adecuados, ésto en función de la naturaleza del fenómeno, los objetivos del estudio y la perspectiva del análisis.

Los métodos y técnicas son las herramientas metodológicas de la investigación, pues nos permite implementar las distintas etapas a que está dirigido y las actividades prácticas hacia la consecución de los objetivos formulados.

En su acepción más amplia, el método es la manera de alcanzar un objetivo, además es el camino que se sigue en la investigación. De tal forma que para efecto de este trabajo -- utilizamos el método científico, ya que a pesar de que existen diferentes maneras de abordar o enfocar un problema, de proceder para recopilar la información, de analizar y de presentarla. Todas estas maneras son guiadas por una serie de principios o preceptos que permiten considerar los resultados obtenidos como científicos. De ahí que sólo una investigación llevada en forma metodológica nos puede proporcionar --

conceptos más claros de las cosas, hechos y fenómenos. Así-- mismo los métodos pueden ser inductivos o deductivos; el pri-- mero parte de lo particular a lo general, en tanto que el se-- gundo como su nombre lo indica, se deduce de lo general a lo particular. En el caso concreto de este trabajo optamos por\_ emplear el método inductivo, dadas las características de - - nuestra investigación (factor tiempo, tamaño de la muestra, - etc.)

Es importante señalar, que la técnica que se siguió, pa-- ra la recopilación de la información fue a través de la aplica-- ción de distintos cuestionarios, los cuales se describen pos-- teriormente.

### 3.1.1 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACION

La presente investigación se realizó a través de recopilar información por medio de cuestionarios de estilos de liderazgo, para hacer un autodiagnóstico de los jefes que se autoanalizaron, estos cuestionarios se denominan como Diagnóstico de la Eficacia adaptabilidad del líder, la Teoría "X y Y", y el de Evaluación del Desempeño, que tiene como finalidad que los jefes califiquen cómo consideran que están trabajando sus empleados. Por último los dos restantes a los subordinados; Clima organizacional y Motivación. A continuación presentamos una breve explicación del objetivo de cada cuestionario, abordando primeramente los cuestionarios dirigidos hacia el líder y posteriormente los tres restantes enfocados hacia los subordinados.

Cuestionario No. 1 "Diagnóstico de la Eficacia y Adaptabilidad del líder". (Ver anexo No. 1.1.)

Este cuestionario está diseñado con el objeto de recabar datos sobre el tipo de liderazgo contemplado en el cuestionario de "Descripción de la Eficacia y Adaptabilidad del líder (ideal)." (33). Basado en la teoría situacional Blanchard y Hersey, que explican conceptos tales como Eficacia del líder, combinaciones de tarea y/o relaciones, nivel de madurez de los seguidores, etc. los cuales lo reúnen y muestran ciertas relaciones de estos conceptos en su "modelo tridimensional de eficacia y adaptabilidad del líder". (34)

Cuestionario No. 2. "Teoría X - Y" (Ver anexo 1.2)

Consideramos que una de las fuerzas que operan para conformar el estilo de liderazgo de una persona son los supuestos básicos de la teoría "X - Y", que establecen algunos criterios acerca de la conducta de las personas y de la naturaleza humana.

Este cuestionario está integrado por dos partes. La finalidad de la primera parte (A) es tener una visión sobre el perfil del líder, con respecto a cómo considera su posición ante sus subordinados, es decir, observar si existe una tendencia hacia algunas de las teorías antes expuestas. (Teoría X - Y).

La segunda parte (B) está orientada a recopilar información real acerca de la conducta del líder, esto es, la actitud que asume realmente cuando dirige o administra, formalmente a un grupo de personas dentro de una organización.

Cuestionario No. 3. "Diagnóstico del Clima Organizacional" (Ver anexo 1.3)

Para tratar de establecer de qué manera influyen los estilos de liderazgo en el clima organizacional, recopilamos información sobre el ambiente organizacional, basado en el "Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional" de Litwin y Stringer.

Estos autores consideran que el clima organizacional, es

tá integrado por efectos subjetivos percibidos por los miembros de la organización, tales como: la conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, calidez y apoyo, liderazgo y otros factores ambientales, como: la tecnología, estructura, etc. que afectan sus actividades, -- creencias, valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización.(35)

Cuestionario No. 4 "Diagnóstico de la Motivación" (Ver - anexo 1.4)

Para obtener datos de la influencia que el clima organizacional tiene en la motivación, aplicamos un cuestionario de Motivación en las empresas o instituciones analizadas, por medio del cual se reúnen elementos característicos de la motivación en el desempeño del trabajo. Para esto, nos basamos - en la jerarquía de necesidades propuestas por Abraham Maslow, estas necesidades son: Las Básicas, de Seguridad, Reconocimiento, Estima y Autorrealización.

Cuestionario No. 5 "Evaluación del desempeño" (ver anexo 1.5)

El objetivo de este cuestionario es medir lo que para esta investigación consideramos como el grado de productividad en las organizaciones, el cual se subdivide en dos niveles uno para el directivo y el otro para el operativo. Tomando como base los siguientes factores: Conocimientos y Aptitudes (Habilidades), Responsabilidad, Esfuerzo y Actitud, y Dirección.

El nivel directivo está conformado por los subfactores del 1 al 15. Y a nivel operativo está compuesto por los subfactores del 1 a 10.

Cabe señalar que el cuestionario aplicado al líder, se realizó de la siguiente manera:

Primeramente se determinó el departamento o área encuestada, y el responsable de la misma, después quién era el jefe inmediato superior, a quien se aplicó el cuestionario para así poder determinar la evaluación del desempeño del Líder o Jefe analizado.

### 3.1.2. SUJETOS DE LA INVESTIGACION.

Empezaremos por mencionar que el hecho de determinar el tamaño de la muestra con relación al número de empresas presentaba varias alternativas; la primera, el sector de las empresas a las que se enfocaría la investigación, en este sentido se optó por contemplar tanto el sector público como el sector privado, a su vez, dentro de cada sector nos decidimos tomar una muestra de tres empresas de acuerdo a la siguiente clasificación: del sector público en: organismos centralizados, organismos paraestatales, y organismos descentralizados. El sector privado en: pequeña, mediana y gran empresa.

En cuanto al tamaño de la muestra de las personas sujetas a la investigación, se decidió que ésta quedara abierta, partiendo del criterio de aplicar los distintos cuestionarios en los niveles operativos, es decir, a jefes de departamento y subordinados, lo anterior con el objeto de hacer más homogénea la muestra y por lo tanto más representativa. Estimándose un promedio de 10 a 20 encuestados por empresa, a reserva de que el departamento analizado estuviera formado por menos personas.

Es importante señalar que a pesar de que en un principio se planteó el propósito de enfocar nuestra investigación, hacia un ramo específico (compañías de seguros), ésto no fue posible debido a que en algunas empresas hubo poca disposición para el acceso a este tipo de información dado el momento en --

que se llevó a cabo esta investigación ( fin de año 1988, en consecuencia, cierre contable, emplazamientos a huelga por parte de las compañías de seguros, cambio de poder, etc. ). En contraste se tuvo mayor acceso y disposición de otras empresas que no corresponden al ramo antes mencionado, por lo que las empresas encuestados fueron las siguientes: Sector Público.- organismos del sector central; Instituto Nacional de la Pesca (I.N.P.) (Ver anexo 2.1.), Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (S.A.R.H.) (Anexo 2.2.) Secretaría de la Reforma Agraria (S.R.A.). (anexo 2.3.) Organismos Descentralizados; Aseguradora Mexicana (ASEMEX) (Anexo 2.4.), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) (Anexo 2.5.) Sistema de Transporte Colectivo (METRO) (Anexo 2.6.), Organismos Paraestatales; Exportadores Asociados, S.A. DE C.V. (EASA) (Ver anexo 2.7), Programa de Descentralización de las Explotaciones Lecheras en el D.F. (PROSA) (Anexo 2.8), Promoción y Operación, S.A. DE C.V. (PRODEL) (Anexo 2.9.). Sector Privado: Pequeña empresa; Alex Piel, S.A. (Anexo 3.1.), Los Delfines, S.A. (Anexo 3.2.), Juguetes Max, S.A. (Anexo 3.3.). Mediana Empresa; Aurimat, S.A. DE C.V. (Anexo 3.4) Hertipak, S.A. (Anexo 3.5), Seguros del País, S.A. (Anexo 3.6.), Gran Empresa; Grupo Nacional Provincial (Anexo 3.7.), Seguros América (Anexo 3.8), Seguros de México (Anexo 3.9.).

### 3.2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION. (Escala de Likert)

Cuando se ha concluido la etapa de investigación de campo, es conveniente preparar la etapa del procesamiento de la información, para lo cual existen diversos métodos, cuya utilización está condicionada por el tamaño de la muestra, el número de preguntas empleadas en los cuestionarios, las formas de presentación y el tipo de análisis que se pretende realizar. Así como también, por los recursos de tiempo, económicos y materiales disponibles.

En este punto presentamos de una manera breve y sencilla la forma como se procesó la información, es decir, como se codificó y tabuló los datos obtenidos para posteriormente analizar e interpretar estos resultados.

### 3.2.1. PROCEDIMIENTO DE LA CODIFICACION.

En este punto se procedió a asignar una valoración a cada una de las respuestas contempladas en los distintos cuestionarios aplicados en nuestra investigación, a partir de la clasificación de las variables fundamentales mencionadas a lo largo de este trabajo, las cuales se describen a continuación:

#### LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.

Para recopilar la información del fenómeno de liderazgo, utilizamos el cuestionario de "Diagnóstico de la Eficacia y Adaptabilidad del Líder (ideal)".

Para determinar la tendencia del Estilo de Liderazgo, se utilizó la tabla de "Determinación de Diversos Estilos de Dirección" (Ver anexo 4.1. tabla I), ésta nos sirvió de base para determinar en qué cuadrante estaba contemplado el inciso (opción) seleccionado por los encuestados en cada una de las doce preguntas del cuestionario.

Así mismo, a estos incisos se les asignó una valoración, la cual fue tomada de la tabla de "Determinación de las Posibilidades de Adaptación en cuanto al Estilo de Dirección" (Ver anexo 4.2. tabla 2).

Con los valores ya asignados a cada opción, en la tabla 1, se procedió a sumar cada una de las cuatro columnas, considerándose el número más alto positivo como el valor que deter

mina la ubicación en uno de los cuatro cuadrantes del modelo tridimensional de eficacia, lo que a su vez nos permitió observar la tendencia del Estilo de Liderazgo, en cuanto a las combinaciones de la Tarea y/o Relaciones.

Finalmente, para determinar la Eficacia del Líder, se procedió a sumar los totales de las cuatro columnas de las tablas 1 y 2 indistintamente, es decir, la suma horizontal de los totales de la tabla 1 es igual a la suma de la tabla 2. Una vez determinado el valor obtenido en cualesquiera de las tablas, se graficó en el modelo Tridimensional de Eficacia en el Dirigente (Ver anexo 4.3. cuadro 1).

El cuestionario de la "Teoría X y Y", se codificó de la siguiente manera:

La primera parte consistió en observar el valor que el líder seleccionó en la Escala de Clasificación que contempla un intervalo de 10 a 40. Así, este valor refleja el punto o nivel en donde se considera o cree que está ubicada su conducta de líder ante sus subordinados.

En la segunda parte, se asignó una valoración a cada una de las 10 respuestas en sus cuatro posibles opciones cuyos valores son: 1,2,3 y 4 respectivamente, a excepción de las preguntas 4 y 10, en donde se invirtió el orden de los valores; 4,3,2 y 1. Por último se sumaron éstos y el resultado sirvió para determinar realmente cuál es su conducta como líder.

ante sus subordinados, en cuanto a la "Teoría X y Y".

#### Clima Organizacional.

El cuestionario de "Diagnóstico de Clima Organizacional" se interpretó mediante la obtención del promedio de las respuestas acerca de cada una de las siete dimensiones con una valoración o puntaje que va de cero a diez, tanto para determinar el nivel actual, así como para el nivel ideal de las dimensiones que conforman el clima organizacional, los cuales fueron seleccionados por las personas encuestadas.

Estos valores promedios de cada una de las dimensiones sirvieron de base para observar la brecha organizacional, así como los puntos más bajos y altos de las dimensiones. (ver anexo 4.4.).

## MOTIVACION.

Para la interpretación del cuestionario de "Diagnóstico de Motivación", se clasificaron las respuestas en base a la jerarquía de necesidades propuestas por A. Maslow. De tal manera que las necesidades básicas correspondieran a las preguntas; 1, 4, 16 y 20. Las de seguridad a las preguntas; 2, 3, 9, y 19 reconocimiento a las preguntas: 5, 7, 12 y 15, estima; 6, 8, 14 y 17 y por último las necesidades de autorrealización que corresponden a las preguntas: 10, 11, 13 y 18 del cuestionario antes citado. En donde cada pregunta tuvo una valoración de un intervalo que va de +3 a -3 pasando por cero.

## PRODUCTIVIDAD.

El cuestionario de Evaluación del Desempeño, nos sirvió para analizar algunos elementos representativos del fenómeno de la productividad.

Cabe mencionar que el criterio que se siguió para la elaboración de este cuestionario, en cuanto a la determinación de la puntuación, fue retomado de la metodología que se utiliza en el proceso de Valuación de Puestos, llamado Puntos y Factores.

Así, para la codificación de este cuestionario aplicado a nivel directivo, se utilizó una tabla donde se muestran tres factores que son: Conocimientos y Aptitudes, Responsabilidad y, Esfuerzo y Actitud. A su vez los factores se dividieron en 15 subfactores con cuatro grados cada uno, asignándole valores porcentuales a cada grado, para finalmente sumar los 15 subfactores y obtener un valor en una escala de 1 a 100 por ciento (anexo 4.4).

En cuanto al cuestionario aplicado a nivel operativo se siguió el mismo criterio, utilizando otra tabla, en donde se consideran los mismos tres factores, pero en este caso, se dividen en 10 subfactores, por lo que los valores porcentuales también varían. En cuanto a la codificación, el procedimiento fue el mismo que el caso anterior (anexo 4.5).

### 3.2.2. TABULACION DE DATOS DE LOS CUESTIONARIOS.

Para poder manejar la información obtenida a través de los cuestionarios antes descritos, se diseñaron cuadros donde se resumió dicha información (concentrados), en seguida se describe brevemente la estructura de cada uno de los cuadros que se utilizaron en este trabajo. Es importante destacar que para llevar a cabo un análisis que nos permitiera hacer una comparación más objetiva, se dividió por sectores (Público y Privado).

Comportamiento del líder.- En este cuadro se describen por una parte las empresas u organismos que conforman el sector correspondiente, por otra parte, los cuatro cuadrantes que contienen las distintas posibilidades de estilos de liderazgo. Además se incluyeron dos columnas para indicar el nivel de eficacia. En este cuadro se condensan el promedio de las empresas atendiendo a su clasificación. (anexo 5.1.).

#### "Teoría X - Y"

En este cuadro tenemos las empresas u organizaciones que conforman el sector correspondiente ( renglones) y dos columnas que presentan el resultado de la parte "A" y la parte "B" del cuestionario de la teoría X-Y en un rango de 10 a 40 puntos, lo que nos permitió observar la tendencia del líder.- (anexo 5.2.)

Clima Organizacional.- En este cuadro se describen por

una parte las empresas u organismos que conforman al sector correspondiente y por otra parte se detallan las siete dimensiones que integran el clima organizacional. (anexo 5.3.)

Una vez establecidas las siete dimensiones, se analizan las diferencias y promedios para determinar donde se encuentra una mayor o menor brecha, al interior de la organización, de acuerdo a la situación actual y la situación ideal planteada por los encuestados.

Cabe señalar que para la obtención de los promedios por empresa en cada una de las siete dimensiones, se elaboró otro cuadro donde se condensaron los promedios resultantes de la muestra. (anexo 5.4.)

MOTIVACION.- En este cuadro tenemos por un lado las em--presas u organismos que conforman el sector correspondiente, -por otro lado se describen las cinco variables que integran -la escala de necesidades, y de la misma manera que el cuestio--nario anterior se analizan los promedios para determinar dón--de se encuentra una mayor o menor brecha, lo que a su vez nos indica en donde las necesidades han sido ampliamente satisfe--chas o insatisfechas. (Anexo 5.5) es importante destacar --que los promedios del cuestionario de motivación se obtuvie--ron de otro cuadro en donde se condensan por empresa los re--sultados de la muestra (Anexo 5.6.)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (nivel operativo).- En este -cuadro se describen las empresas u organismos que conforman -el sector correspondiente, mostrandose en él, los tres facto--res que nos sirven como indicadores para determinar el nivel--de productividad de los subordinados considerándose para esta -evaluación un rango del 0 al 100% (Anexo 5.7.)

Al igual que en los concentrados anteriores, para la ob--tención de los promedios, partimos de otro cuadro donde se --condensan los datos por empresa, considerando quince subfacto--res para los niveles directivos y diez para los niveles opera--tivos. (Anexo 5.8)

### 3.2.3. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.

La información que se captó en los cuestionarios, difícilmente podría ser manejada en su presentación original, ya que ello implicaría tiempo y esfuerzo excesivos. Por esta razón es necesario sintetizar la información fuente (conocida también como información bruta), esto es, reunir, clasificar y presentar la información en cuadros y gráficas con el fin de facilitar su análisis e interpretación.

Entendiendo por análisis al proceso que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en las hipótesis de nuestra investigación.

Es importante señalar que el análisis e interpretación, se realizó siguiendo los lineamientos fijados en nuestro marco teórico y conceptual anteriormente establecidos.

Por otra parte, a fin de tener una visión más objetiva sobre los resultados obtenidos en la investigación, se diseñó un formato que denominamos "Concentrado de información general por empresa", donde se detallan y grafican; los estilos de liderazgo, las diferencias en las brechas de las dimensiones del Clima Organizacional, las necesidades de Motivación y por último la Evaluación del Desempeño.

Después de analizar e interpretar cada una de las empresas, el siguiente paso consistió en agruparlos, atendiendo

al tipo o tamaño de empresa y finalmente se concentraron por sector.

Para el caso del sector público, una vez hecho el análisis por empresa, se hizo otro análisis por tipo de empresa, - es decir, organismos centralizados, descentralizados y paraes-  
tatales y por último se realizó un análisis por sector.

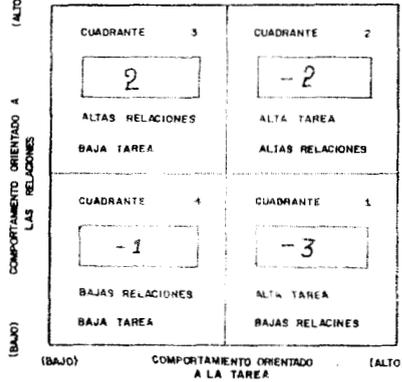
En el caso del sector privado se siguió el mismo procedimiento, esto es, primero se hizo el análisis e interpretación de los datos por empresa, después por tamaño de empresa (pe-  
queña, mediana y gran empresa) y por último se analizó todo el sector en su conjunto.

CONCENTRADO DE INFORMACION GENERAL POR EMPRESA

SECTOR: PUBLICO

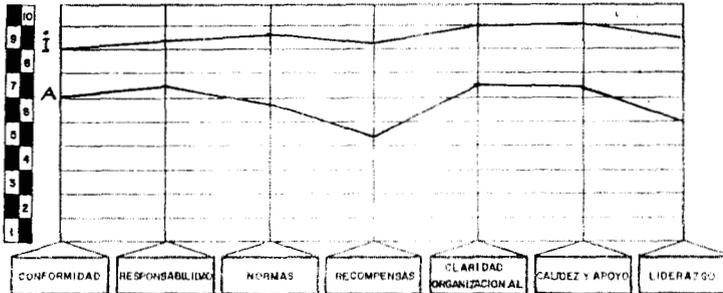
ESTILOS DE LIDERAZGO

EMPRESA: INST. NAL. DE LA PESCA



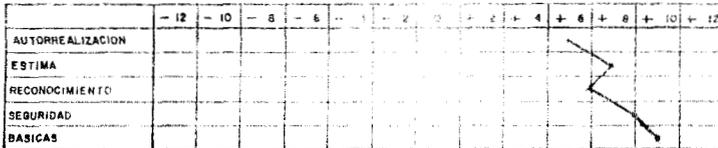
NIVEL DE EFICACIA  
INEFICAZ EFICAZ  
-24-----0-----24  
-4

RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION



LAS DIMENSIONES DEL CLIMA DE ORGANIZACION

GRAFICO — MOTIVACION



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTORES	CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD	TOTAL
DIRECTIVO				
PROMEDIO	29	17	8	54 %
OPERATIVO				
PROMEDIO	24	26	9	59 %

SECTOR PUBLICO

## INSTITUTO NACIONAL DE LA PESCA.

Realiza investigaciones científicas, tenológicas, así como, preservar, fomentar, cultivar y explotar las especies de la flora y la fauna acuática, etc., (Ver anexo).

Es importante señalar que los cuestionarios fueron aplicados en la subdirección de Recursos Financieros y Materiales, el cual esta integrado por personal administrativo.

La interpretación del primer cuadro señala, que el líder se ubica en el 3er. cuadrante con "Altas relaciones y bajas - tareas", localizándose en un nivel de ineficacia. Con una -- tendencia ligeramente a un liderazgo democrático.

En el cuadro 2 se observa el clima actual e ideal de la organización, contemplándose que la mayor brecha se encuentra en la dimensión de recompensas en donde se refleja que los - subordinados, sienten que no se les reconoce su trabajo. En lo que se refiere a la menor brecha ésta se presenta en la dimensión de conformidad en la cual se les otorga libertad para hacer el trabajo como consideren conveniente.

En el tercer cuadro sobresale en primer término que las necesidades básicas, aún no han sido satisfechas, dándose menor importancia a las demás necesidades.

En el cuarto cuadro nos muestra el grado de desempeño la boral, obteniéndose el 54% a nivel directivo y 59% a nivel -- operativo.

CONCENTRADO DE INFORMACION GENERAL POR EMPRESA

SECTOR: PUBLICO

ESTILOS DE LIDERAZGO

EMPRESA: SARH

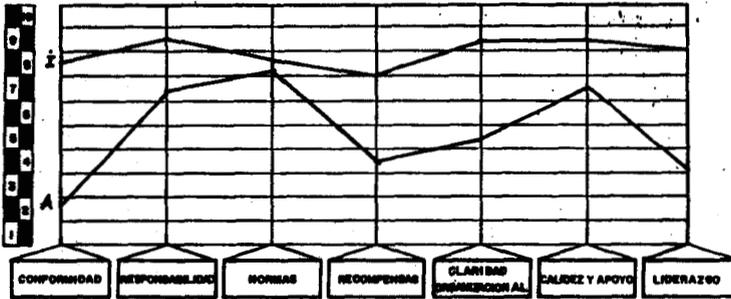
COMPORTAMIENTO OBSERVADO A LAS RELACIONES

CUADRANTE 3 <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">5</div> ALTAS RELACIONES BAJA TAREA	CUADRANTE 2 <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">-2</div> ALTA TAREA ALTAS RELACIONES
CUADRANTE 4 <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">1</div> BAJAS RELACIONES BAJA TAREA	CUADRANTE 1 <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">-3</div> ALTA TAREA BAJAS RELACIONES

NIVEL DE EFICACIA  
 INEFICAZ      EFICAZ  
 -24-----0-----24  
 1

BAJOS      COMPORTAMIENTO OBSERVADO A LA TAREA      (ALTO)

RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION



LAS DIMENSIONES DEL CLIMA DE ORGANIZACION

GRAFICO -- MOTIVACION



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NIVEL	FACTORES	CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD	TOTAL
DIRECTIVO					
PROMEDIO		30	26	8	64%
OPERATIVO					
PROMEDIO		19	28	13	60%

## SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS SARH.

Le compete la toma de decisiones en torno a la problemática del medio ambiente. Así como atender, las demandas en materia de consumo prioritario, como son: la producción agropecuaria, silvicultura, producción forestal, ganadera, avícola y apícola.

Los cuestionarios fueron aplicados en la subdirección de Normatividad y Sistemas, la cual esta integrada por personal administrativo.

En el primer cuadro se determinó que el líder se encuentra en el 3er. cuadrante con "altas relaciones y bajas tareas", localizándose en un nivel de eficacia. Con una tendencia ligeramente a un liderazgo democrático.

En el cuadro 2 se presenta el clima actual e ideal de la organización, observándose que la mayor brecha se encuentra en la dimensión de conformidad lo cual significa que existen demasiadas normas y procedimientos para el desarrollo de su trabajo. Y existiendo una menor brecha en la dimensión de normas en la cual se establecen metas que son un reto para los subordinados.

En el cuadro 3 nos muestra que es indispensable satisfacer las necesidades básicas y posteriormente las de reconocimiento.

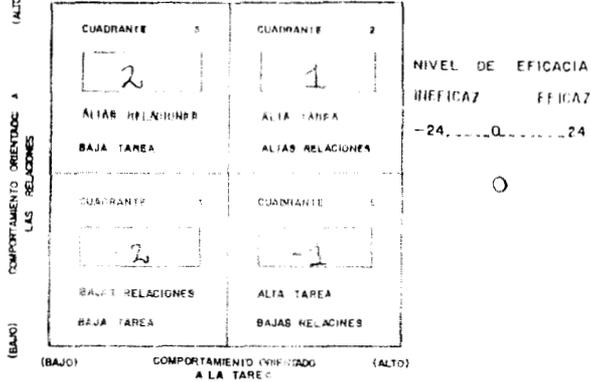
En el cuadro 4 nos determina el grado de productividad - del 64% a nivel directivo y un 60% a nivel operativo.

CONCENTRADO DE INFORMACION GENERAL POR EMPRESA

SECTOR: PUBLICO

ESTILOS DE LIDERAZGO

EMPRESA: SRA



RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION

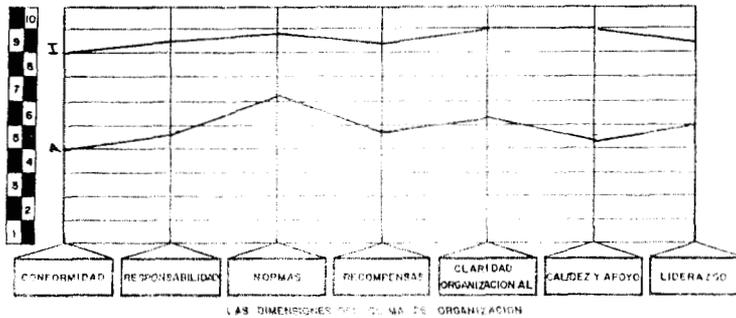
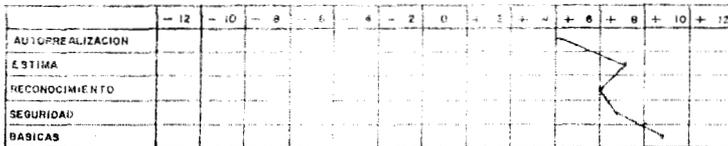


GRAFICO --- MOTIVACION



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTORES	CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD	TOTAL
DIRECTIVO				
PROMEDIO	26	29	9	64%
OPERATIVO				
PROMEDIO	25.4	31.8	14.5	72%

## SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA.

A esta Secretaría le corresponde, aplicar los preceptos del artículo 27 constitucional, así como las leyes agrarias y sus reglamentos; conceder dotaciones o restituciones de tierra y agua a los núcleos de población rural. Así como intervenir en la titulación y el parcelamiento ejidal.

Los cuestionarios fueron aplicados en el departamento de Evaluación del Sistema de Personal, el cual esta integrado por personal administrativo.

En el primer cuadro se observa que el líder se encuentra en el 3er. cuadrante con "Altas relaciones y bajas tareas" localizándose en un nivel intermedio de las dos posiciones de eficacia e ineficacia, lo cual denota un liderazgo democrático.

En el cuadro 2, se presenta el clima organizacional actual e ideal, observándose que la mayor brecha se encuentra en la dimensión de cordialidad y apoyo donde se manifiesta que no prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral. Y por lo que respecta a la menor brecha, se localiza en la dimensión de normas donde los miembros sienten que la organización establece metas que son un reto y compromiso con la misma.

En el tercer cuadro se puede apreciar que las necesidades básicas no han sido satisfechas, por lo que pasan a segun

do término las demás necesidades.

En el cuadro 4 nos determina el grado de productividad - en el cual se refleja un 78% a nivel directivo y un 72% a nivel operativo.



## ASEMEX (DESCENTRALIZADA)

Compete a este organismo practicar operaciones de seguro, coaseguro, reaseguro y contraseguro, directa e indirectamente, en todos los ramos permitidos por la actual Legislación Mexicana, con excepción del seguro de vida.

Los cuestionarios se aplicaron en el departamento de Soporte Actuarial a nivel administrativo.

El primer cuadro determinó que el líder se localiza en el 2o. cuadrante, el cual manifiesta "altas tareas y altas relaciones", considerándolo como eficaz y de tipo democrático.

El segundo cuadro, presenta el clima tanto actual como ideal de la organización y en él se observa una brecha más amplia localizada en la dimensión de claridad organizacional, lo cual expresa que los objetivos y metas no están debidamente establecidas y por ende crean confusión. Por otro lado, la menor brecha se presenta en la dimensión de liderazgo la cual es la disposición por parte de los subordinados para aceptar la dirección de aquellos que están calificados y además se sienten en libertad para asumir algunas funciones.

En el tercer cuadro es de considerar, que tanto las necesidades básicas como las de autorrealización ya han sido satisfechas, por lo que ahora es una prioridad satisfacer las necesidades de seguridad.

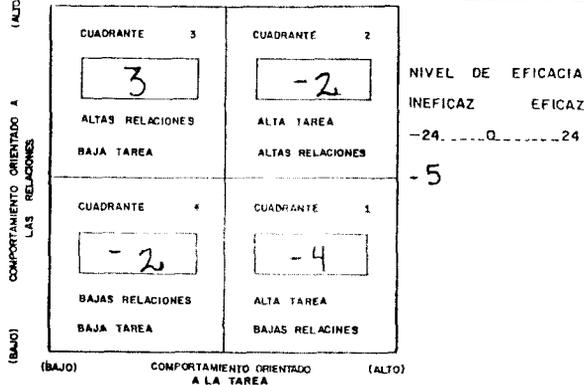
Para concluir, en el cuarto cuadro se presenta el grado\_ en que se lleva a cabo el desempeño laboral y en donde el nivel directivo estriba en un 85.5% por lo que a nivel operativo se presentó a un 70%.

CONCENTRADO DE INFORMACION GENERAL POR EMPRESA

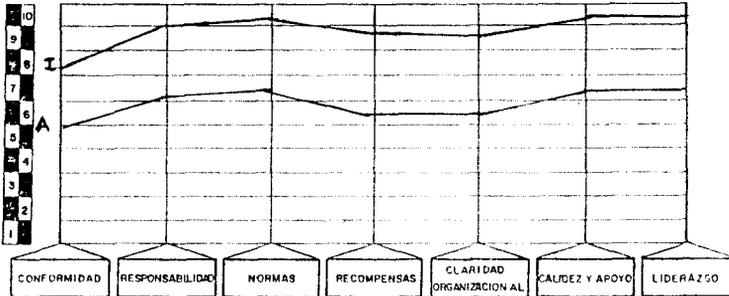
SECTOR PUBLICO

ESTILOS DE LIDERAZGO

EMPRESA: CONACAT



RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION



LAS DIMENSIONES DEL CLIMA DE ORGANIZACION

GRAFICO — MOTIVACION



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTORES	CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD	TOTAL
DIRECTIVO				
PROMEDIO	40.5	37	14	91%
OPERATIVO				
PROMEDIO	29	37	18	73%

CONACYT (DESCENTRALIZADA)

Corresponde a este organismo, el asesoramiento y auxilio al Ejecutivo Federal en la fijación, ejecución y evaluación de la política nacional de Ciencia y Tecnología, así como la canalización de recursos provenientes tanto del Estado, como de las fuentes para la ejecución de programas y proyectos específicos vinculados con los objetivos de Desarrollo Social.

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo en el departamento de Centro de Computo a nivel administrativo.

En el primer cuadro, el tipo de líder a considerar se localiza en el tercer cuadrante que corresponde a "altas relaciones y bajas tareas", considerándolo como democrático participativo pero de tipo ineficaz.

El segundo gráfico o cuadro presenta el clima tanto real como ideal de la organización, percibiéndose una brecha mayor en la dimensión de recompensas y claridad organizacional por lo que los miembros sienten que su trabajo aunque este bien hecho, no es reconocido ni recompensado; sin embargo cuando algo sale mal se les castiga y critica. En cuanto a objetivos y metas de la organización, no están definidas con claridad suficiente por lo que se presta a confusión. La menor brecha se presenta en lo referente a conformidad, lo cual enfatiza que la organización pretende una producción destacada y el logro de las metas es un compromiso.

En el tercer cuadro, se aprecia que las necesidades básicas son prioritarias por lo que otras necesidades pasan a segundo término.

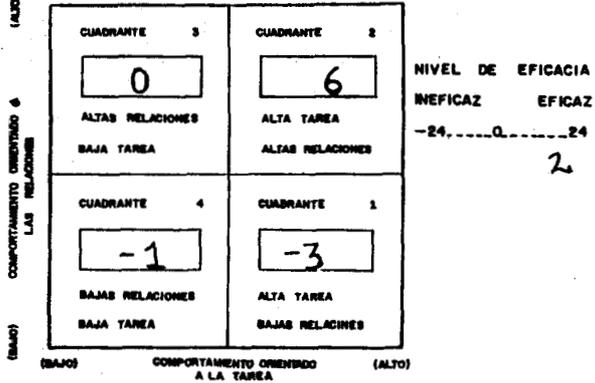
El cuarto cuadro presenta el desempeño laboral que a nivel directivo fue de un 91% y de un 73% a nivel operativo.

**CONCENIRADO DE INFORMACION GENERAL POR EMPRESA**

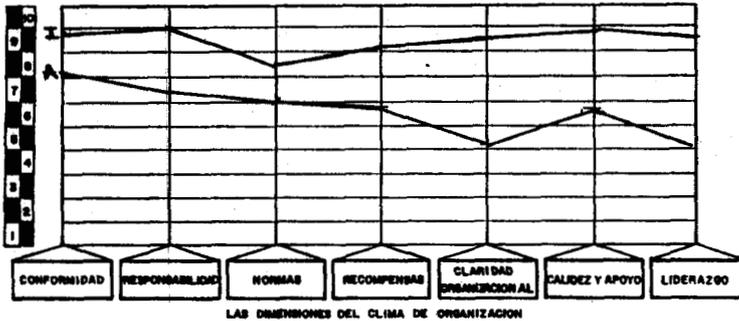
SECTOR: PUBLICO

ESTILOS DE LIDERAZGO

EMPRESA: METRO S.T.C



**RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION**



**GRÁFICO — MOTIVACION**

	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
AUTOREALIZACION													
ESTIMA													
RECONOCIMIENTO													
SEGURIDAD													
BASICAS													

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

NIVEL	FACTORES	CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD	TOTAL
DIRECTIVO					
PROMEDIO		36	25	11	72%
OPERATIVO					
PROMEDIO		24.4	33.5	12.3	70%

S.T.C. (METRO) DESCENTRALIZADO.

Le corresponde a este organismo público, contribuir a la solución del problema de transporte, a través de ofrecer un - servicio rápido, eficiente, seguro y barato para dar solución al problema por un lado de tráfico, y por otro lado el de la\_ contaminación ambiental.

Se aplicaron los cuestionarios al departamento de Jefatu ras de líneas a nivel operativo (conductores de trenes).

Inicialmente el primer cuadro presenta la localización - del líder en el primer cuadrante, correspondiente a la "alta\_ tarea y bajas relaciones", que conlleva a que este liderazgo\_ sea eficaz con un perfil autocrático.

La segunda gráfica o cuadro representa el clima ideal y real de la organización, en el que se observa una brecha ma- yor en lo referente a liderazgo y claridad organizacional lo\_ cual indica que hay o existe una falta de disposición por par te de los subordinados para aceptar a los más aptos y capaces para ser líderes y tanto los objetivos como las metas de la - organización no están bien definidos, por lo que existe confu sión al llevarlas a cabo. En lo que respecta a la menor bre- cha, ésta se localiza en lo referente a normas ya que ponen - énfasis en el buen desempeño y una producción destacada.

La gráfica tercera expresa que es una prioridad, satisfa cer las necesidades básicas y posteriormente las de reconoci-

miento.

El cuarto o gráfica expresa porcentualmente el desempeño laboral que a nivel directivo se presenta en un 72% y a nivel operativo en un 70%.

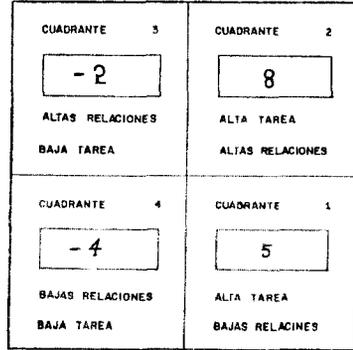
CONCENTRADO DE INFORMACION GENERAL POR EMPRESA

SECTOR: PUBLICO

ESTILOS DE LIDERAZGO

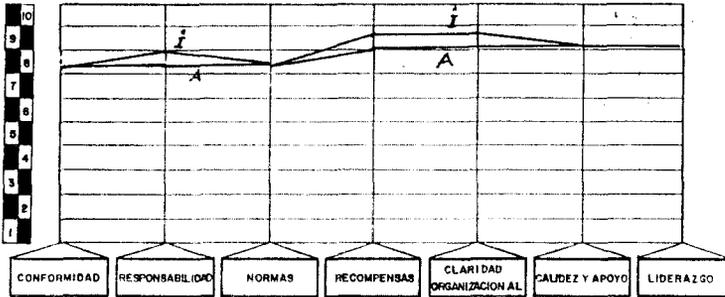
EMPRESA: EASA

(BAJO) COMPORTAMIENTO ORIENTADO A LAS RELACIONES (ALTO)



NIVEL DE EFICACIA  
INEFICAZ EFICAZ  
-24-----0-----24  
7

RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION



LAS DIMENSIONES DEL CLIMA DE ORGANIZACION

GRAFICO — MOTIVACION



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTORES	CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD	TOTAL
DIRECTIVO				
PROMEDIO	28	35	15	78%
OPERATIVO				
PROMEDIO	27	29	16	72%

## EXPORTADORES ASOCIADOS S.A. DE C.V. EASA.

Esta empresa esta enfocada a la exportación de productos pesqueros como es el caso del camarón, limitando su actuación y esfera de influencia al mercado Japonés principalmente, Europa, Medio Oriente y Africa.

Los cuestionarios fueron aplicados en la Gerencia de Promoción, la cual está integrada por personal administrativo.

El primer cuadro señala que el líder se encuentra en el 2o. cuadrante con "Alta tarea y Altas relaciones" con un nivel de Eficacia, mostrando un liderazgo democrático.

En el segundo cuadro se puede observar el clima actual e ideal de la organización, mostrando que la mayor brecha se encuentra en las dimensiones de recompensa y claridad organizacional donde los subordinados sienten que no se les reconoce y recompensa un buen trabajo y no existiendo una claridad en los objetivos y metas, siendo éstas confusas. Y en lo que se refiere a la menor brecha, se encuentra en la dimensión de --responsabilidad, en la cual los subalternos tienen libertad para tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar --con sus superiores.

En el tercer cuadro nos permite identificar que las necesidades básicas no han sido cubiertas, dando menor importancia a las demás necesidades.

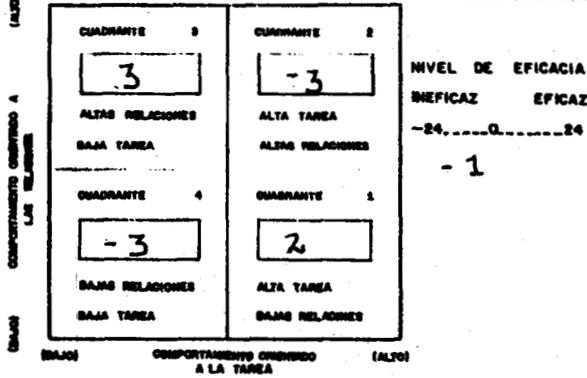
En el cuadro No. 4, nos determna el grado de productivi-  
dad, reflejando un 78% a nivel directivo y un 72% a nivel ope  
rativo.

CONCENTRADO DE INFORMACION GENERAL PUN EMPRESA

SECTOR: PUBLICO

ESTILOS DE LIDERAZGO

EMPRESA: PRODEL



RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION

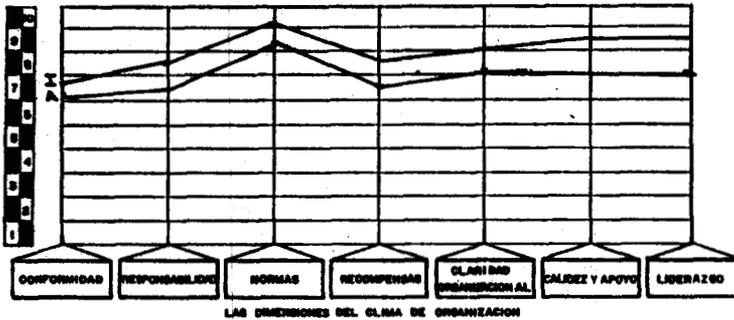
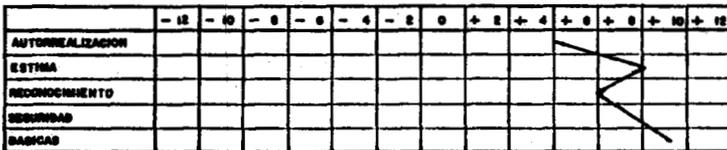


GRAFICO — MOTIVACION



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTORES	CONDICIONES Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD	TOTAL
DIRECTIVO				
PROMEDIO	49	35	15	99%
OPERATIVO				
PROMEDIO	24.9	31.2	12	68%

PROGRAMA DE DESCENTRALIZACION DE LAS EXPLOTACIONES LECHERAS EN  
EL D. F. (PRODEL)

Esta empresa esta orientada a erradicar los establos urbanos del D.F. ofreciendo a los ganaderos las siguientes opciones: reubicación de los establos con apoyo oficial en una nueva cuenta, reubicación de sus establos por cuenta propia y clausura de dichos establos en forma definitiva.

Los cuestionarios fueron aplicados en la Gerencia del Centro de Recria el cual está conformado por el personal administrativo.

En el cuadro No. 1 denota la ubicación del líder el cual se encuentra en el 3er. cuadrante con "Altas relaciones y Bajas tareas", con un nivel de ineficacia. Catalogándose con un liderazgo democrático.

En el cuadro No. 2 nos indica el clima actual e ideal de la organización, observándose que la mayor brecha se encuentra en calidez y apoyo y liderazgo, proyectando un ambiente laboral donde no se manifiesta confianza ni apoyo, es decir, no hay buenas relaciones y además no hay disposición por parte de los miembros en aceptar el liderazgo. Por lo que respecta a la menor brecha, esta se da en conformidad, en donde los subordinados tienen la oportunidad de hacer el trabajo como lo consideren conveniente.

El cuadro NO. 3 representa, que las necesidades básicas

no han sido satisfechas, por lo que les dan prioridad a las demás necesidades.

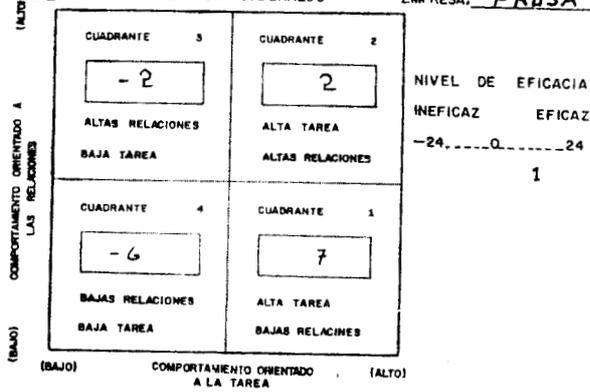
El cuadro No. 4 califica el grado de productividad el cual a nivel directivo es de un 99% y a nivel operativo de un 68%.

CONCENTRADO DE INFORMACION GENERAL POR EMPRESA

SECTOR: PUBLICO

ESTILOS DE LIDERAZGO

EMPRESA: PRISA



RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION

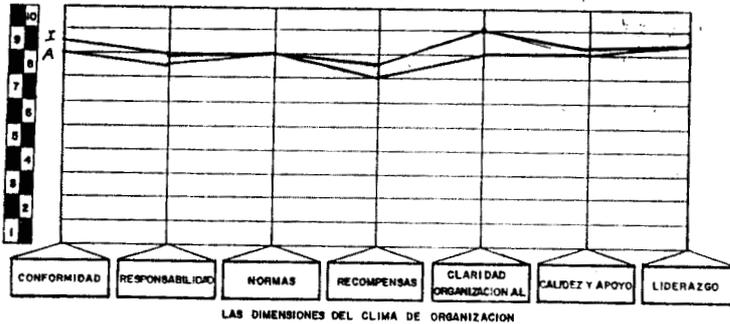
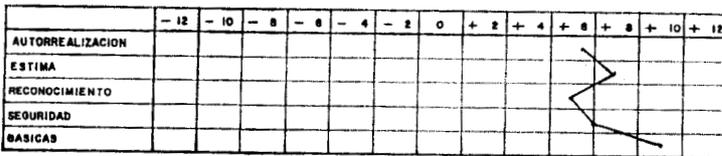


GRAFICO — MOTIVACION



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NIVEL	FACTORES	CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD	TOTAL
DIRECTIVO					
PROMEDIO		38	28	8	74 %
OPERATIVO					
PROMEDIO		23	32.9	13.2	69 %

## PROMOCION Y OPERACION S.A. DE C.V. (PROSA)

Esta organización brinda servicios a los bancos, usuarios y establecimientos afiliados, enfocando todo el soporte necesario para la operación y promoción de la tarjeta de crédito Carnet.

La aplicación de los cuestionarios fue en el departamento de Compensación el cual esta conformado por el personal -- operativo (auxiliares).

En el cuadro No. 1 se puede apreciar la posición del líder localizándose en el primer cuadrante orientado a la "alta tarea y Bajas relaciones", con un nivel de eficacia. Con tendencia a un liderazgo democrático.

El cuadro No. 2 nos permite observar el clima real e -- ideal, de la organización donde se puede identificar que la -- mayor brecha se localiza en la dimensión de claridad organizacional, manifestando los subordinados que los objetivos y metas son confusos. Y existiendo una menor brecha en calidez y apoyo, es decir, se presenta un ambiente laboral donde funcionan las buenas relaciones.

En el cuadro No. 3 nos indica que a los subordinados les -- interesa satisfacer en primera instancia sus necesidades básicas, para posteriormente, satisfacer las demás necesidades.

En el cuadro No. 4 nos permite visualizar el grado de desempño a nivel directivo con un 74% y a nivel operativo de un 69%.

**SECTOR PUBLICO****ORGANISMOS CENTRALIZADOS:**

En las organismos centralizados anteriormente analizados sobresalen ciertas características que consideramos importantes.

Se observa que existe una tendencia del estilo de liderazgo a las altas relaciones y bajas tareas, en donde el líder tiende a administrar en una forma ligeramente democrática participativa, considerándose como ineficaz, en relación al Reconocimiento no se les premia o reconoce el buen desempeño\_ laboral, pero también sobresale una amplia brecha en lo que respecta a la claridad de metas y definición de objetivos, -- así como de recompensas cordialidad y apoyo.

Por otra parte, se observa que no se han cubierto totalmente las necesidades básicas de los subordinados, por lo que las demás necesidades no les son prioritarias.

En referencia al desempeño laboral, se logra un promedio de productividad a nivel directivo de 65.3% y el operativo de un 63.6%.

**ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS**

La información que se obtuvo de este subsector, señala - que predomina una tendencia a un estilo de liderazgo orientado a la alta tarea y altas relaciones, catalogándose como un líder que tiende a administrar en forma democrática, considerándose como eficaz y creando un clima en donde los miembros sienten que no hay muchas normas, procedimientos que obstaculizan el desarrollo de su trabajo, brindándoles la oportunidad de ser creativos. Y sobresaliendo una amplia brecha en las dimensiones de claridad organizacional, liderazgo y recompensas. Por lo que respecta a las necesidades básicas, aún no han sido cubiertas por lo que las demás necesidades no les son prioritarias.

En base a los resultados obtenidos, se estableció un promedio del grado de productividad, donde a nivel directivo es del 83% y a nivel operativo de un 71%.

### EMPRESAS PARAESTATALES

Se observó en estos organismos, que el estilo de liderazgo es muy variable ya que; en el caso de EASA su líder se enfoca a las altas tareas y altas relaciones; PRODEL a las altas relaciones y bajas tareas y en PROSA a las altas tareas y bajas relaciones, considerando a sus líderes como eficaces, con un perfil ligeramente democrático.

Prevalenciando un clima organizacional donde los miembros de la organización pueden desarrollar su trabajo como lo consideren conveniente para alcanzar las metas y objetivos es decir, pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar a sus directivos. Además el ser amable es una característica, prevaleciendo las buenas relaciones en el ambiente laboral. En contrapartida, la mayor brecha que observamos es en cuanto a que tanto los objetivos y metas no estan bien definidas y por tanto sienten que su trabajo no se les recompensa cuando esta bien hecho, pero si algo sale mal son sancionados. No aceptan el comportamiento de su líder.

En cuanto a motivación, las necesidades básicas son - - prioritarias por lo que olvidan las de cualquier otro tipo.

Concluyendo, observamos que el desempeño laboral a nivel directivo es de un 83.6% y a nivel operativo es del 69%.

**SECTOR PUBLICO**

Tomando como base el análisis de las tres divisiones - que conforman el sector público sobresalen algunas características a considerar, sin que esto pretenda caer en generalizaciones al respecto, pues tenemos presente que la muestra fue poco representativa, además de estar compuesta por empresas u organismos orientados a ofrecer servicios de diversa índole.

Considerando estas situaciones se observa que existe una tendencia del estilo del Líder a las altas tareas y altas relaciones en los organismos paraestatales y descentralizados, - en cambio en los centralizados se enfocan más a las altas relaciones y bajas tareas, teniendo cierto nivel de Eficacia, - utilizando al mismo tiempo un perfil de Líder ligeramente Democrático.

En el Clima Organizacional se observa una amplia brecha en las dimensiones de Responsabilidad y Cordialidad y Apoyo.

En lo que respecta a las Metas y Objetivos, éstos no están bien claros, ni definidos, por tanto son confusos y caóticos.

Por otra parte los miembros sienten que no se les reconoce el trabajo bien hecho, ni se les recompensa por ello, en lugar de esto se les ignora, critica o castiga cuando algo sa le mal.

En cuanto a las necesidades básicas, se observa que no han sido satisfechas en su totalidad, por lo que las necesidades secundarias no resultan prioritarias.

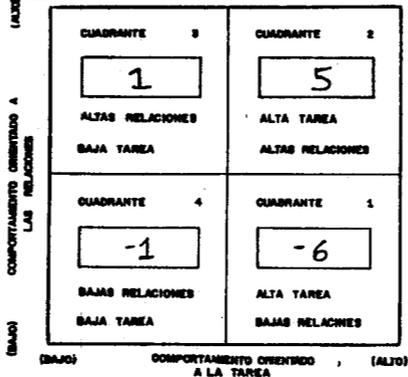
En relación a la productividad y teniendo presente que la muestra es poco representativa y sin caer en generalizaciones podemos afirmar que el nivel de satisfacción de las necesidades presentes en el sector público producen un promedio de productividad; a nivel directivo del 77% y a nivel operativo del 67.8%.

**CONCENTRADO DE INFORMACION GENERAL POR EMPRESA**

SECTOR: PRIVADO

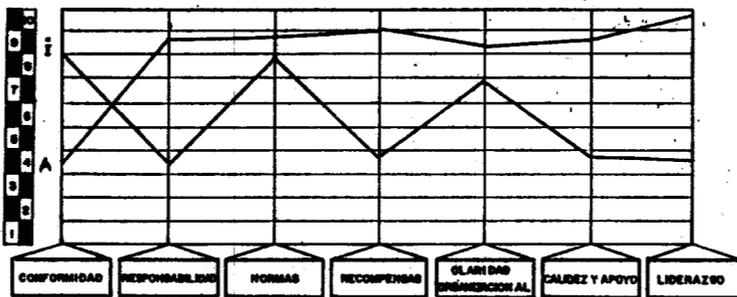
ESTILOS DE LIDERAZGO

EMPRESA: ALEX PIEL



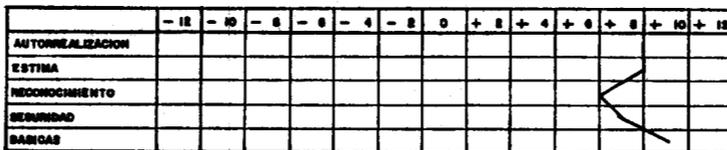
NIVEL DE EFICACIA  
INEFICAZ      EFICAZ  
-24.....0.....24  
  
-1

**RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION**



LAS DIMENSIONES DEL CLIMA DE ORGANIZACION

**GRAFICO -- MOTIVACION**



**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

FACTORES	CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD	TOTAL
DIRECTIVO				
PROMEDIO	40.5	35	14.5	90 %
OPERATIVO				
PROMEDIO	23.5	32.5	15	71 %

**SECTOR PRIVADO (PEQUEÑA EMPRESA)**

ALEX PIEL.

Es una pequeña empresa encargada de la elaboración y -  
aprovechamiento de pieles sintéticas y naturales, procurando\_  
satisfacer a su clientela.

El área o departamento donde se aplicaron los cuestiona-  
rios fue en el departamento de producción a nivel operativo.

El primer cuadro representa un estilo de liderazgo loca-  
lizado en el segundo cuadrante referente a "altas tareas y al\_  
tas relaciones", con un nivel de ineficacia, denotando una li\_  
gera tendencia a un liderazgo autocrático.

El segundo cuadro nos permite visualizar el clima actual  
e ideal de la organización, destacando que la mayor brecha se  
encuentra en conformidad y responsabilidad, lo que significa\_  
que existen demasiadas normas y procedimientos lo cual da lu-  
gar a que los miembros no realicen el trabajo como consideren  
conveniente y tampoco se les dé oportunidad de tomar decisio-  
nes en la solución de problemas sin antes consultarlo con sus  
superiores. Y en lo relativo a la menor brecha se ubica en -  
normas, señalando que tanto los objetivos como las metas se -  
encuentran definidas lo que conduce al logro de las mismas.

El cuadro 3 muestra que hay que satisfacer en orden prio\_  
ritario las necesidades básicas, para posteriormente dar impor\_  
tancia a las necesidades de seguridad.

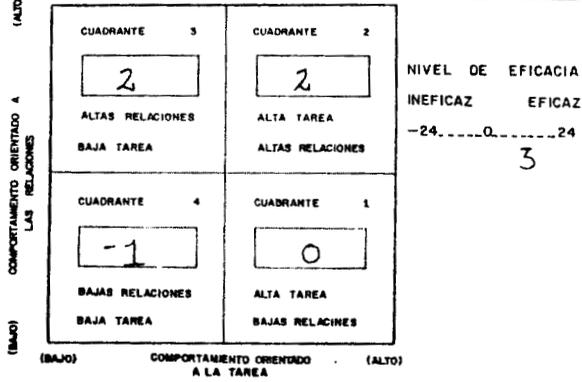
El cuadro 4 determina el grado de productividad lo cual nos permite apreciar que a nivel directivo es de 90% y a nivel operativo de un 71%.

CONCENTRADO DE INFORMACION GENERAL POR EMPRESA

SECTOR: PRIVADO

ESTILOS DE LIDERAZGO

EMPRESA: DELFINES



RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION

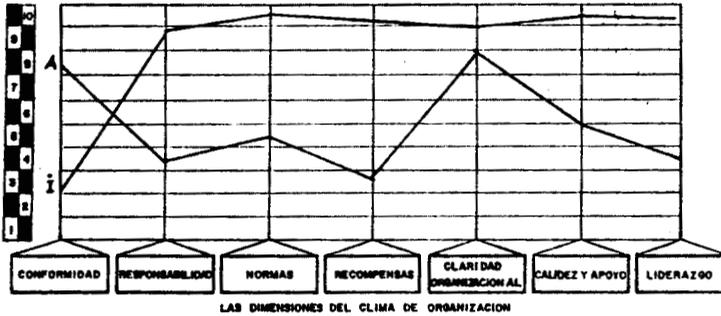


GRAFICO — MOTIVACION

	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
AUTORREALIZACION													
ESTIMA													
RECONOCIMIENTO													
SEGURIDAD													
BASICAS													

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NIVEL \ FACTORES	CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD	TOTAL
DIRECTIVO				
PROMEDIO	42	28	15	85 %
OPERATIVO				
PROMEDIO	22	38	17	77 %

## LOS DELFINES.

Es una pequeña empresa industrializadora de plásticos -- que pretende producir con calidad, siguiendo criterios estrictos y uniformes.

Los cuestionarios fueron aplicados al departamento de producción a nivel operativo.

El primer cuadro presenta el comportamiento del líder localizado en el segundo cuadrante, que corresponde a "altas tareas y altas relaciones", refiriéndose a un líder eficaz con tendencia autocrático.

El segundo cuadro representa la brecha mayor de la organización, en lo referente a recompensas en donde los miembros sienten que no se les reconoce el trabajo bien hecho y sí reciben castigo si algo no sale conforme a lo establecido. La menor brecha representa que tanto los objetivos como las metas se encuentran claramente definidos convenientemente, lo cual no se presta a confusión.

Es importante destacar en el tercer cuadro, que las necesidades básicas son primordiales para satisfacer, siguiéndoles las de seguridad y estima en un menor grado.

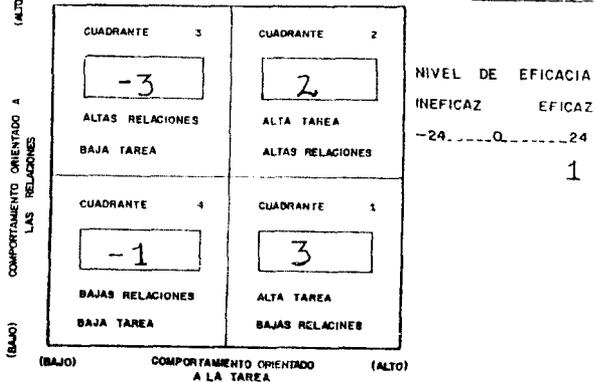
En el cuarto cuadro se verifica que el nivel de desempeño laboral que en porcentaje a nivel directivo estriba en un 85% y a nivel operativo de un 77%.

CONCENTRADO DE INFORMACION GENERAL POR EMPRESA

SECTOR: PRIVADO

ESTILOS DE LIDERAZGO

EMPRESA: MAX



RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION

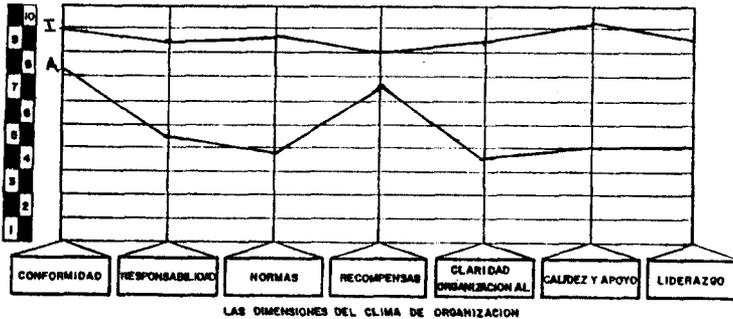
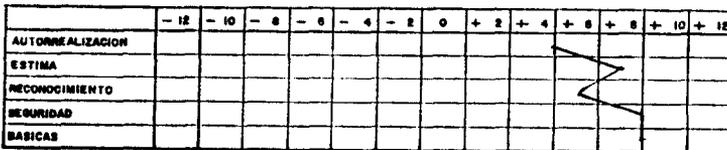


GRAFICO — MOTIVACION



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NIVEL	FACTORES	CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD	TOTAL
DIRECTIVO					
PROMEDIO		41	28	14	83%
OPERATIVO					
PROMEDIO		22	32	16	70%

## JUGUETES MAX.

Es una empresa pequeña de rotomoldeo y troquelado de plástico de diversas formas, tamaños y colores.

Los cuestionarios se aplicaron en el departamento de producción a nivel operativo.

En el primer cuadro o gráfica, representa el comportamiento del líder el cual se localiza en el 1er. cuadrante cuya orientación es a la "alta tarea y bajas relaciones", considerándolo como eficaz y lo identifica como un liderazgo autocrático.

El segundo cuadro presenta el clima real e ideal de la organización y cuya mayor brecha se puede observar en lo referente a que la cordialidad y el apoyo no es una norma de valor en la organización, por lo que los miembros no confían los unos en los otros ni se ofrecen apoyo, es decir, las buenas relaciones en el ambiente laboral no son características. Una menor brecha se presenta en la dimensión de recompensas, lo cual indica que los miembros sienten que su trabajo está bien desarrollado y por lo mismo se les recompensa en lugar de ignorarlos.

El tercer gráfico o cuadro nos proporciona información acerca de las necesidades a cubrir, en orden de importancia se establece que son las básicas una prioridad manifestándose posteriormente las de autoestima.

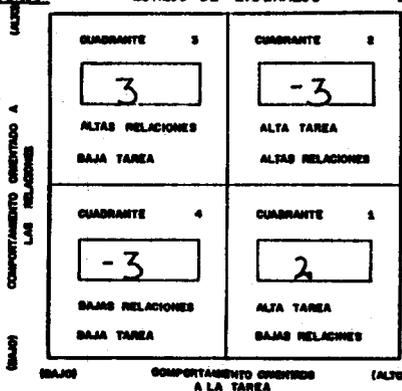
En el cuarto gráfico o cuadro se presenta el desempeño -  
laboral a nivel directivo a un 83% y a nivel operativo del -  
70%.

CONCENTRADO DE INFORMACION GENERAL POR EMPRESA

SECTOR: PRIVADO

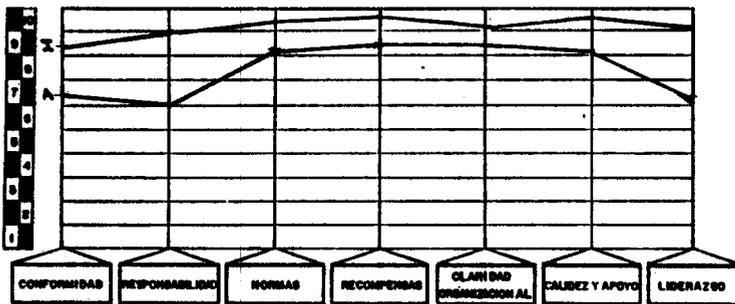
ESTILOS DE LIDERAZGO

EMPRESA: AURIMAT



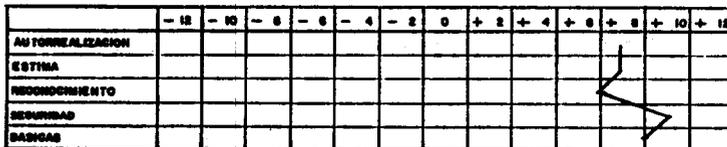
NIVEL DE EFICACIA  
 NEFICAZ EFICAZ  
 -24.....0.....24  
 -1

RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION



LAS DIMENSIONES DEL CLIMA DE ORGANIZACION

GRAFICO — MOTIVACION



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTORES	COMPORTAMIENTO Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD	TOTAL
DIRECTIVO				
PROMEDIO	36	26	11	73%
OPERATIVO				
PROMEDIO	25	36	14	75%

**SECTOR PRIVADO****AURIMAT.**

Esta empresa se encuentra en el giro de los juguetes, y se encarga de la comercialización en su totalidad de cada una de las siguientes empresas: Aurex, fabrica las cintas Aurex, - Auriga Plásticos; fabrica play-mbil, manufactura de muñecas, - tales como barbie, familia heart. Ensamblajes de Juguetes; fa  
brica accesorios de Barbie y Hot Wells.

El área o departamento donde fueron aplicados los cues--  
tionarios es la Gerencia de Materiales a nivel operativo.

El cuadro 1 representa un estilo de liderazgo que se encuentra en el 3er. cuadrante orientado a las altas relaciones y bajas tareas, con un nivel de ineficacia y que muestra una ligera tendencia a un liderazgo autocrático.

El cuadro No. 2 identifica el clima real e ideal de la organización, señalando que la mayor brecha está en las dimensiones de responsabilidad y liderazgo, es decir, los subalternos no aceptan el liderazgo y además no les otorgan la oportunidad de tomar decisiones y de solucionar problemas sino lo consultan antes con sus superiores. Y en lo referente a la menor brecha se encuentra en claridad organizacional, donde los subordinados consideran que los objetivos y metas están bien definidos por la organización.

El cuadro No. 3 destaca que la necesidad que deben satisfacer en primer término es la básica, para consecuentemente - satisfacer la de seguridad.

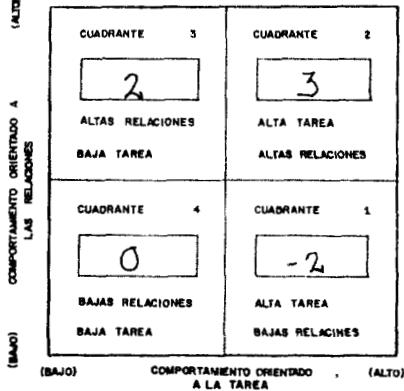
El cuadro No. 4 determina el grado de desempeño laboral, observando que a nivel directivo es de 73% y a nivel operativo de un 75%.

CONCENTRADO DE INFORMACION GENERAL POR EMPRESA

SECTOR: PRIVADO

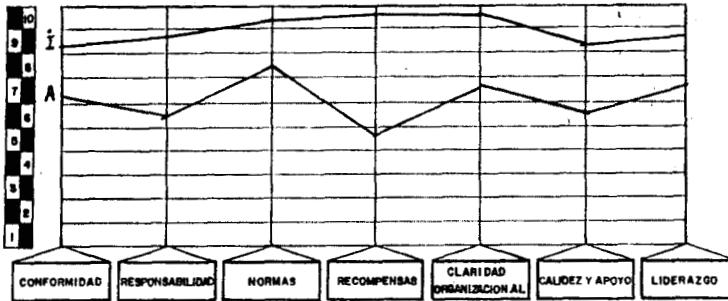
ESTILOS DE LIDERAZGO

EMPRESA: S. DEL PAIS



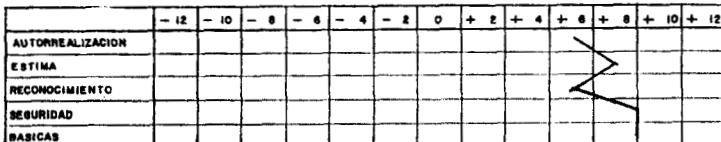
NIVEL DE EFICACIA  
INEFICAZ EFICAZ  
-24.....0.....24  
**3**

RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION



LAS DIMENSIONES DEL CLIMA DE ORGANIZACION

GRAFICO — MOTIVACION



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTORES	CONOCIMIENTOS Y APETITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD	TOTAL
DIRECTIVO				
PROMEDIO	32	24	12	68%
OPERATIVO				
PROMEDIO	27	34	17	78%

## SEGUROS DEL PAIS.

Esta compañía realiza operaciones de seguros en los ramos de: Incendio, responsabilidad civil y riesgos profesionales, Marítimo y transportes, automoviles y diversos.

El área o departamento encuestado es el departamento administrativo (México), integrado por personal administrativo.

El cuadro 1 expresa un estilo de liderazgo que se ubica en el 2o. cuadrante, orientando a la alta tarea y altas relaciones, con un nivel de eficacia, denotando un liderazgo ligeramente democrático.

El cuadro 2 nos permite visualizar el clima actual e ideal de la organización, señalando que la mayor brecha está en recompensas donde los miembros perciben que la organización no recompensa y reconoce el trabajo bien hecho. Y en lo concerniente a la menor brecha es en normas es cuando los subalternos sienten que las metas de la organización son un reto y comunica a éstos, el compromiso con las mismas.

El cuadro 3 nos permite apreciar en primer término que las necesidades básicas como las de seguridad no han sido cubiertas, por lo que pasan a segundos término las demás necesidades.

El cuadro 4 determina el grado de productividad que se presenta a nivel directivo el cual refleja un 68% y del nivel operativo de un 78%.

## SEGUROS DE MEXICO.

Esta empresa practica todas las operaciones de seguros y reaseguros autorizados por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en los ramos de: Vida, accidentes y enfermedades, incendio, automóviles, marítimo y transportes, responsabilidad civil, etc.

Los cuestionarios fueron aplicados en el departamento de crédito (vida), a nivel administrativo.

El cuadro 1 muestra el estilo de liderazgo que se ubica en el 1er. cuadrante orientado a la "alta tarea y bajas relaciones", con un nivel de eficacia y proyectando una tendencia a un liderazgo autocrático.

El cuadro 2 representa el clima actual e ideal de la organización señalando la mayor brecha en responsabilidad, lo que conduce a pensar que a los miembros no se les da la oportunidad de tomar decisiones sin antes consultarlo con sus superiores. Y encontrándose la menor brecha en claridad organizacional lo que significa que las metas y objetivos estan bien definidos lo que conduce al logro de los mismos.

El cuadro 3 indica que las necesidades básicas ya fueron satisfechas, dando ahora prioridad para satisfacer a las necesidades de seguridad.

El cuadro 4 califica la evaluación del desempeño reflejado a nivel directivo de un 85% y a nivel operativo de un 77%.

**SECTOR PRIVADO****PEQUEÑAS EMPRESAS.**

La información que se obtuvo del análisis del sector de las pequeñas empresas, señala que predomina una tendencia a un estilo de liderazgo orientado al a Alta tarea y bajas relaciones, catalogándose como un líder que tiende a administrar en forma autocrática, considerándose como eficaz y creando un clima organizacional, donde existe mayor interés al buen desempeño y a la producción destacada como resultado de establecer metas que son un compromiso para los subordinados. Y sobresaliendo una amplia brecha en las dimensiones de Conformidad, Responsabilidad, Recompensas y Cordialidad y Apoyo. Por lo que respecta a las necesidades básicas, los datos nos reflejan que no han sido satisfechas, por lo que las demás necesidades no les son prioritarias.

En base a los resultados obtenidos, se estableció un promedio del grado de desempeño laboral, donde a nivel directivo es del 86% y a nivel operativo de un 72.6%.

## MEDIANA EMPRESA.

El análisis de la mediana empresa, destaca que su estilo de liderazgo, esta enfocado a las Altas relaciones y Bajas tareas, denotando ser un líder que tiende a administrar, en forma ligeramente autocrática, presentándose como eficaz y consecuentemente originando un clima organizacional, en el cual se manifiesta que tanto los objetivos como las metas se encuentran bien definidas lo que permite que los subalternos sientan que son un reto y un compromiso para el logro de los mismos. Proyectándose una brecha amplia en las dimensiones de Liderazgo, Responsabilidad, Calidéz y Apoyo y Recompensas.

En cuanto a las necesidades básicas, se observó que no han sido satisfechas, dándose menor importancia a las demás necesidades.

En lo concerniente al grado de productividad en este tipo de empresa, se observa que a nivel directivo 72% a nivel operativo de un 76%.

## GRANDES EMPRESAS.

En las grandes empresas analizadas destacan algunas características a considerar.

Por lo que pudimos observar, el perfil del líder está orientado a las altas tareas y altas relaciones. El tipo de administración es de carácter democrático y su nivel es de eficiencia; lo que propicia un clima organizacional en el que tanto los objetivos como las metas, están bien definidas y los miembros tienen iniciativa, además de responsabilidad para el logro de los miembros, pero enfatizando que la mayor brecha esta localizada en que los subordinados no obtienen recompensas cuando su trabajo esta bien desarrollado.

En cuanto a las necesidades, se observó que las de tipo básico ya han sido cubiertas y por tanto se busca la seguridad. En lo referente a el desempeño laboral a nivel directivo es de 82.6% y el operativo de 74.6%.



#### 4.1. COMPROBACION DE HIPOTESIS.

1. Los distintos estilos de liderazgo propician climas organizacionales específicos y estos a su vez determinan las necesidades de motivación, las cuales repercuten en la productividad en el trabajo en las empresas públicas y privadas.

Esta Hipótesis se comprobó; ya que como se puede observar en el Análisis e Interpretación de Resultados (Cap. III), específicamente en el punto en donde se realiza el Análisis por sectores, se hace mención que en el sector público, tanto en las organizaciones descentralizadas, como en las paraestatales el tipo de liderazgo que se presenta es el de Altas tareas y Altas relaciones, con un perfil ligeramente democrático, lo cual propicia un clima organizacional en donde existe problema en la claridad de las metas y definición de objetivos, donde a los miembros no se les reconoce el trabajo bien hecho, ni se les recompensa por ello, en lugar de esto se les ignora, critica o castiga cuando algo sale mal, observando - - otras brechas muy amplias en las dimensiones de Responsabilidad y Cordialidad y Apoyo.

En cuanto a los organismos centralizados, el tipo de liderazgo que se presenta es el de las Altas relaciones y Bajas tareas, utilizando también un perfil de Líder ligeramente democrático, propiciando las condiciones de clima organizacional similares a las de los organismos descentralizados y paraestatales.

Resumiendo podemos afirmar que esencialmente lo que ocasiona una adecuada motivación de los individuos es un ambiente laboral agradable y bien definido; en cuanto a sus metas, objetivos, relaciones laborales, además si se les reconoce debidamente los trabajos bien hechos, etc.

3. La motivación afecta a la productividad, tanto en las empresas públicas como privadas.

Esta hipótesis se comprobó: Como se puede ver en el capítulo de Análisis e Interpretación de Resultados, se observa que al no lograr mejorar la situación de algunas dimensiones del clima provocan una brecha organizacional y la amplitud de esta brecha nos indica el grado de inconformidad, malestar o motivación por parte de los miembros. De tal manera que para el sector público se observan más brechas en las dimensiones que forman el clima organizacional de estas instituciones, lo que ocasiona una productividad promedio del 77% a nivel directivo y del 67.8 a nivel operativo que es menor a la que se logra en el sector privado, siendo del 81.6% a nivel directivo y del 73% a nivel operativo, en donde se observa de manera general que hay menos brechas en las dimensiones.

En lo que respecta a la escala de necesidades de Maslow, se puede ver en el capítulo de análisis e interpretación de resultados, específicamente en el punto en donde se analiza a cada organización o empresa por medio del "concentrado de Información General por empresa" en el tercer cuadro, se obser-

va que tanto en el sector público como en el privado no se han satisfecho las necesidades básicas, por lo que las necesidades secundarias de los miembros no les son prioritarias.

Consideramos que estos últimos resultados son explicables en gran medida si tomamos en cuenta la situación económica por la que atraviesa el país.

Por lo tanto la escala de necesidades no sirvió para poder determinar si a medida que se satisfacen las necesidades de los individuos, éstas crean cierta motivación, lo cual va a repercutir en el nivel de productividad ya que en el sector público y privado no se han cubierto otras necesidades, ni siquiera las básicas, por lo que no nos sirvió de parametro para poder determinar alguna relación con la productividad obtenida.

4. Los diferentes estilos de Liderazgo influyen en la -- productividad a través del clima organizacional que estos mismos propician.

Esta hipótesis se comprobó: ya que como se puede observar en el capítulo de Análisis e Interpretación de Resultados, señala que en el sector público el estilo de Líder que más se presenta es aquel que se enfoca a las altas relaciones y bajas tareas en un perfil ligeramente democrático, lo cual propicia un clima organizacional con más brechas en sus dimensiones, influyendo en un 77% de productividad a nivel directivo y de un 67.9% a nivel operativo.

En cuanto al sector privado el estilo del líder que más se presenta es aquel que se orienta a las altas relaciones y altas tareas con un perfil autocrático, lo cual propicia un clima organizacional con menores brechas en las dimensiones, logrando una productividad del 81.6% a nivel directivo y del 73% a nivel operativo.

#### 4.2. CONCLUSIONES FINALES.

De la presente investigación se puede concluir que los estilos de Liderazgo, propician Climas Organizacionales específicos y estos a su vez determinan la Motivación, la cual repercute en la productividad en las empresas públicas y privadas (sin embargo no podemos hacer generalizaciones, pues la muestra es poco representativa).

El tipo de Liderazgo es un factor determinante del Clima, puesto que los directivos pueden influir significativamente mediante la creación de políticas, recompensas, reconocimientos, etc., pero para esto se debe de contar con la autoridad formal debida y el respaldo de los niveles superiores, para que el máximo grado de efectividad y dirección sea alcanzado. Aún más es necesario fomentar la convivencia entre los trabajadores dentro y fuera de sus horas de trabajo, tal como lo propone la corriente de las relaciones humanas, y como lo hacen notar los trabajos de investigación sobre "Diagnóstico y Clima Organizacional" realizados por alumnos de posgrado del INAP.

El tipo de Liderazgo es un factor determinante del Clima y éste a su vez determina la Motivación, la cual como se ve en el capítulo de Análisis e Interpretación de Resultados ésta no se le ha dado la importancia que tiene para mejorar el ambiente organizacional lo cual indudablemente va repercutir en el logro de mejores niveles de productividad. Por ello, -

Comunicación

es necesario que los directivos den la debida importancia al elemento humano pues en el caso del sector público, se identifica al empleado como ineficiente, y esta característica, se debe en buena parte al Clima Organizacional en el que se desenvuelve, sucediendo lo contrario en el sector privado. Por lo tanto únicamente poniendo atención a los recursos humanos se podrá mejorar la imagen que se tiene del servidor público y lograr que éste sea más eficiente.

#### 4.3. SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES.

Es importante señalar que aunque se aplicó el método inductivo en nuestra investigación, se observó que en las empresas encuestadas, ~~los resultados obtenidos resultaron dispares y tomando en cuenta el tamaño de la muestra del sector público y privado resultaría falso generalizar conclusiones al respecto.~~

Consideramos que los resultados de la investigación, se justifican en cierta medida, debido a que las personas encuestadas al enterarse que los cuestionarios tenían una finalidad académica y que no provenían del interés de la propia organización, éstos los consideraron intrascendentes en su trabajo, por lo que sentimos que no les dieron demasiada importancia, ni dedicaron el tiempo suficiente en su contestación. Así mismo, al momento de aplicar los cuestionarios estos representaron problemas a los encuestados en su interpretación a pesar de las instrucciones dadas para su respuesta.

De la anterior observación se nos ocurre sugerir para -- posteriores investigaciones similares, que se deberá entabl-- ar una previa conversación con los dirigentes de dichas em-- presas (de preferencia un mes antes de empezar el trimestre -- de la investigación), comprometiéndose la Universidad a entre-- gar los resultados a las empresas estudiadas, a través de la -- impresión de los resultados de la ~~tesis~~ y que la empresa se -- comprometiera a realizar una especie de previa concientiza---

ción de las personas a encuestar. Así, los resultados serían más veraces y benéficos para ambas partes.

El habernos propuesto como uno de los objetivos, analizar el fenómeno del liderazgo y la productividad en los organismos ~~del sector público~~ y en las empresas del ~~sector privado~~, resultó ser muy ambicioso, pero considerando el tiempo -- con que se contó en el trimestre escolar, serían más válidos\_ y objetivos los resultados de la investigación, sólo si se -- hubiese homogenizado la muestra, es decir, que únicamente se\_ hubiese realizado la encuesta en un solo sector, incluso sien\_ do más específicos en una sola rama o giro industrial, en el\_ caso del sector privado.

Por lo anteriormente señalado, se recomienda que para ca\_ da una de las futuras y subsecuentes investigaciones al res-- pecto, se traten de realizar por tipo y tamaño de empresa, ha\_ biendo cubierto el sector privado, posteriormente hacer lo -- mismo en el sector público y finalmente en otra investigación más, se recopile y contraste toda esta información disponible, lo cual nos permitirá tener un panorama más amplio y veráz de éste fenómeno tanto en el sector público, como en el privado.

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

- 1.- Kolb, David A., et al. Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos., Prentice Hall, Hispanoamericana, S. A., México, 1986, pp. 111-124.
- 2.- Barbosa M., Ma. de los Angeles y Olmedo D. N. Angélica, -  
Tesis profesional, Aplicación del diagnóstico del-clima organizacional, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa ( UAM ), México, 1987, p. 187.
- 3.- Castellanos H., Ma. Guadalupe., et al. Tesis profesional, Sector público: Análisis de la relación existente-entre liderazgo-clima organizacional-actitud, - -  
UAM-I, México, 1988, pp. 104-105.
- 4.- Zapfain, Ernestina, Trabajos de investigación (INAP) -  
sept. de 1988.
- 5.- Kopelman E., Richard, Administración de la productividad en las organizaciones, McGraw Hill, México, 1988, p. 23. (Serie: capacitación integral, liderazgo, -  
ed. El Manual Moderno, S. A. de C. V., México, - -  
1988, pp. 6-7).
- 6.- Koontz y O' Donnell, Curso de administración moderna, 6a. ed., McGraw Hill, p. 658.

- 7.- Studgill, Roger M. y Alvin E. Coons (eds.), Leader Behavior: it's description and Measurement, Monografía de investigación # 88 (Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, The Ohio State University 1957, p. 135).
- 8.- Andrew W. Halpin. The Leadership Behavior of School Superintendents (Chicago: Midwest Administration Center, The University Chicago, 1959, p. 4.
- 9.- Blake, Robert R., et al. Breakthrough in Organization Development, Harvard Business Review (Nov.-Dic. de 1964), p. 136.
- 10.- Likert, New Patterns o Managements, p. 7.
- 11.- Nota: Fiedler, define aspecto favorable como el grado en que una situación permite al dirigente ejercer su influencia sobre el grupo.
- 12.- Fiedler, Fred E. A thory of Leadership effectiveness, - (New York: McGraw Hill Book Company). p. 198.
- 13.- Blanchard, Kenneth H. y Paul Hersey. La administración y el comportamiento humano, Tecnica, México, 1970, págs. 99 y 177.
- 14.- Miles, Raymond E. Theories of Management: implications for organizacional Behavior and Devenloment (New York: McGraw Hill Book Company, 1975), p. 39.

- 15.- Huse, F. Edgar y James L. Bowditch. El comportamiento Humano en la organización, Fondo Educativo Interamericano, México, 1980, p. 72.
- 16.- Koontz O' Donnell. Curso de administración moderna, 6a. ed., McGraw Hill, p. 634.
- 17.- Kolb A. David, et al. Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos, Prentice Hall, Hispanoamericana, México, 1986, p. 547.
- 18.- Pichardo, P. Ignacio. Introducción a la Administración Pública de México, Libros de texto INAP-CONACYT.
- 19.- Robles Quintero, Salvador. Pequeña y mediana empresa, Edit. IPN, sept. 13 de 1966, p. 35-36.
- 20.- NAFINSA, El mercado de valores, año 45, # 6, feb. de 1987.
- 21.- Fiedler, Fred E. A theory of leadership effectiveness (New York: McGraw Hill Book Company), p. 198.
- 22.- Koontz O' Donnell, loc. cit., p. 665.
- 23.- Blanchard, op. cit., p. 99.
- 24.- D. Katz y R. L. Kahn. The Social Psychology of Organizations (New York: John Wiley y Sons, Inc., 1966).- cap. 11.

- 25.- Robbins, P. Stephen. Comportamiento organizacional, -  
Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1987, p. -  
123.
- 26.- Definiciones de productividad, 1985, Secretaría del Tra-  
bajo y Previsión Social, Subsecretaría "B", Direc-  
ción de promoción de la productividad. Dirección\_  
General de Capacitación y productividad.
- 27.- Hernández Laos, E. Evolución de la productividad de los -  
factores en México, Ediciones Productividad, Méxi-  
co, 1973.
- 28.- Ibidem.
- 29.- Gubbels, Robert. Productive Progress Technique et Rela--  
tion Industrielles, Universite Libre de Bruxelles,  
1960.
- 30.- Correa, Héctor. Productividad y desarrollo, INAPRO, -  
México, 1973.
- 31.- Centro Nacional de Productividad del Perú. Informe del  
Primer Simposium Nacional de Productividad, Lima -  
Perú.
- 32.- Novelo Novelo, Edmundo. Ensayos y escritos, México, 1985.
- 33.- Nota. Cuestionario elaborado por Blanchard K. y Hersey P.  
Traducido y adaptado de: The Annal Handbook for - -

Group Facilitators. J. William Pfeifeer y John E. Jones, Eds. La Joya, Ca. University Associates; - Publishers. Inc. 1976 Traducido y adaptado por la Dra. Ma. Isabel Rodríguez Lu Marque. División de Estudios Superiores. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.

34.- Blanchrd, op. cit., p. 99.

35.- Kolb, David A., et al. Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos, Prentice Hall Hispanoamericana, México, pp. 111-124.



A N E X O S



## A N E X O S

## 1.- CUESTIONARIOS APLICADOS.

- 1.1 Diagnóstico de la Eficacia y Adaptabilidad del Líder.
- 1.2 Teoría X y Y.
- 1.3 Diagnóstico del Clima Organizacional.
- 1.4 Diagnóstico de la Motivación.
- 1.5 Evaluación del Desempeño.

## 2.- IDENTIFICACION DE LAS EMPRESAS PUBLICAS.

- 2.1 Instituto Nacional de Pesca.
- 2.2 Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
- 2.3 Secretaría de la Reforma Agraria.
- 2.4 Aseguradora Mexicana, S. A.
- 2.5 Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- 2.6 Sistema de Transporte Colectivo.
- 2.7 Exportadores Asociados, S. A.
- 2.8 Programa de Descentralización de las Explotaciones lecheras en el Distrito Federal, S.A.
- 2.9 Promoción y Operación, S. A. de C.V.

## 3.- IDENTIFICACION DE LAS EMPRESAS PRIVADAS.

- 3.1 Alex Piel, S.A.
- 3.2 Los Delfines, S. A.
- 3.3 Juguetes Max, S. A.
- 3.4 Aurimat, S. A.

- 3.5 Hertipak, S. A.
- 3.6 Seguros del País, S.A.
- 3.7 Grupo Nacional Provincial, S. A.
- 3.8 Seguros América, S. A.
- 3.9 Seguros de México, S. A.

4.- TABLAS Y CUADROS UTILIZADOS EN LA CODIFICACION  
Y TABULACION DE DATOS.

- 4.1 Tabla de determinación de diversos estilos de dirección.
- 4.2 Tabla de determinación de las posibilidades de adaptación en cuanto al estilo de dirección.
- 4.3 Cuadro del Modelo Tridimensional de eficacia en el dirigente.
- 4.4 Tabla de evaluación del desempeño laboral.  
(NIVEL DIRECTIVO)
- 4.5 Tabla de evaluación del desempeño laboral.  
(NIVEL OPERATIVO)

5.- CONCENTRADOS DE RESULTADOS PROMEDIOS POR EMPRESA.  
(SECTOR PUBLICO Y PRIVADO).

- 5.1 Comportamiento del líder.
- 5.2 Teoría X - Y
- 5.3 Clima organizacional por sector.
- 5.4 Clima organizacional por empresa.
- 5.5 Necesidades de Motivación por sector.

- 5.6 Necesidades de Motivación por empresa.
- 5.7 Evaluación del desempeño por sector.
- 5.8 Evaluación del desempeño por empresa.



ANEXO 1.1. CUESTIONARIO NO. 1

" DIAGNOSTICO DE LA EFICACIA Y

ADAPTABILIDAD DEL LIDER"



LOS SIGUIENTES CUESTIONARIOS SON APLICADOS CON EL PROPOSITO DE RECABAR INFORMACION PARA LA ELABORACION DE UN TRABAJO DE INVESTIGACION POR ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA. LA INFORMACION PROPORCIONADA SERA TRATADA CONFIDENCIALMENTE.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU VALIOSA COOPERACION.

INSTRUCCIONES: Presuponga que está involucrado en cada una de las doce situaciones que a continuación se presentan. Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y piense en lo que haría usted en cada una de las circunstancias descritas: en seguida coloque un círculo alrededor de las letras correspondientes a las alternativas que considere que describirá más cercanamente su comportamiento en la situación que se le presenta.

Elija unicamente una alternativa y encierre en un círculo sólo una letra.

En cada situación, interprete los conceptos claves en función del ambiente y circunstancias que más frecuentemente asumiría usted en un rol de liderazgo.

\*\*\*\*\*

1.- Sus subordinados no han respondido a sus conversaciones amistosas y su evidente preocupación por el bienestar de ellos. La productividad esta bajando vertiginosamente.

- A. Enfatiza el uso de procedimientos e informes y la necesidad de que se ejecuten las tareas.
- B. Está disponible para entablar el diálogo que no ejerce presión para ello.
- C. Dialoga primero con los subordinados y luego fija metas.
- D. Evita intencionalmente que participen los subordinados.

2.- La eficiencia observada del grupo se ha incrementado. Usted se ha cerciorado de que todos los miembros del mismo conozcan bien sus roles y normas de trabajo.

- A. Entabla una interacción amistosa, pero continua asegurándose de que todos los miembros conozcan bien sus roles y normas de trabajo.
- B. No toma ninguna acción definitiva.
- C. Hace todo lo posible para que el grupo se sienta importante e interesado.
- D. Enfatiza la importancia de las fechas límites y las tareas.

3.- Algunos miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Normalmente, usted los ha dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.

- A. Le interesa al grupo y juntos se dedican a la solución de los problemas.
- B. Deja al grupo que lo resuelva por sí solo.
- C. Actúa con rapidéz y firmeza para corregirlo y redirigirlo.
- D. Anima al grupo a trabajar sobre el problema y se muestra accesible al diálogo.

4.- Usted está considerando realizar un cambio importante. -  
 Sus subordinados tienen un magnífico historial de logros y respetan la necesidad del cambio.

- A. Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio pero no presiona.
- B. Anuncia cambios y los implementa con una supervisión estricta.
- C. Permite al grupo formular su propia directriz.
- D. Incorpora las recomendaciones del grupo para dirigir el cambio.

5.- El desempeño de su grupo se ha venido decayendo durante los últimos meses. Los miembros se han preocupado por cumplir con los objetivos. Continuamente necesitan recordatorios para efectuar sus tareas a tiempo. La redefinición de roles ha ayudado en el pasado.

- A. Permite al grupo formular su propia directriz.
- B. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se cerciora de que se cumplan los objetivos.
- C. Redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización.
- D. Permite la participación del grupo para fijar las metas, pero no presiona.

6.- Se enfrenta a una situación que funciona eficientemente.- Su proceder fué la de un administrador que dirigía con mucha firmeza. Usted desea mantener la productividad, pero querría comenzar a humanizar el ambiente.

- A. Hace todo lo posible para que el grupo se sienta interesado e importante.
- B. Enfatiza la importancia de las fechas límites y las tareas.
- C. Evita intencionalmente el intervenir.
- D. Consigue que el grupo participe en la toma de decisiones, pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.

7.- Usted está considerando realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios, el grupo ha demostrado flexibilidad en su actuación diaria.

- A. Define el cambio y supervisa cuidadosamente.
- B. Adquiere la aprobación del grupo respecto al cambio y permite que sus integrantes organicen su implementación.
- C. Está dispuesto a realizar los cambios recomendados, pero mantiene el control de su implementación.
- D. Evita la confrontación y deja las cosas como están.

8.- La productividad y las relaciones de grupo son buenas, Usted experimenta cierta inseguridad ante su falta de dirección del grupo.

- A. Deja al grupo tranquilo.
- B. Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.
- C. Toma las medidas necesarias para encaminar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.

D. Cuida de no perjudicar las relaciones jefe-subordinados -  
haciendo excesivo uso de autoridad.

9.- Su superior le ha designado para encabezar un comité - -  
de trabajo, que está muy atrasado en presentar las recomenda-  
ciones de cambio solicitadas. El grupo no tiene un concepto\_  
claro de sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido me-  
diocre y las reuniones se han convertido en eventos sociales.  
Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

A. Deja que el grupo lo resuelva.

B. Incorpora las recomendaciones del grupo, pero se cerciora\_  
de que los objetivos se cumplan.

C. Redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución.

D. Permite que el grupo se involucre en la fijación de metas,  
pero no los presiona.

10.- Sus subordinados son capaces de asumir responsabilidades,  
pero no están respondiendo favorablemente a su reciente rede-  
finición de las normas.

A. Permite que el grupo participe en la redefinición de metas,  
pero no los presiona.

B. Redefine normas y supervisa cuidadosamente su aplicación.

C. Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora -  
de que se cumplan las normas.

11.- Se les ha ascendido a un nuevo cargo, El supervisor ante\_  
rior no se involucraba en los asuntos de su grupo. El grupo\_  
ha manejado adecuadamente las tareas y su propia dirección. -

Las interrelaciones del grupo son buenas.

- A. Toma las medidas necesarias para orientar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.
- B. Involucra a sus subordinados en la toma de decisiones y --  
apoya las contribuciones valiosas.
- C. Analiza el rendimiento previo del grupo y luego examina la  
necesidad de aplicar nuevos procedimientos.
- D. Continúa sin ocuparse del grupo.

12.- Informaciones recientes indican la presencia de algunas  dificultades internas entre sus subordinados. El grupo cuenta con un historial admirable de logros. Sus integrantes han cumplido eficientemente con las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para sus tareas.

- A. Ensaya su solución con los subordinados y analiza la necesidad de nuevos métodos.
- B. Permite que los integrantes lo resuelvan por sí mismos.
- C. Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar.
- C. Está disponible para el diálogo cuidando de no dañar las -  
relaciones entre jefe y subordinados.

A N E X O 1.2. CUESTIONARIO NO. 2

" T E O R I A X y Y "



## CUESTIONARIO TEORIA X-Y

PARTE A.

Douglas McGregor, propuso dos puntos de vista distintos - sobre el ser humano, conocidos como "Teoría X" y "Teoría Y"

## SUPUESTOS DE LA TEORIA X

1. Los empleados sienten una aversión natural por el trabajo, en lo posible tratarán de evitarlo.
2. Puesto que les molesta el trabajo, hay que obligarlos, - controlarlos o amenazarlos con sanciones, para que alcancen - las metas de la organización.
3. Rehuyen las responsabilidades y buscan dirección formal en lo posible.
4. Anteponen la seguridad ante todos los demás factores asociados el trabajo y mostrarán poca ambición.

Basándose en estas convicciones, el líder toma una posición de Administración Autocrática: toma decisiones, ordena a sus subordinados y espera que lo obedezcan.

## SUPUESTOS DE LA TEORIA Y

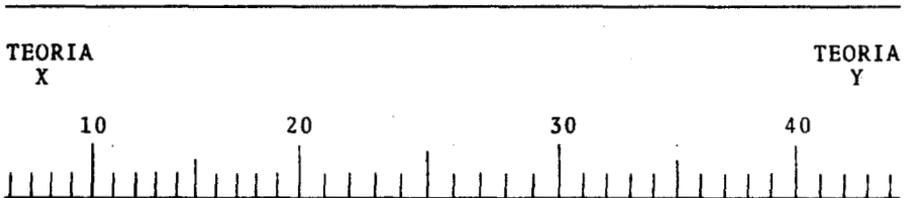
1. Los empleados pueden considerar el trabajo como una actividad natural, como el descanso o el juego.
2. Ejercerán la autodirección, si se sienten comprometidos -- con los objetivos de la organización.

3. El individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla.
4. La creatividad es común en los empleados, sin ser exclusiva de los niveles gerenciales.

Con éstas convicciones, el líder toma una posición de Administración Democrática: Comparte con los subordinados el poder de la toma de decisiones, permitiendo a cada miembro una participación igual, etc.

ESCALA DE CLASIFICACION: TEORIAS X y Y

INSTRUCCIONES: De acuerdo a los supuestos anteriores de la teoría X y Y, en la siguiente escala encierre en un círculo - el número donde clasificaría sus actitudes hacia sus subordinados.



PARTE B. " SI YO FUERA COORDINADOR"

INSTRUCCIONES: Se detalla a continuación diversos tipos de comportamiento que un supervisor puede adoptar en relación -- con sus subordinados. Lea cuidadosamente cada enunciado y ponga una marca en la columna correspondiente, señalando así\_ la forma en que usted actuaría.

	Haría todo lo posible por actuar	Actuaría así.	No actua- ria así.	Haría todo lo posible por no ac- tuar así.
Si yo fuera - el coordina-- dor:	así.			

---

I. Mantendría  
estricta vigi  
lancia sobre\_  
mis subordina\_  
dos a fin de\_  
que rindieran  
un trabajo óp  
timo.

---

2. Fijaría me  
tas y objeti-  
vos a mis su-

bordinados y -  
 los convencería  
 del mérito de -  
 mis planes. \_\_\_\_\_

3. Establece--  
 ría controles  
 para asegurar  
 me que mis su  
 bordinados es  
 ten cumpliend-  
 do sus tareas. \_\_\_\_\_

4. Estimula--  
 ría a las per  
 sonas para que  
 fijaran sus --  
 propios objeti  
 vos y metas. \_\_\_\_\_

5. Me asegura-  
 ría que el tra  
 bajo de mis su  
 bordinados ha\_  
 sido cuidadosa  
 mente planeado  
 para ellos. \_\_\_\_\_

6. Revisaría diariamente la marcha del trabajo para determinar si requieren ayuda.

7. Intervendría tan pronto como los informes me indicaran que el ritmo de trabajo ha disminuido.

8. Si fuera necesario presionaría a mis subordinados para cumplir con los programas.

9. Celebraría frecuentemente reuniones para saber de la marcha del trabajo.

10. Autorizaría a mis subordinados a tomar desiciones de importancia.



**A N E X O 1.3. CUESTIONARIO No. 3**

**" DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL "**



Los siguientes cuestionarios son aplicados con el propósito de recabar información para la elaboración de un trabajo de investigación por alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana. La información proporcionada será tratada confidencialmente. Agradecemos de antemano su valiosa cooperación.

INSTRUCCIONES: Ponga una (A) Sobre el número que indica su estimación de la posición actual de la organización y una (I) sobre el número que indica su opción de donde debería estar idealmente la organización.

---

I. ACEPTACION. Es el grado en que los miembros sienten que -- hay muchas normas, procedimientos y prácticas a las que deben avenirse en lugar de poder hacer el trabajo como lo consideran conveniente.

La aceptación

no es caracte

rística de la 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

organización. I I I I I I I I I I

La aceptación

es muy caracte

terística de

esta organiza

ción.

2. RESPONSABILIDAD. Se da a los miembros de la organización -- responsabilidad personal para alcanzar su parte de las metas de la organizaicón; es decir, el grado en que los miembros -- sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas -- sin consultar con sus superiores a cada paso.

No se da ninguna  
responsabilidad  
en la organiza-  
ción.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Se pone gran  
énfasis en la  
responsabili-  
dad personal  
en la organi-  
zación.

3. METAS Y LOGROS. Es el énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la organización establece metas que son un reto y comunica a éstos, el compromiso con las mismas.

Las metas son  
muy bajas o no  
existen en la  
organización.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Se establecen  
en la organi-  
zación metas  
que son todo  
un reto.

4. RECONOCIMIENTO. Es el grado en que los miembros sienten que se les reconoce el trabajo bien hecho y se les recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos -- cuando algo sale mal.

Se ignora, cas-  
tiga o critica  
a los miembros.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Se reconoce el  
trabajo de los  
miembros y se  
les recompensa  
positivamente.

5. CLARIDAD DE LA ORGANIZACION. Es cuando los objetivos y -- las metas están definidas con claridad suficiente, en lugar - de ser confusas, desordenadas o caóticas.

La organización											La organización
es desordenada,	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	tiene metas y -
confusa y caóti <u>ca.</u>	<u>I</u>	objetivos defi-									
											nidos con clari-
											dad.

6. CORDIALIDAD Y APOYO. Es el sentimiento de que ser amable es una norma de valor en la organización y de que los miembros con fian los unos en los otros y se ofrecen apoyo, prevaleciendo -- las buenas relaciones en el ambiente laboral.

No hay cor--											La cordialidad y
dialidad ni_	I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	el apoyo son ca-
apoyo en la_	<u>I</u>	racterísticas de									
organización.											la organización.

7. ACEPTACION DE CAPACIDAD Y CONOCIMIENTO. Es la disposición por parte de los miembros de la organización para ceptar el liderazgo y la dirección de los calificados, a medida que aprecen necesidades de éste y los miembros se sienten en libertad de asumir es--tas funciones, recompensando su eficiencia. Esta se basa en la\_destreza, y la organización no está dominada por uno o dos individuos, ni depende de ello.

No se recompen  
sa al lideraz-  
go; los miem--  
bros están do-  
minados por és  
te, dependen -  
de él o lo re-  
chazan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Los miembros -  
aceptan y recomen  
pensan el lide-  
razgo, que se -  
basa en la des-  
treza.

**A N E X O 1.4      CUESTIONARIO No. 4**

**"DIAGNOSTICO DE LA MOTIVACION"**



INSTRUCCIONES: Las siguientes frases tienen siete respuestas:

COMPLETA	DE ACUER	LIGERA--	NO LO SE	LIGERA--	EN DES	COMPLETA
MENTE DE	DO	MENTE DE		MENTE EN	-ACUER	MENTE EN
ACUERDO		ACUERDO		DESACUER	DO	DESACUER
				DO		DO
+ 3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Por favor marque una de las siete respuestas, encerrando en un círculo el número que corresponda de acuerdo a su opinión.- Por ejemplo: Si usted está "completamente de acuerdo", encierre el número +3.

---

1. Aumentos de sueldo por méritos, deben ser otorgados a empleados que realizan muy bien su trabajo. +3+2+1 0 -1-2-3

2. Una mejor descripción del puesto ayuda al empleado a conocer bien lo que se espera de él. +3+2+1 0 -1-2-3

3. Los empleados necesitan tener conciencia de que de su trabajo, depende la completa eficiencia de la compañía. +3+2+1 0 -1-2-3

4. Los supervisores deben dar especial atención a las condiciones físicas del trabajo, para que sus empleados puedan desarrollarlo correctamente. +3+2+1 0 -1-2-3

5. El supervisor debe esforzarse en crear una atmósfera de trabajo amistosa entre sus trabajadores. +3+2+1 0 -1-2-3
6. El reconocimiento personal por trabajos -- muy bien ejecutados, es importante para el -- empleado. +3+2+1 0 -1-2-3
7. Una supervisión indiferente puede herir -- sentimientos. +3+2+1 0 -1-2-3
8. A los empleados les gusta sentir que sus - conocimientos y habilidades son usados en sus labores. +3+2+1 0 -1-2-3
9. Los planes de jubilación, prestaciones y - provisiones son factores importantes para man tener a los empleados dentro de la compañía. +3+2+1 0 -1-2-3
10. Casi cualquier trabajo puede ser más - - atractivo o desafiante. +3+2+1 0 -1-2-3
11. Muchos empleados desean dar lo mejor en - todos los trabajos que encuentran. +3+2+1 0 -1-2-3
12. La administración puede mostrar mayor interés en los empleados, realizando eventos so ciales fuera de horas de oficina. +3+2+1 0 -1-2-3

13. Enorgullecerse del trabajo de algún empleado es una importante recompensa. +3+2+1 0 -1-2-3
14. A los empleados les gusta pensar que ellos son "los mejores" en su puesto. +3+2+1 0 -1-2-3
15. La calidad de las relaciones en trabajos de tipo informal son muy importantes. +3+2+1 0 -1-2-3
16. Los incentivos y/o compensaciones pueden mejorar el desempeño de los empleados. +3+2+1 0 -1-2-3
17. Es importante para los empleados tener acceso o trato con los niveles de gerencia alta. +3+2+1 0 -1-2-3
18. A los empleados les gusta programar su trabajo y tomar decisiones sobre éste con un mínimo de supervisión. +3+2+1 0 -1-2-3
19. La seguridad en el trabajo es importante para los empleados. +3+2+1 0 -1-2-3
20. Contar con un buen equipo de trabajo es importante para los empleados. +3+2+1 0 -1-2-3

2

**A N E X O 1.5      CUESTIONARIO No. 5**

**" EVALUACION DEL DESEMPEÑO "**



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

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente la siguiente información y marque con una equis (X) la opción que usted considere más adecuada.

FACTORES	SUBFACTORES	G R A D O S			
	CONOCIMIENTO DEL PUESTO	NO CONoce SU PROPIO PUESTO, NECESITA APRENDER, CARECE DE SISTEMA PARA TRABAJAR.	ENTENDE MÁS O MENOS SU TRABAJO PERO LE PARECE DIFÍCIL APRENDER SISTEMA DE TRABAJO.	ENTENDE COMPLETAMENTE SUS LABORES, SU SISTEMA DE TRABAJO ES CUIDADOSO.	COMOCE BASTANTE SU PUESTO Y LOS PUESTOS QUE ESTAN RELACIONADOS CON EL EDELENTE SISTEMA DE TRABAJO.
	DISPOSICION PARA APRENDER	NO LE INTERESA APRENDER SIN MOTIVACIÓN.	APRENDE LENTAMENTE.	COOPERA Y PARTICIPA PARA APRENDER.	SE INTERESA POR APRENDER Y TIENE FACILIDAD PARA LOGRARLO.
CONOCIMIENTOS Y	METODO DE TRABAJO	NO PLANEA SU TRABAJO, ES POCO SISTEMÁTICO.	TRATA DE ORGANIZAR SUS ACTIVIDADES CON CIERTAS LIMITACIONES.	PLANEA SUS ACTIVIDADES ENTERRANDO PUNTUALMENTE SUS TRABAJOS.	PLANEA Y ORGANIZA SIEMPRE SU TRABAJO LOGRANDO EL OBJETIVO ESPERADO EN EL TIEMPO ESTABLECIDO.
HABILIDADES	CALIDAD Y CANTIDAD DEL TRABAJO	RESULTADOS POCO SATISFACTORIOS Y DEFICIENTES TANTO EN CALIDAD COMO EN CANTIDAD.	RESULTADOS GENERALMENTE FRUCTIFEROS, POCAS VECES REQUIERE REVISION Y VERIFICACION.	RESULTADOS POSITIVOS EN CALIDAD Y DESARROLLO DEL TRABAJO SIN ERRORES.	ENTREGA UNA GRAN CANTIDAD DE TRABAJO DE LA MÁS ALTA CALIDAD.
	INICIATIVA	LENTO, POCO PARTICIPATIVO Y DEJA QUE OTROS TOMEN LA INICIATIVA	HACE LOS TRABAJOS QUE SE LE INDICAN Y TOMA SU PROPIA INICIATIVA	LABORIOSO Y ENÉRGICO COMPLETA SUS LABORES CON TRABAJOS SUPLEMENTARIOS QUE SE LE SUGIEREN	DINÁMICO, ASUME MUCHAS RESPONSABILIDADES MÁS ALLÁ DE LAS REQUERIDAS, APORTA SUS PROPIAS IDEAS
RESPONSABILIDAD	CRITERIO	SU CRITERIO Y OPINIONES DEJAN MUCHO QUE DESAR.	ACTUA JUDICIOSAMENTE EN SUS OPINIONES, PERO PUEDE SER PRECIPITADO EN CASO URGENTE.	BUEN CRITERIO, TOMA EN CUENTA LA OPINIÓN DE LOS DEMÁS.	MUESTRA UN CRITERIO EXTRAORDINARIAMENTE AMPLIO EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS.
	ASISTENCIA EN EL TRABAJO	APROVECHA TODAS LAS OCASIONES PARA ASISTIR EN EL TRABAJO.	EVENTUALMENTE SE AUSENTA DE SUS LABORES CUANDO TIENE UNA BUENA RAZON.	NORMALMENTE NO SE AUSENTA DE SUS LABORES.	SIEMPRE ESTA PRESENTE EN SU TRABAJO.
	CONFIANZA E INTEGRIDAD	ELIJE LA RESPONSABILIDAD, INDIFFERENTE A SUS LABORES, REQUIERE DE CONSTANTE VIGILANCIA	TRABAJA CON SERIEDAD Y DISCRECIÓN, PERO REQUIERE DE ORIENTACION PARA DESARROLLARSE	SE CONFIA EN EL, ES INDICILINADO Y RESPONSABLE, NO REQUIERE VIGILANCIA	ES DE ABSOLUTA CONFIANZA HONRADO Y CON IMPULSOS COOPERATIVOS

FACTORES		SUBFACTORES	G R A D O S			
E S F U E R Z O	A C T I T U D Y	ESFUERZO Y ACTITUD	SU COOPERACION ES LI- MITADA Y NO ACEPTA LA AUTORIDAD.	ACEPTA LA AUTORIDAD / GENERALMENTE DELE- GORA CUANDO ES NE- CESARIO.	SE ADAPTA CON AGRADO AL GRUPO Y COOPERA DE BUENA VOLUNTAD.	COOPERA CON ENTUSIASMO E INSPIRA COLABORACION Y CORDIALIDAD.
		COMPANERISMO	NO SE ADAPTA EN PAR- TICIPACION CON EL GRUPO.	TRABA A SUS COMPAÑE- ROS EXCLUSIVAMENTE PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.	SE RELACIONA BIEN - CON SUS COMPAÑEROS Y NO CREA CONFLICTOS.	CONVIVE BIEN CON SUS COM- PAÑEROS, SIEMPRE INTERINA — CON EL ENTORNO.
		CAPACIDAD DE DIRECCION	TIENE DIFICULTAD PARA DIRIGIR A LOS DEMAS.	SIEMPRE ASERTIVAMENTE TOME LAS ACCIONES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA MISMA.	TIENE MANEJA A SU PERSONAL EVITANDO PRO- BLEMAS.	DIRIGE SIN PROBLEMAS A SUS SUBORDINADOS LOGRANDO APOYO Y COMPANERISMO.
D I R E C C I O N		DISTRIBUCION DEL TRABAJO PARA EL PERSONAL	FRECUENTEMENTE EXISTE PERSONAL QUE NO TIENE ACTIVIDADES ESTABLE- CIDAS.	CON EL PERSONAL TIENE ACTIVIDADES ES- TABLECIDAS.	LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EL PERSONAL HAN SIDO PLANEADAS Y DISTRIBUIDAS EN CADA DINAMICA DE ESTE.	SIEMPRE DISTRIBUYE LAS CARGAS DE TRABAJO EQUITATIVAMENTE OBTENIENDO ACTITUD POSITIVA DE LA PERSONA.
		LAS INSTRUCCIONES PRECISAS	LAS INSTRUCCIONES QUE PROPORCIONA AL PERSONAL QUEDAN EN DUDA CON RESPECTO A ELLAS.	GENERALMENTE NO CREA DUDAS EN CUANTO A LAS INSTRUCCIONES.	LAS INSTRUCCIONES QUE ESTABLECE AL PERSONAL LE PERMITE COM- PRENDER SU LABOR.	NO QUEJA DUDAS RESPECTO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS, SON CLARAS.
		MOTIVACION A SU PERSONAL	NO MOTIVA A SUS EMPLEADOS.	REGULARMENTE MOTIVA A SU PERSONAL.	GENERALMENTE ENCUEN- TRA LA POSIBILIDAD DE MOTIVAR A SU PERSONAL.	SIEMPRE LOGRA MOTIVAR A SU PERSONAL PROPORCIONANDO TRABAJO POR EQUIPO.
		ABILIDAD PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO	NO PROPICIA LA FACILIDAD PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO	REGULARMENTE ENCUEN- TRA LA FORMA DE APO- YAR EL RESULTADO DE SUS SUBORDINADOS	APOYA Y DA FACILIDAD PA- RA LA ELABORACION DEL TRABAJO	PROPICIONA TODOS LOS ELE- MENTOS, FACILIDADES Y APOYO TOTAL PARA LOGRAR LA REALI- ZACION DE TRABAJO

## ANEXO 2.1 INSTITUTO NACIONAL DE LA PESCA

## ANTECEDENTES.

Según lo dispuesto en la Ley Federal para el Fomento de la Pesca, el Instituto Nacional de la Pesca, dependía de la entonces secretaría de Industria y Comercio; al expedirse la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y señalarse el ámbito de competencia del departamento de pesca, el Instituto queda adscrito a esta dependencia. Posteriormente por decreto publicado en el Diario Oficial del 4 de enero de 1982, en virtud del cual se transforma al departamento de pesca en Secretaría de Estado, la dependencia experimenta un cambio orgánico-funcional tendiente a optimizar el cumplimiento de sus atribuciones.

En respuesta a las reformas y adiciones dictadas por el Presidente Miguel de la Madrid Hurtado, se llevaron modificaciones a la estructura orgánico-funcional de la Secretaría de Pesca, transformándose el Instituto Nacional de la Pesca, en órgano desconcentrado, a fin de que goce de autonomía técnica y este en posibilidad de concertar acciones conjuntas con los sectores público, social y privado.

## OBJETIVOS GENERALES.

-- Realizar investigaciones científicas y tecnológicas de la flora y fauna acuática.

-- Dar asesoramiento para preservar, repoblar, fomentar, cultivar y desarrollar las especies de la flora y fauna acuática.

-- Participar técnicamente en la exploración para establecer nuevas áreas de pesca, así como evaluar los recursos pesqueros de las aguas continentales interiores, en el mar territorial, en zonas económicas exclusiva y la plataforma continental e insular.

-- Proporcionar las bases científicas y tecnológicas necesarias para el fomento y administración de la pesca.

-- Coadyuvar con la autoridad competente en la elaboración de normas de control de calidad de los productos y subproductos pesqueros.

#### OBJETIVOS DE LA SUBDIRECCION DE RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES.

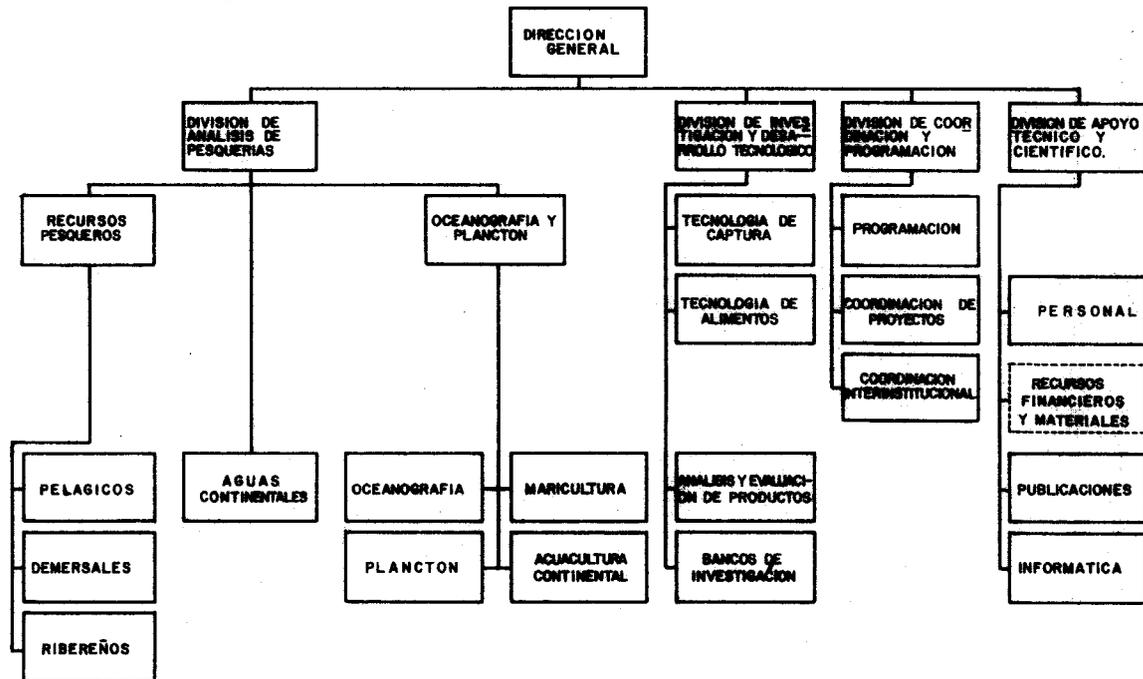
JEFE DE DEPTO.: LIC. CARMEN RAMOS HERNANDEZ.

-- Establecer los registros contables, financieros y presupuestales de las asignaciones, modificaciones y adecuaciones del ejercicio presupuestal, así como los procedimientos necesarios para su seguimiento y control: realizar los trámites y gestiones correspondientes para la obtención de los recursos financieros y materiales con que debe de contar el Instituto, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos aplicables.

A continuación se presenta el organigrama general, en el que se señala con líneas punteadas la Subdirección de Recursos Fiancieros y Materiales en la cual se aplicaron los cuestionarios.

**INSTITUTO NACIONAL DE LA PESCA**  
**ESTRUCTURA ORGANICA**  
**DICTAMINADA S.P.P.**

JUNIO DE 1988



## ANEXO 2.2 SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS

## ANTECEDENTES:

Esta Secretaría, se fundó en el período presidencial de Pascual Ortíz Rubio (1931-1934), con el nombre de Secretaría de Agricultura y Fomento . Posteriormente, en el período presidencial de Miguel Aleman Valdes, esta Secretaría cambió de nombre, designandosele Secretaría de Agricultura y Ganadería y a la Comisión Nacional de Irrigación, se llamó a partir de esa fecha Secretaría de Recursos Hidráulicos.

A partir del 22 de diciembre de 1976 y por decreto presidencial estas dos Secretarías se fusionan en lo que ahora es la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

## OBJETIVOS GENERALES.

A esta Secretaría, le compete la toma de decisión en torno a la problemática del medio ambiente, así como, atender -- las demandas en materia de consumo prioritario como son: la producción agropecuaria, la sevicultura, la producción forestal, ganadera, avícola y apícola, en coordinación con las demás dependencias gubernamentales; tales como son SHCP, SEDUE, y otras: así como también regular el aprovechamiento de industrias para atender las restricciones de protección ecológica.

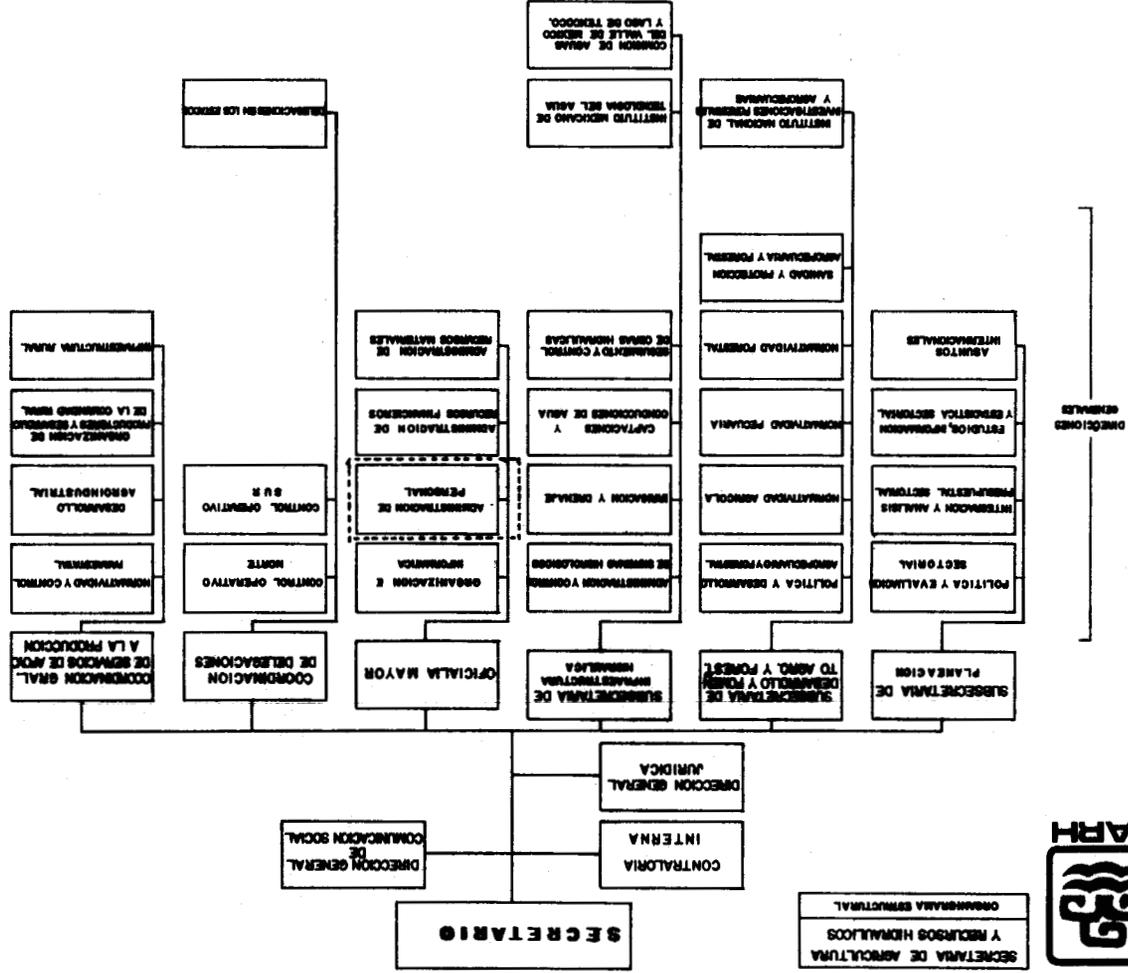
Toma parte activa en la educación media superior dentro de las escuelas especializadas en agricultura, ganadería, apicultura y sevicultura además esta presente en el terreno de -

la meteorología, creando el Sistema Meteorológico Nacional.

OBJETIVOS DE LA SUBDIRECCION DE NORMATIVIDAD Y SISTEMAS.  
JEFE DEL DEPTO. LIC. CARLOS RAMIREZ GONZALEZ.

-- Esta sección de la SARH, se encarga de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos humanos dentro de la Secretaría, por medio del diseño, implantación, operación, control y evaluación de los sistemas y procedimientos referentes a las etapas de pre-empleo, empleo y post-empleo de la administración de personal, de acuerdo con las normas y lineamientos -- que establece el Gobierno Federal.

A continuación, se anexan el organigrama general, así como el específico de la Subdirección de Normatividad y Sistemas, de esta Secretaría, señalando con líneas punteadas el nivel en donde se aplicaron los cuestionarios.



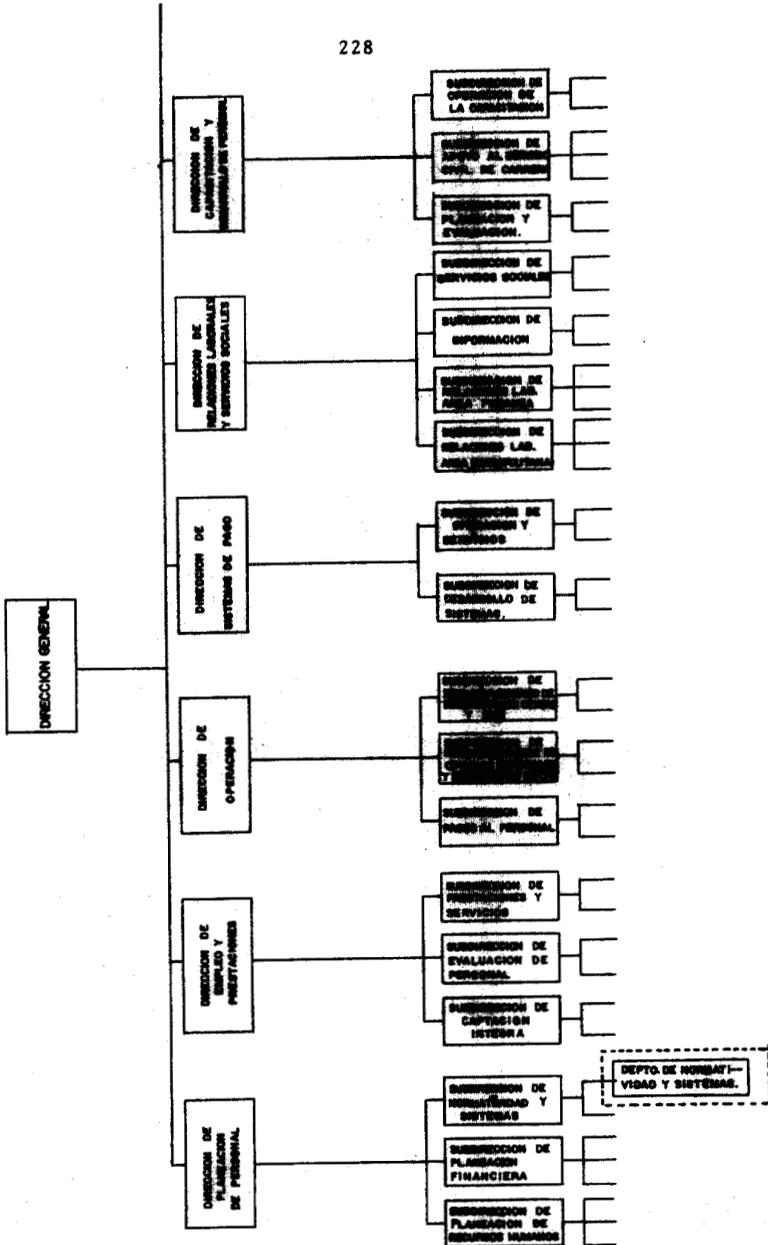
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HUMANOS PROGRAMA ESTRUCTURAL

DIRECCIONES GENERALES



OFICIALIA MAYOR

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL



## ANEXO 2.3 SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA

## ANTECEDENTES.

Por decreto del 10 de julio de 1910 se creó la Dirección Agraria, dependiente de la entonces Secretaría de Agricultura y Fomento. En 1922 tomo un sólo nombre, el de Comisión Nacional Agraria y a partir del 10 de enero de 1934, se convirtió en Departamento Agrario; la ley de 1958 lo denominó Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización. Por reformas hechas a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, el 31 de diciembre de 1974, se convierte en Secretaría de la Reforma Agraria, nombre que se conserva actualmente.

## OBJETIVOS GENERALES.

-- A esta Secretaría le compete, aplicar los preceptos del artículo 27 constitucional, así como las leyes agrarias y sus reglamentos; conceder o ampliar en términos de la Ley, las dotaciones o restituciones de tierra y agua a los núcleos de población rural, crear nuevos centros de población agrícola y dotarlos de tierras y aguas y atender la zona urbana ejidal; intervenir en la titulación y el parcelamiento ejidal; hacer y tener al corriente el Registro Agrario Nacional, así como el catastro de las propiedades ejidales.

-- Corresponde también a esta Secretaría el manejo de los terrenos baldíos, nacionales y demasías; ejecutar resoluciones

y acuerdos que dicte el Presidente de la República en materia agraria, así como resolver los asuntos concernientes a la organización agraria ejidal.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACION DEL SISTEMA DE PERSONAL. JEFE DE DEPTO. LIC. FRANCISCO ZARAZUA

-- Establecer los sistemas de programación, presupuestación y evaluación de la administración y desarrollo de personal, que permita conocer y evaluar en términos de eficiencia y eficacia la planeación y organización de este Departamento.

-- Formular los criterios y sistemas técnicos para mantener actualizados y registrados, ante la Secretaría de Programación y Presupuesto; los catálogos institucionales de puestos y tabuladores de sueldos y prestaciones de la Secretaría de la Reforma Agraria, así como de sus entidades coordinadas sectorialmente.

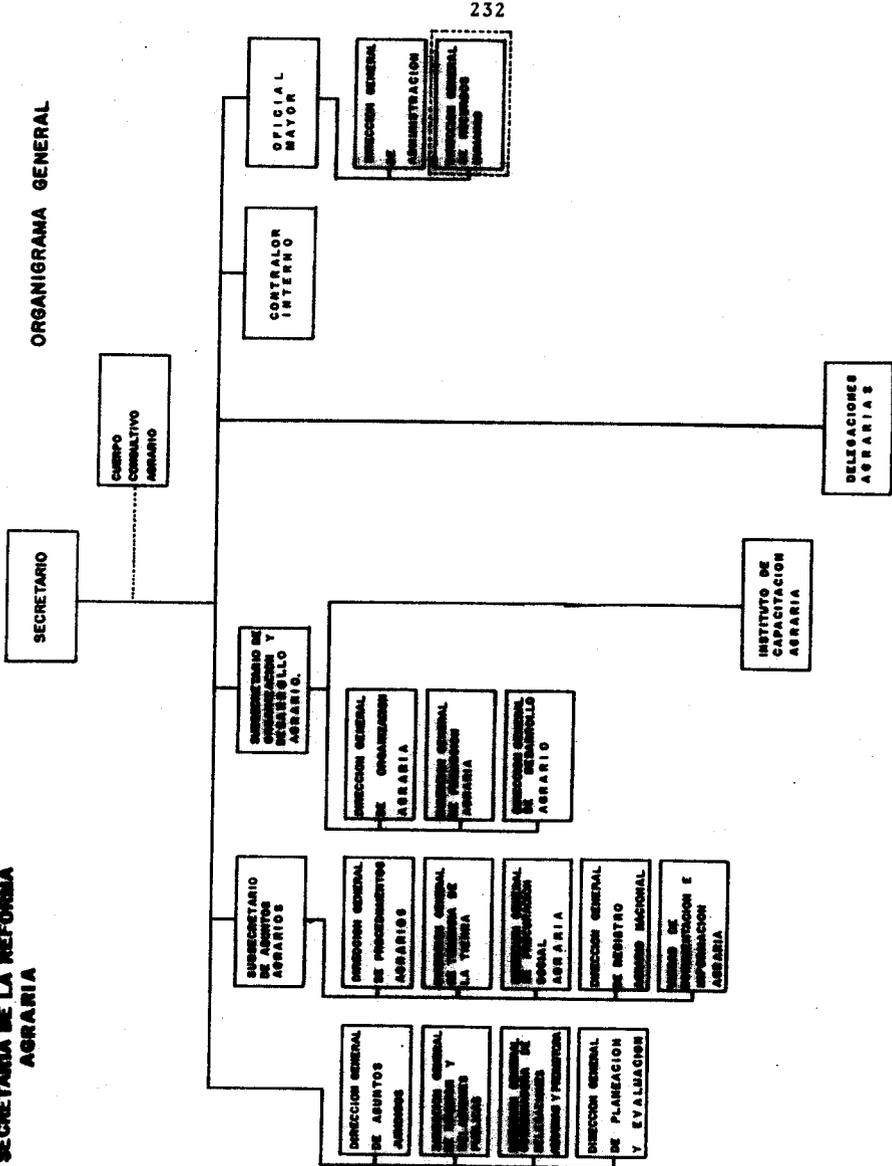
-- Elaborar los sistemas escalafonarios, de estructuras ocupacionales y de información de personal, adecuadas a las necesidades, características y grado de avance del sistema de administración y desarrollo de personal de esta Secretaría.

-- Formular los sistemas y procedimientos del sistema de administración y desarrollo de personal de la Dirección General de Recursos Humanos; a efecto de racionalizar y simplificar sus trámites y gestiones.

A continuación se presenta el orgnaigrama general, en el que se señala con líneas punteadas la dirección donde esta -- contemplado, el Departamento de Evaluación del Sistema de Personal, así mismo en el orgnaigrama específico.

**SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA**

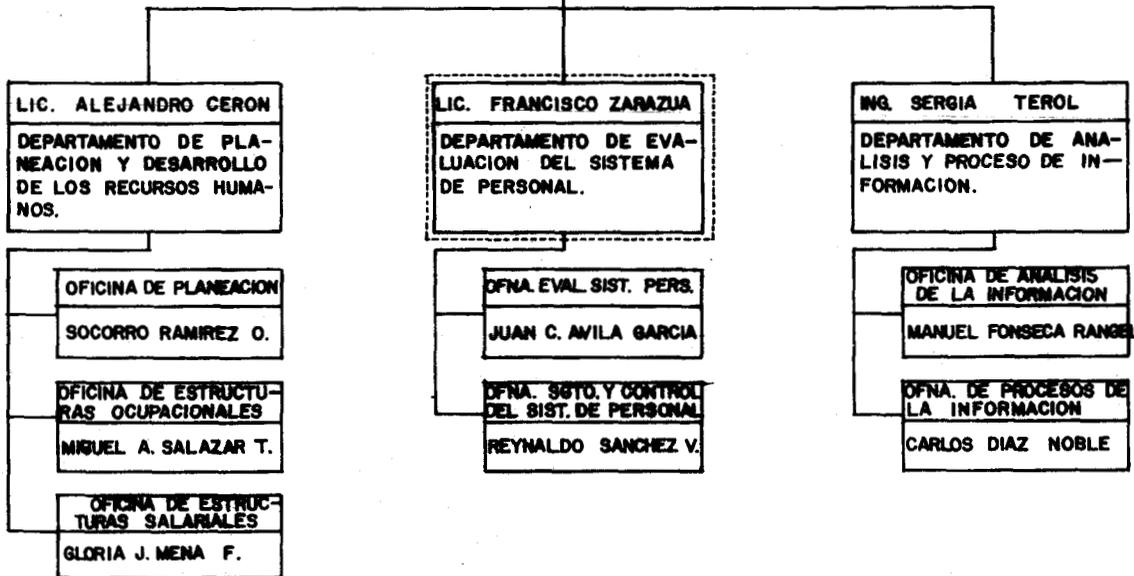
**ORGANIGRAMA GENERAL**



SECRETARIA DE LA REFORMA  
AGRARIA

LIC. ROBERTO CEDILLO VALDES  
DIRECCION GENERAL  
DE  
RECURSOS HUMANOS

ESTRUCTURA ORGANICA  
DE LA DIRECCION GRAL.  
DE RECURSOS HUMANOS.



## ANEXO 2.4. ASEGURADORA MEXICANA, S. A.

## ANTECEDENTES:

Constituida el 27 de noviembre de 1937, Aseguradora Mexicana, S. A. se transformó en Institución Nacional de Seguro de Daños como consecuencia del acuerdo presidencial del 9 de Marzo de 1942.

## OBJETIVO GENERAL:

Practicar operaciones de seguro, coaseguro, reaseguro y contraseguro, directa e indirectamente, en todos los ramos permitidos por la actual legislación mexicana, con excepción del seguro de vida.

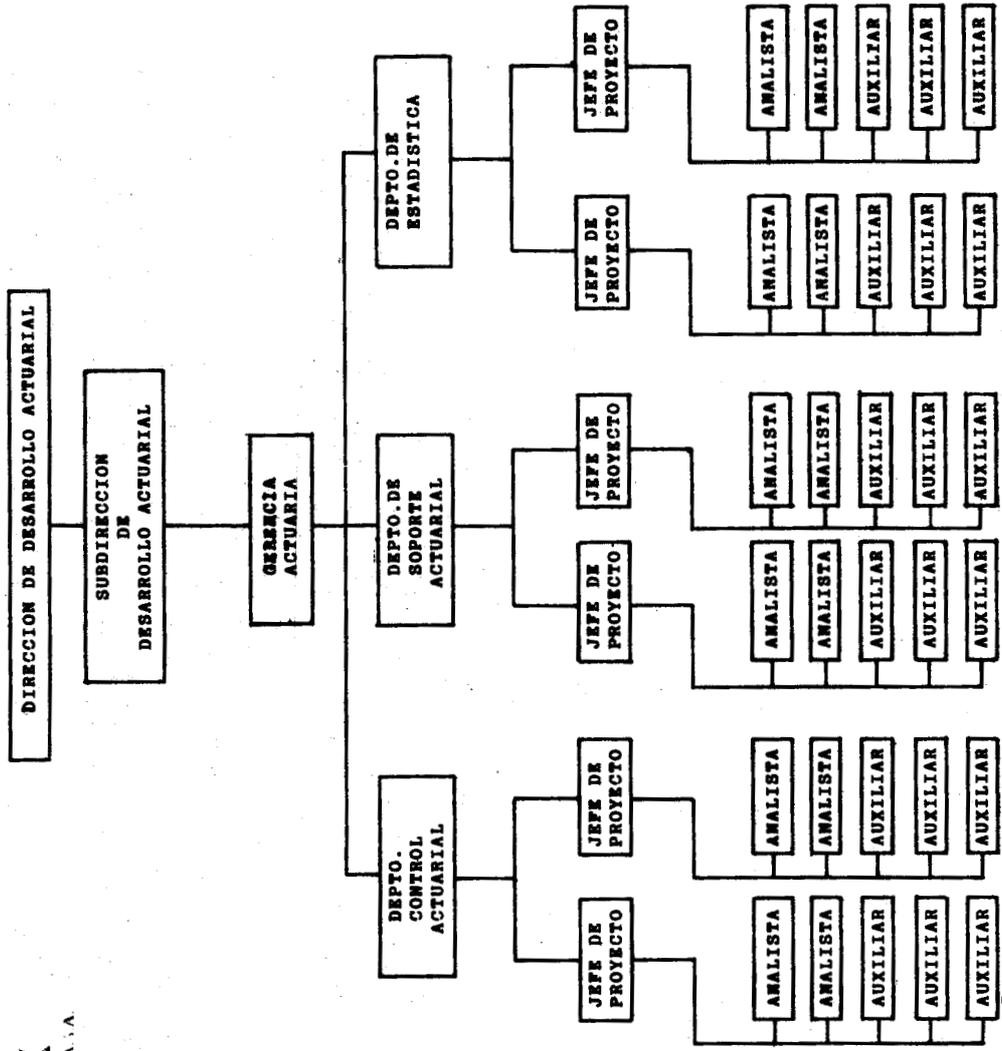
## OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE SOPORTE ACTUARIAL:

JEFE DE DEPARTAMENTO: FERNANDO MARTINEZ JUAN.

- Dar soporte a las áreas involucradas en la emisión de pólizas de todos los ramos de daños, en la elaboración de tablas y tarifas.
- Determinar los factores aplicables para la creación de las reservas de siniestros, que se manejan en los distintos ramos de daños.
- Elaboración de las cuotas de cálculo en que se basan los estudios de los negocios más importantes.

A continuación se presentan los respectivos organigramas; general y específico, donde se observa la ubicación del departamento de Soporte Actuarial, en el cual se aplicaron los - - cuestionarios de nuestra investigación.





## ANEXO 2.5 CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

(CONACYT)

## ANTECEDENTES.

Es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, se creó en 1970, como un organismo de alto nivel.

El Consejo, pertenece al sector encabezado por la Secretaría de Programación y Presupuesto y ésta regido por una Junta Directiva integrada por once miembros permanentes y cuatro temporales.

Son miembros permanentes ocho secretarios de Estado, el Rector de la UNAM y el Director del IPN y el Director de propio Consejo.

Son miembros temporales dos Directores de universidades o instituciones de enseñanza superior de los Estados de la República, y el titular de un organismo del sector paraestatal y un representante del sector privado. Recientemente se incorporado como invitado permanente de la Junta Directiva al Presidente de la Academia de la Investigación Científica.

## OBJETIVOS GENERALES.

Asesorar y auxiliar al Ejecutivo Federal en la fijación, instrumentación, ejecución y evaluación de la política nacional de ciencia y tecnología y coadyuvar a la programación, --

coordinación y promoción de las actividades científicas y tecnológicas, y evaluar los resultados que se obtengan.

Canalizar recursos, provenientes tanto del Estado, como de las fuentes para la ejecución de programas y proyectos específicos, sin perjuicio de que las entidades académicas y los centros de investigación sigan manejando e incrementando sus propios fondos.

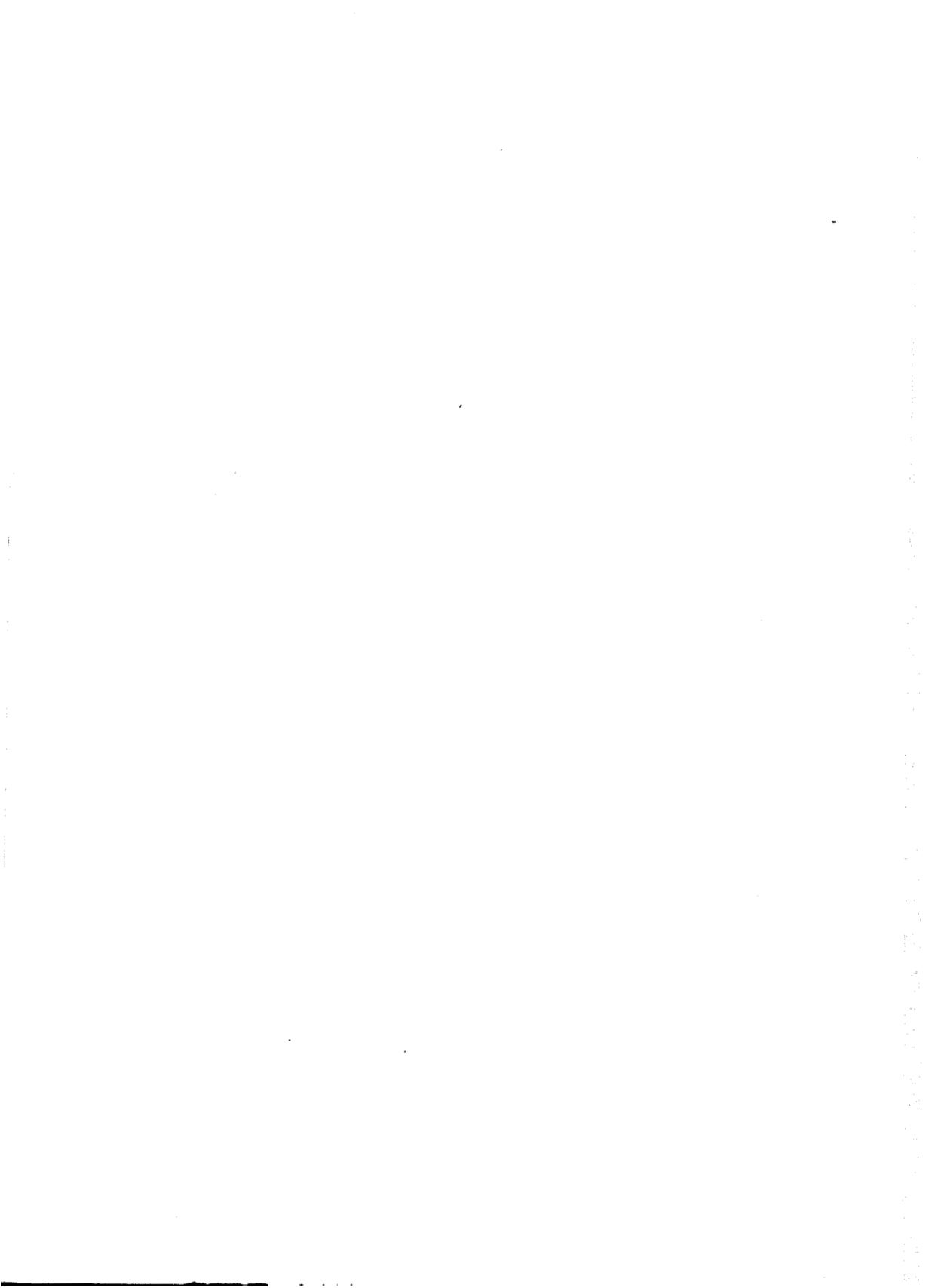
Lograr la más amplia participación de la comunidad científica en la formulación de los programas de investigación, vinculados con los objetivos del desarrollo económico y social.

#### OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION.

Jefe de Departamento: Ing. Dionisio Baltazar Gómez.

Atender las necesidades de los usuarios, referentes a procesos que se encuentran en producción del sistema de cómputo, tales como: Sistemas y/o aplicaciones, nómina de recursos humanos, contabilidad, becas, librerías y apoyo a proyectos de la misma organización, etc.

A continuación se anexa el organigrama general, en donde se indica con líneas punteadas, la dirección donde está contemplado el departamento encuestado.





## ANEXO 2.6 SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO (METRO)

### ANTECEDENTES.

Es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica propia y surge através de un Decreto Presidencial, - publicado en el Diario Oficial, el día 29 de abril de 1967. - Este decreto menciona en su título primero. "... Se denominará sistema de Transporte Colectivo y cuyo objeto será la - - construcción, operación y explotación de un tren con recorrido subterráneo y superficial para el transporte colectivo en el Distrito Federal, principalmente en la Ciudad de México".

### OBJETIVO GENERAL.

De acuerdo al Decreto de Creación del STC, éste contribuirá a la solución del problema de transporte, a través de - ofrecer un servicio rápido, eficiente, seguro y barato, contribuyendo a la solución del problema de tráfico, contaminación ambiental y hasta en la salud física y mental de los habitantes de ésta ciudad capital.

### OBJETIVOS DE LAS JEFATURAS DE LINEA.

Jefe de Línea 3: Ing. Adrián García Vinay.

Consiste, en transportar en forma rápida, eficaz y segura a los usuarios de su lugar de origen a su lugar de destino, mediante la operación, programación y control de los trenes.

A continuación se presenta el organigrama general de dicha institución, en donde se señala a qué nivel se aplicaron\_



## ANEXO 2.7 EXPORTADORES ASOCIADOS S.A. DE C.V. (EASA)

ANTECEDENTES

En el mes de junio de 1983, EASA cumple sus primeros - 30 años dedicados a la exportación de productos marinos mexicanos, tres décadas dando a conocer al mundo las excelencias de las especies que habitan nuestros litorales.

Seis lustros de actividad fecunda y creadora, incrementando constantemente las ventas, principalmente el camarón.

DECRETO DE CREACION

Fué el 24 de junio de 1953, el día en que un visionario grupo de industriales mexicanos de Mazatlán, decidió crear una empresa que comercializara en los Estados Unidos el camarón mexicano de esa área, a efecto de evitar que nacionales del mencionado país continuaran explotando ese recurso.

En el año de 1971, al crearse el grupo estatal Productos Pesqueros Mexicanos S.A. de C.V., EASA pasó a formar parte del mismo, cubriendo el papel de una de las empresas exportadoras de ese consorcio, limitando su actuación y esfera de influencia al mercado Japonés principalmente, Europa, Medio Oriente y Africa.

OBJETIVO GENERAL

La idea principal al crearse la empresa, era la de unifi

car en lo posible las ventas de camarón hacia los Estados Unidos, a través de una oferta con precios y calidades uniformes\_ convirtiéndola de esa manera en una empresa competidora de los intereses de la firma.

OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE PROMOCION

JEFE DE DEPARTAMENTO EL LIC. GERARDO GONZALEZ A.

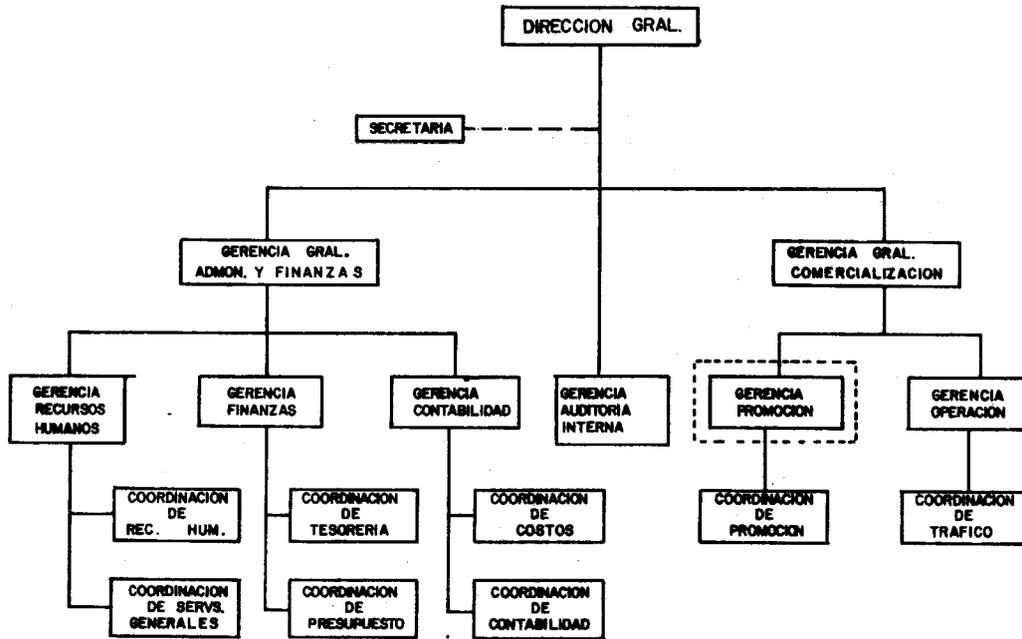
- Fortalecimiento de la exportación del camarón mexicano en el Japón.

- Exportación a Europa de este producto a un mercado no\_ tradicional, sin que eso signifique desatender los mercados -- tradicionales.

- Fortalecer la imagen de México como país exportador.

A continuación se anexa el organigrama general de la empresa, señalando con líneas punteadas el área donde se aplicaron los cuestionarios.

EXPORTADORES ASOCIADOS S.A. DE C.V.



249

ANEXO 2.8 FIDEICOMISO: PROGRAMA DE DESCENTRALIZACION DE LAS -  
EXPORTACIONES LECHERAS EN EL D. F. (PRODEL)

ANTECEDENTES

La creación de este fideicomiso obedeció a la necesidad\_ de encontrar una solución a los problemas que generaban 918 es- tablos lecheros en la zona urbana del D.F., los cuales conta-- ban con 35,000. vacas y producían alrededor de 400 mil litros\_ diarios de leche en condiciones marcadamente insalubres.

Los principales problemas que ocasionaban estos establos eran los derivados de la producción y venta al público consumi- dor de ese volumen de leche insalubre (generación y transmi-- sión de enfermedades a la población y venta mediante prácticas fraudulentas), así como los derivados de la realización del -- proceso productivo en instalaciones completamente inadecuadas: contaminación del medio ambiente, obstrucción de drenajes, con- sumo excesivo de agua, congestionamiento de vialidades, alta - incidencia de enfermedades del ganado por manejo inadecuado -- del mismo.

El program: Descentralización de las Explotaciones Leche ras en el D.F. (PRODEL), se constituyó en el año de 1973 como\_ Fideicomiso del gobierno Federal, siendo fideicomitante único\_ la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, fiduciario el en- tonces Banco Nacional Agropecuario, hoy Banco Nacional de Cré- dito Rural S.A.

OBJETIVO GENERAL

Erradicar los establos rubanos del D.F. ofreciendo a los ganaderos las siguientes opciones: reubicación de los establos con apoyo oficial en una nueva cuenta, reubicación de sus establos por cuenta propia y clausura definitiva de dichos establos.

OBJETIVOS DE LA GERENCIA DEL CENTRO DE RECRÍA

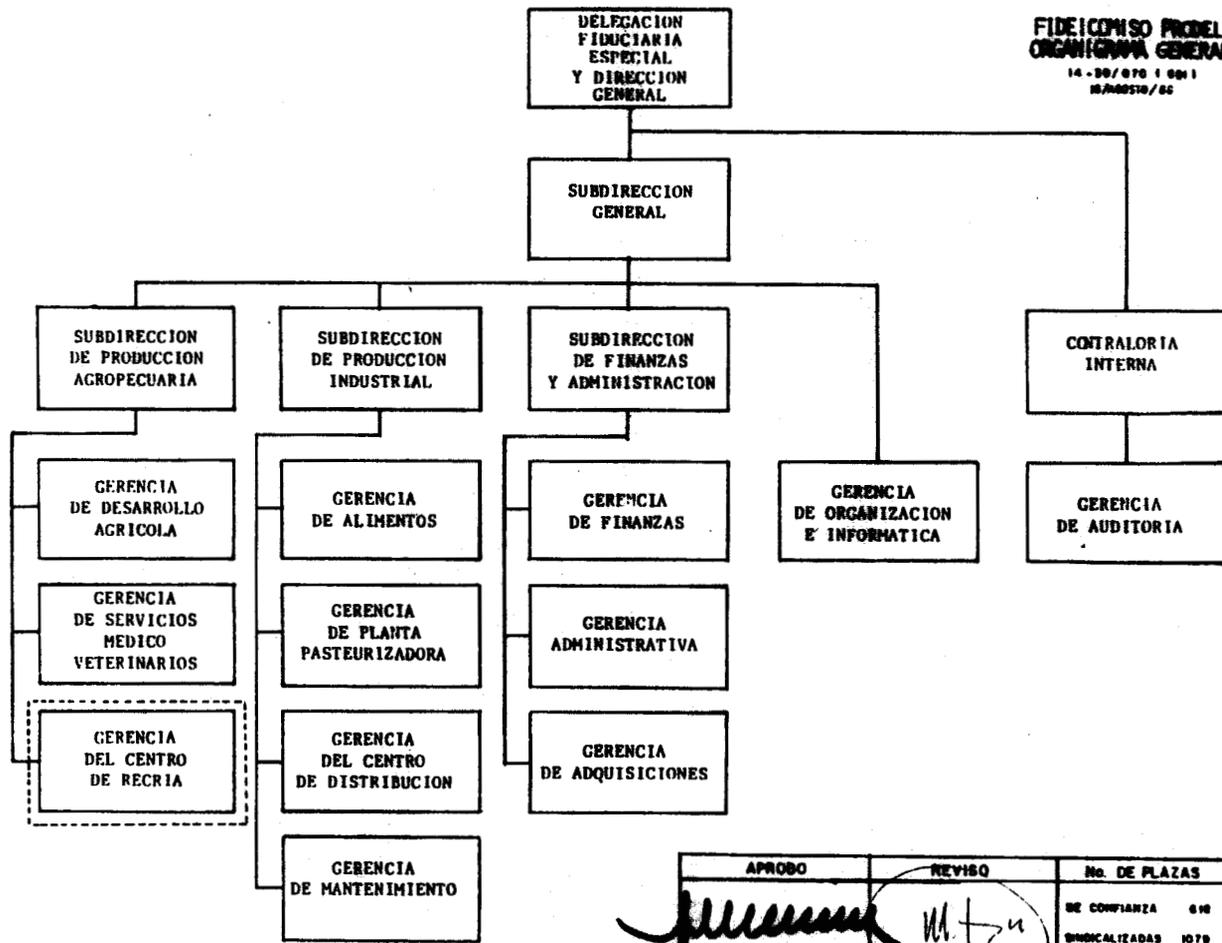
JEFE DE DEPARTAMENTO. JOSE ESTRADA MOLINA

- Recolectar, pasteurizar y envasar la producción lechera de los establos.

- Retirar diariamente el estiércol de todos los establos y del centro de recría.

- Proporcionar los servicios de mantenimiento electromecánico (a equipos de ordeñar y enfriamiento y a plantas de energía eléctrica) y de infraestructura (vialidad, drenaje, agua potable y cerca perimetral).

A continuación se presenta el roganigrama general de este fideicomiso así como el organigrama específico correspondiente a la Gerencia del centro de Recría, en la cual se aplicaron los cuestionarios de nuestra investigación.



252

APROBO	REVISO	No. DE PLAZAS
		DE CONFIANZA 610
		INDICIALIZADAS 1070
		TOTAL 1687

DELEGADO FIDUCIARIO ESPECIAL Y DIRECTOR GENERAL      GERENTE DE ORGANIZACION E INFORMATICA

## ANEXO 2.9 PROMOCION Y OPERACION S.A. DE C.V. (PROSA)

ANTECEDENTES

En México, el lanzamiento de la tarjeta de crédito relativamente es nueva ya que se inició a fines de los 60's.

En 1968, Bancos de estructura mediana y pequeña comenzaron a agruparse con la intención de lanzar su propia tarjeta y poder competir en el mercado de la tarjeta de crédito. Y fué así como seis bancos se unieron para crear un sistema de crédito que le permitiera lanzar su propia tarjeta a bajos costos, creando una empresa que centralizara y eficientara la operación de la tarjeta, que trabajara y proporcionara utilidades exclusivas a los bancos. Esta empresa es Promoción y Operación, S.A. de C.V. mejor conocida como PROSA.

OBJETIVO GENERAL

Brindar servicios a los Bancos, usuarios y establecimientos afiliados, todo el soporte necesario para la operación y promoción de la tarjeta de crédito CARNET.

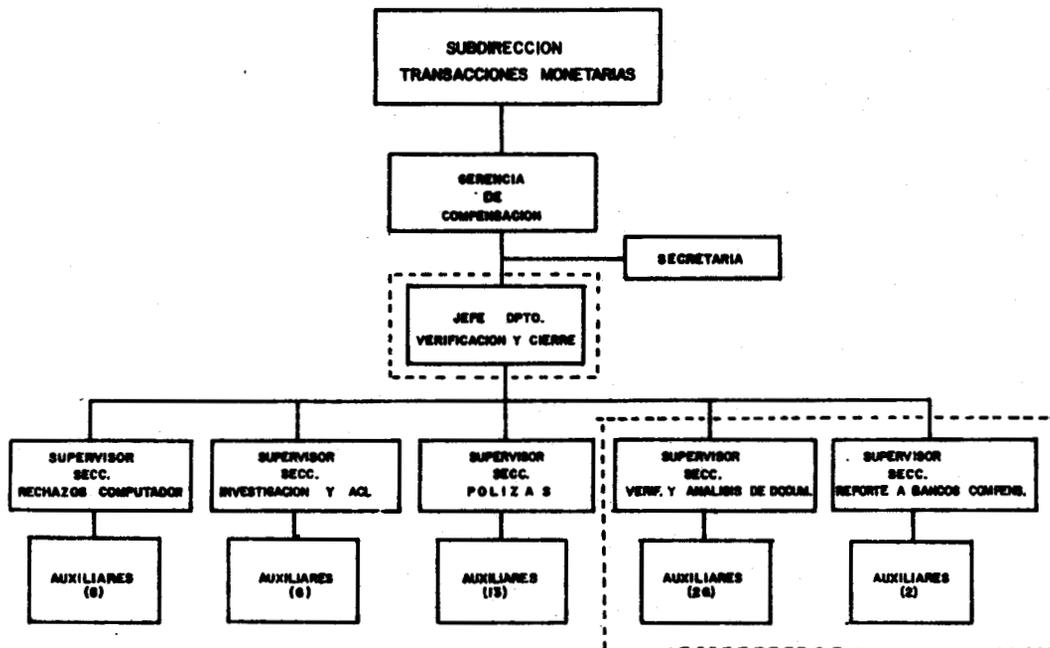
OBJETIVOS DE LAS SECCIONES DE VERIFICACION Y ANALISIS DE DOCUMENTOS Y LA DE REPORTES Y COMPENSACIONES A BANCOS

JEFE DE DEPARTAMENTO SR. PEDRO MORALES

- Revisión de listados para el Banco.
- Compensación con Banamex y Master Card.
- Compensación entre todos los bancos socios.

A continuación se presenta el organigrama específico de la Sub dirección de Transacciones Monetarias, en la cual se -- aplicaron los cuestionarios; en dicho organigrama, con líneas - punteadas se señala específicamente el departamento encuestado.

PROMOCION Y OPERACION S.A. DE C.V.



ANEXO 3.1 "ALEX PIEL S.A."

## ANTECEDENTES:

La empresa Alex Piel, nació de la fusión de un conjunto de talleres artesanales encargados de la elaboración y aprovechamiento de pieles sintéticas y naturales.

## OBJETIVO GENERAL:

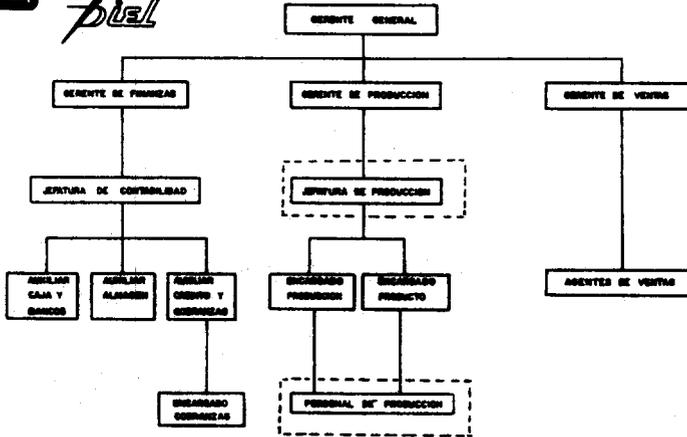
La empresa Alex Piel, tiene como objetivo principal, elaborar los productos con gran calidad, eficiencia y responsabilidad, procurando satisfacer a su clientela, ya que su propio desarrollo como industria de la piel dependerá de esto.

OBJETIVO DEL AREA DE PRODUCCION: (Lic. Valentin Arumir Rivas).

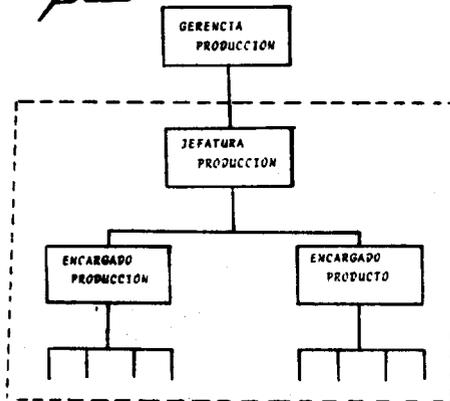
Planear la selección de la maquinaria, el espacio de la planta productiva y los materiales; la organización especial a su aplicación en la producción, ejecución y control con particular atención en las máquinas y materiales de producción.

A continuación se presentan el correspondiente organigrama específico del área de producción en donde se aplicaron los cuestionarios.

El área o sección donde se aplicaron las encuestas está encasillada con líneas punteadas.



Estructura del Area de Producción



## ANEXO 3.2 "INDSUTRIALIZADORA DE PLASTICOS LOS DELFINES"

## ANTECEDENTES:

Esta empresa fue fundada en agosto de 1977, contando para ello con un pequeño local y una raquitica organización, que con el tiempo fue mejorando y creciendo hasta tomar la forma que actualmente tiene. A pesar de ser en primera instancia de tipo familiar, en la actualidad la empresa cuenta con ocho socios independientes (aportadores del 70% del capital social) y con un fondo de apoyo económico familiar (30%) para satisfacer las necesidades de crecimiento y desarrollo que se necesite.

## OBJETIVO GENERAL:

El objetivo genral de "los delfines" es producir con calidad, siguiendo criterios estrictos y uniformes. Desarrollo - buscando la creatividad en la aplicación y forma; Productividad reinvirtiendo permanentemente y efectuando una reconver---sión de equipos o isntalación de equipos perifericos que ayuden a eficientar la planta, Servicio donde el éxito del negocio estará en presentar una actitud permanente de ofrecer técnica y relaición antes que la competencia.

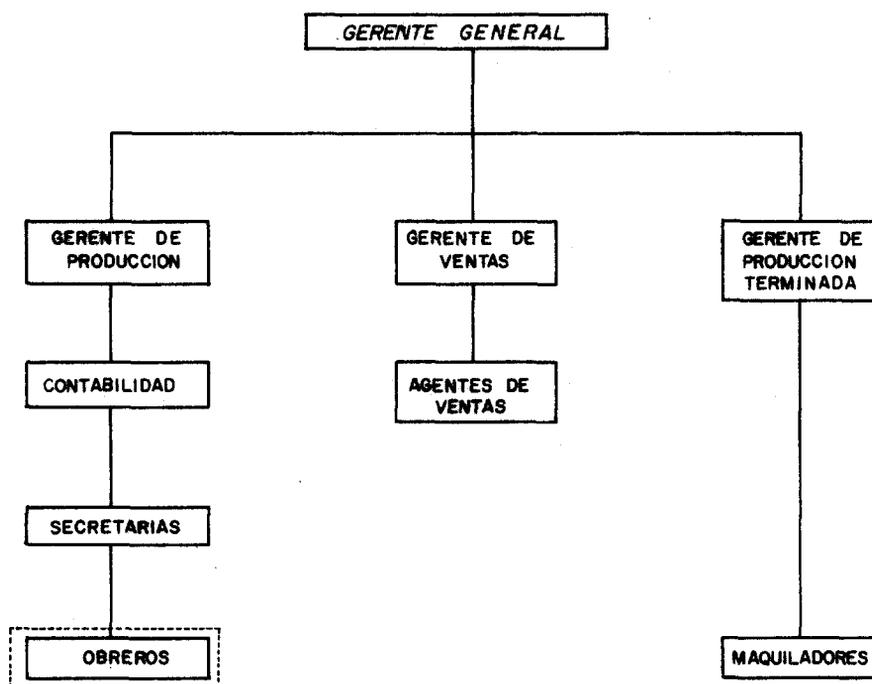
OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION: (Lic. Fernando Vázquez Arenas).

Producir con la más alta calidad y eficiencia para poder competir con el mercado nacional y lograr adentrarse en el Mercado Internacional.

A continuación se presenta la estructura orgánica de la empresa, señalando con líneas punteadas la ubicación donde se aplicaron las encuestas, en esta empresa se aplicaron a nivel de producción u operativo, específicamente a obreros.



**Industrializadora de Plásticos Los Delfines  
S. de R. L. de C. V.**



## ANEXO 3.3 "JUGUETES MAX S.A. "

## ANTECEDENTES:

La empresa juguetes "MAX", S.A. fue adquirida en el año\_ de 1985 como pago de una deuda al Sr. Carlos Velazquez, actual\_ mente gerente de la misma quien desconocia el manejo de este - negocio.

En primera instancia el dueño penso en vender, pero sintió curiosidad por conocer su capacidad de producción y con -- ello que tan rentable podría ser este negocio.

Creo una razón social y un giro determinado al negocio, - con el nombre de Cía. de rotomoldeo y troquelado de plástico\_ S.A. esta razón social fue creada con el fin de que los clien- tes identificaran más facilmente la actividad a la cual se de- dica la empresa.

## OBJETIVO GENERAL:

La misión (estratégica) de "Juguetes Max", S.A. es la de proporcionar a los clientes productos con los siguientes atri- butos:

a) DIVERSION: proporcionando entrenamiento sano a perso- nas de diferentes edades.

b) COLORIDO: A través de las técnicas de cerigrafía, se\_ trata de dar al producto características distintivas de la com\_ petencia y que lo identifique facilmente el mercado.

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

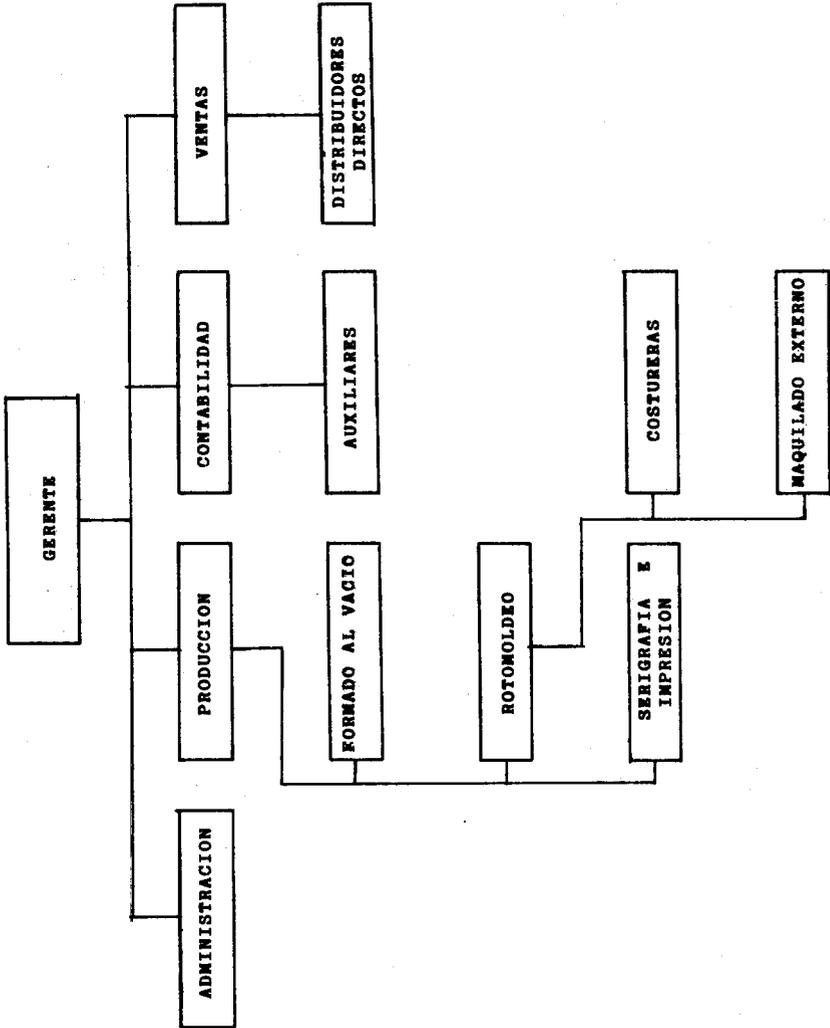
(Lic. Alejandro Solis Chavez)

Ampliar la planta productiva de acuerdo a las expectativas de crecimiento a nivel de recursos humanos y capacidad instalada.

Diversificar sus productos en el mercado, esto es elaborando productos nuevos que esten acorde con su giro comercial.

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa señalando con líneas punteadas el departamento donde se aplicaron los cuestionarios.

ORGANIGRAMA GENERAL



## ANEXO 3.4

## AURIMAT

## ANTECEDENTES.

La empresa Aurimat S.A. de C.V. se encuentra en el giro de los juguetes, las marcas que trabaja son: Mattel y Playmobil. El inicio de esta compañía fue en el año de 1981, la cual presentó un crecimiento muy rápido en sus ventas, así que se vió en la necesidad de ubicarse en un lugar donde pudiese producir más para satisfacer las demandas del mercado a la cual esta enfocada. Para el año 1983 se tomó la decisión de formar otras compañías que dependieran de la misma empresa; creandose en primer instancia Aurex; la cual fabrica las cintas Aurex, después Auriga Plásticos; fabrica Play mobil, manufactura de muñecas; tales como Barbie, Ken y familia Heart, Ensamblados de Juguetes; fabrica accesorios de Barbie y Familia Heart y Hot Wells y Rotomoldeo e Inyección; rotomoldea e inyecta plásticos para MAMSA y ESASA.

Aurimat se encarga de la comercialización en su totalidad de cada una de las empresas antes mencionadas.

## OBJETIVOS GENERALES.

- Mantener el liderazgo en su ramo; através de sostener y/o mejorar la calidad de sus productos, así como satisfacer las demandas del mercado y presentar innovaciones cada año.
  
- Lograr un porcentaje cada vez mayor de los productos para exportación, sin afectar la producción nacional, lo cual lle-

que a representar un 33.3% del total de su producción y el 66.7% restante sea destinado para la exportación.

-- Mantener y mejorar aún el nivel de desarrollo y de prestaciones para que todo el personal que labora en esta empresa se vea beneficiada y alcance plenamente su realización profesional y humana.

#### OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE MATERIALES.

JEFE DEL DEPARTAMENTO: ING. RAUL MARTINEZ PANIAGUA.

-- Dar todo el apoyo apra que se alcancen los objetivos generales.

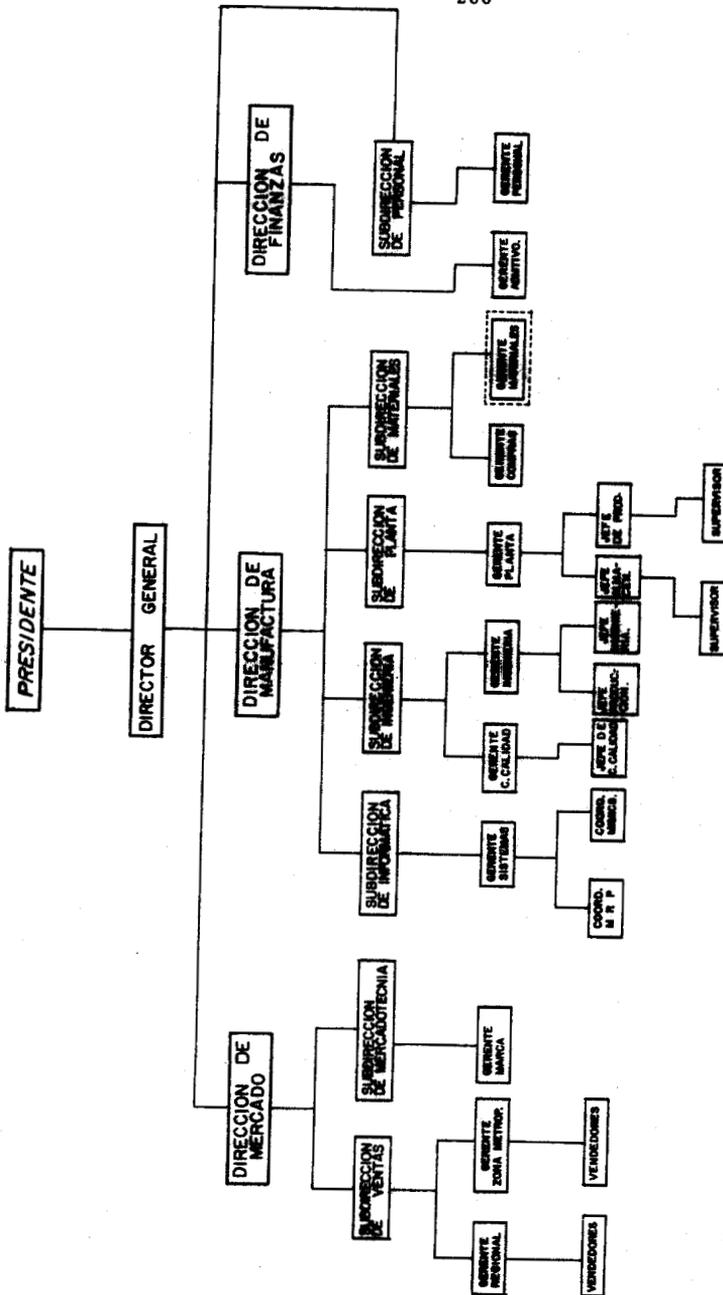
-- Lograr la adquisición de todos los materiales necesarios en el lugar y momento oportuno, para satisfacer las necesidades del departamento de ventas y mercadotecnia que representa la demanda actual y potencial del mercado.

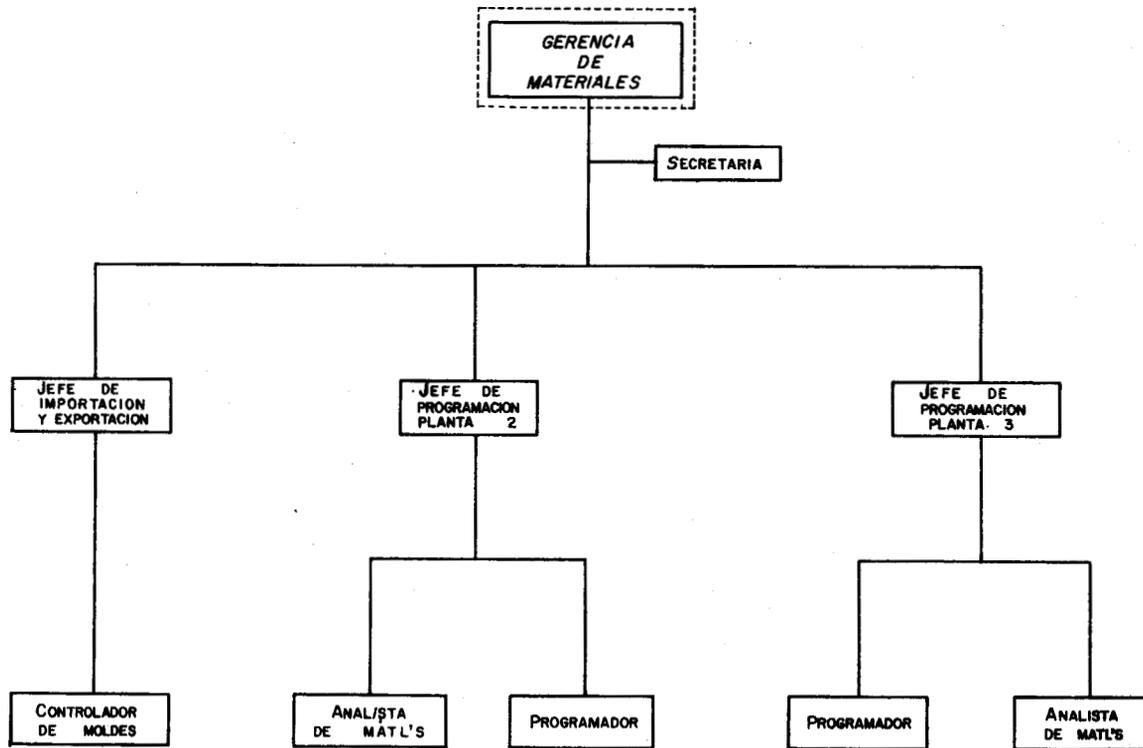
-- Mantener los inventarios en el menor volumen posible.

-- Conciliar las relaciones entre los Departamentos de Costos y fabricación, logrando un grado razonable sin sacrificar la calidad por el costo y viceversa.

-- Lograr la implementación de todos los sistemas posibles que faciliten la tarea de los puntos anteriores.

A continuación se presentan el organigrama general y el específico, señalando con una casilla punteada el área en donde se aplicaron los cuestionarios.





## ANEXO 3.5 HERTIPAK

## ANTECEDENTES.

Esta empresa esta en el ramo de los embutidos, e inicia sus actividades como tal en el año de 1978, con cuatro miembros de la familia enfocando sus ventas al medio-mayoreo, dado el incremento en las mismas se comienza a pensar en atender al mayoreo en la zona metropolitana, y esto surge en el año de 1983, por lo que se empieza a desarrollar una mayor capacidad de producción para abastecer el volumen de ventas que se habían alcanzado. Esta empresa creció en tamaño y volumen de ventas que decidió atender clientes en la zona regional sobre la línea de mayoreo y medio-mayoreo.

## OBJETIVOS GENERALES.

- Incursionar en el mercado de los embutidos selectos, conscientes de que es un ramo en el cual se encuentra acaparado por muy pocas compañías.
- Por medio del departamento de mercadotecnia se pretende realizar un estudio para conocer en que proporción resulta rentable para la empresa, las ventas al menudeo. Y así poner en consideración el criterio de no vender mayoreo sólo en la zona regional.
- Mantener la tendencia al crecimiento, al ampliar la compañía establecimientos que tengan la capacidad de ejercer al público la diferente variedad de productos que trabajan la misma.

-- Elevar la participación del personal operativo, para que realice mejor su trabajo.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

JEFE DEL DEPTO. LIC. JOSE HERNANDEZ YANEZ

-- Establecer una red de sucursales (cremerías) para incrementar sus ventas en la zona metropolitana.

-- Con el objetivo anterior se pretende evitar el intermediarismo, para que el producto llegue directo al público.

-- Obtener la concesión en las tiendas del D.D.F para vender directamente los productos.

-- Mantener la confiabilidad en la información que proporciona el departamento de mercadotecnia, para la adecuada toma de decisiones en los pronósticos de ventas regionales como locales.

-- Que el departamento de ventas pueda proporcionar sus requerimientos en base a los pronósticos de venta, en coordinación con los departamentos de compras y producción para cumplir con lo proyectado en el tiempo y cantidad que se espera tener.

En la siguiente página, se presenta el organigrama general y específico, indicando con líneas punteadas el lugar donde se aplicaron los cuestionarios.

HERTIPAK S.A. DE C.V.

GERENCIA GENERAL

ESTRUCTURA ORGANICA

ASESORIA

GERENCIA DE CONTABILIDAD

GERENCIA DE PRODUCCION

GERENCIA DE VENTAS

GERENCIA DE MERCADOTECNIA

GERENCIA DE DISTRIBUCION

JEFE DE MANTENIMIENTO

JEFE DE COBRANZAS

JEFE DE CREDITO

JEFE DE PRODUCCION

JEFE DE VENTAS ZONA METROPOLITANA

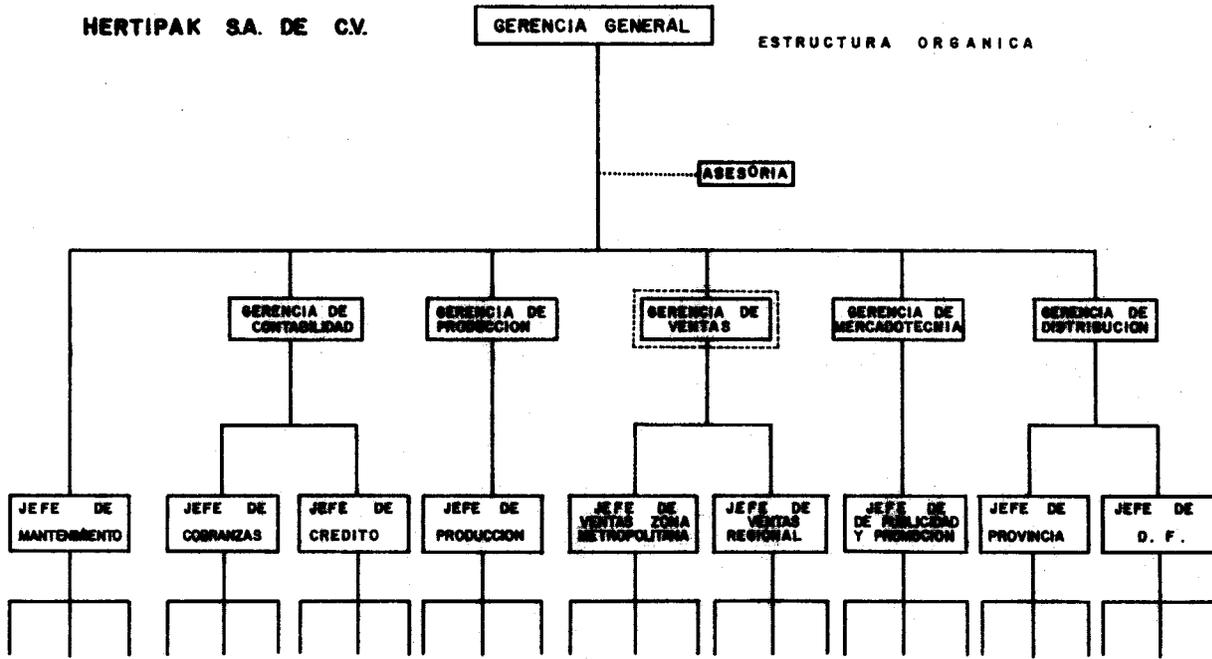
JEFE DE VENTAS REGIONAL

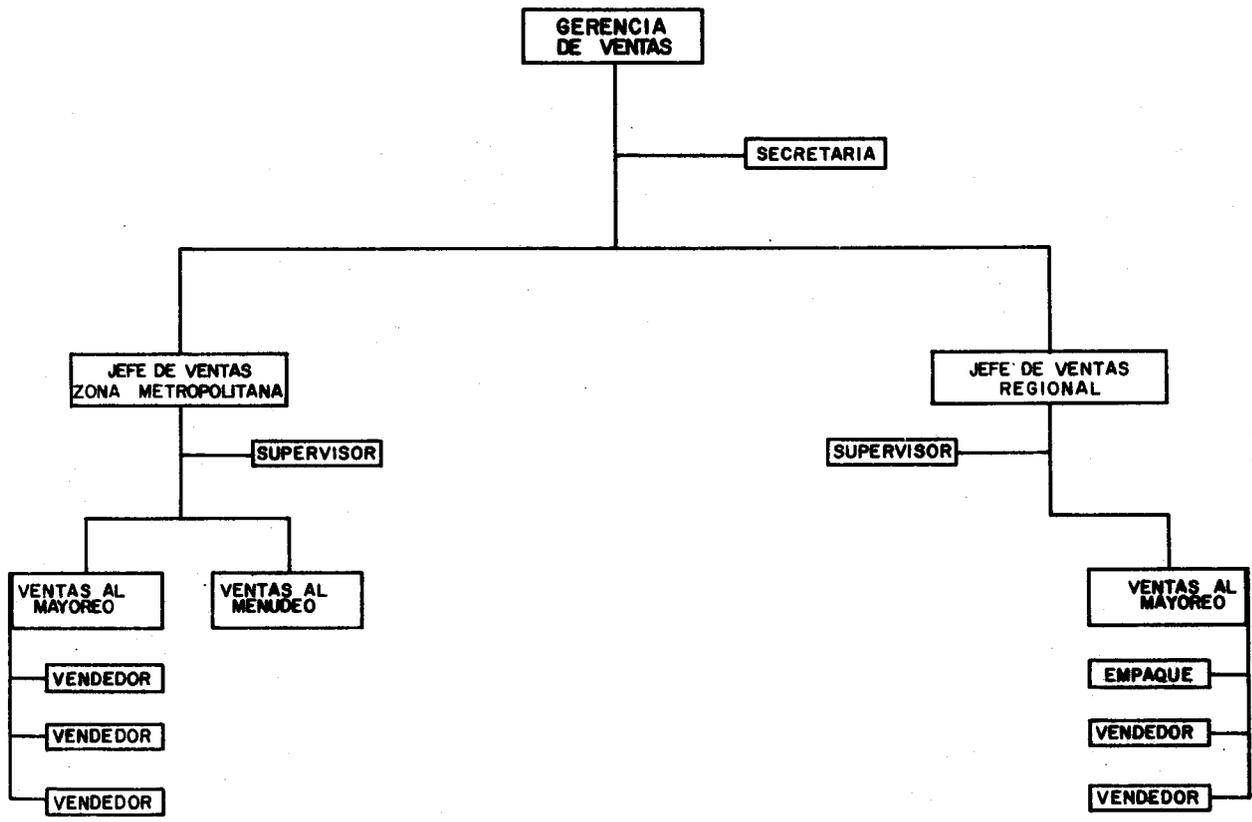
JEFE DE PUBLICIDAD Y PROMOCION

JEFE DE PROVINCIA

JEFE DE D. F.

270





## ANEXO 3.6 SEGUROS DEL PAIS S.A.

## ANTECEDENTES:

Esta compañía se construyó de conformidad con las Leyes\_ de los Estados Unidos Mexicanos, el 9 de septiembre de 1958, - durante un tiempo cambio su razón social por la de Seguros - Banpais S.A. por estar unido al Banco del mismo nombre, pero a raíz de la nacionalización de la Banca, se denominó nuevamente Seguros del País S.A. nombre actual de la empresa.

## OBJETIVOS GENERALES.

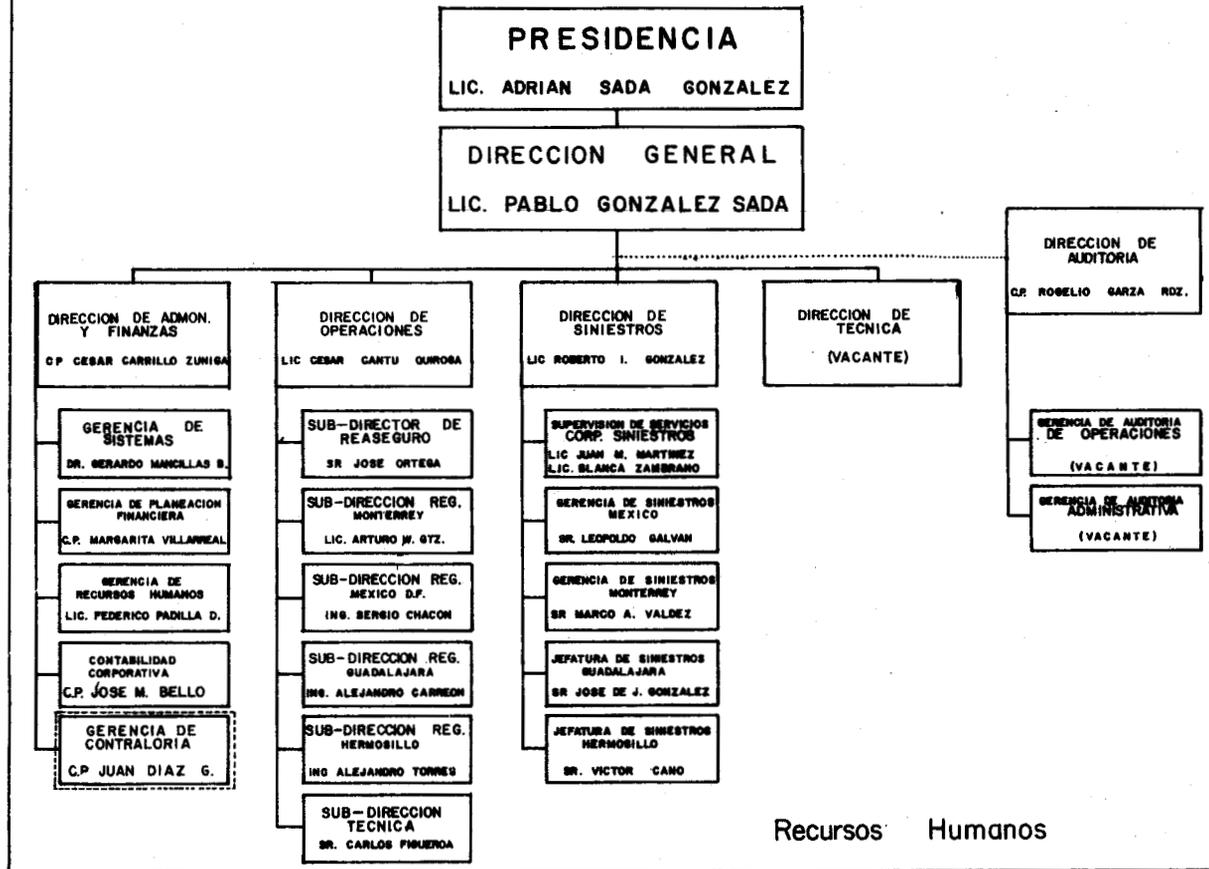
-- Realizar operaciones de seguros en los ramos de: Incendio, Responsabilidad Civil y Riesgos Profesionales, Marítimo y - Transportes, Automóviles y Diversos.

## OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO (MEXICO)

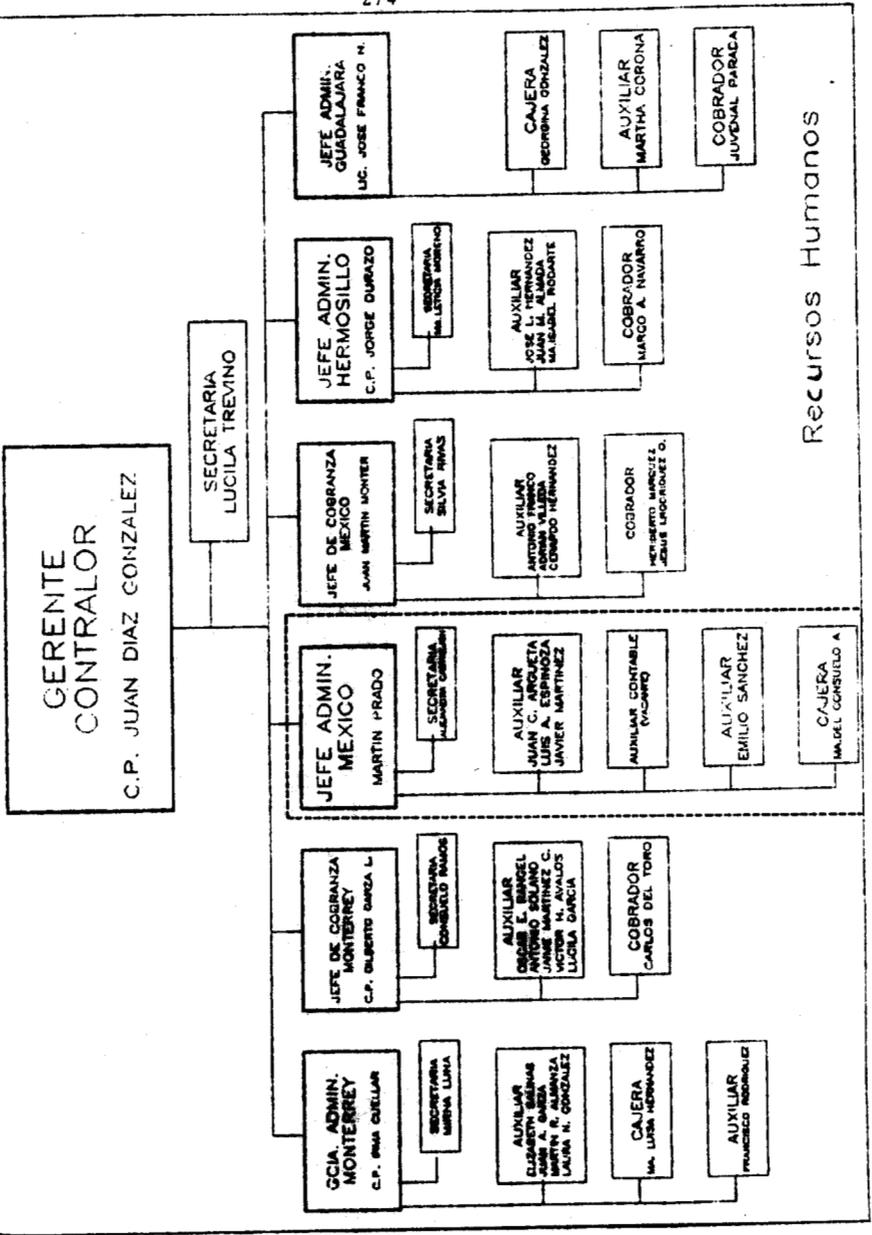
- Jefe del departamento: C.P. Juan Díaz González.
- Coordinar las actividades administrativas y contables de -- presupuesto destinado a la representación en el Distrito Federal.
- Mantener un adecuado flujo de efectivo en base a las necesidades de la compañía, llevando un control sobre la recepción y emisión de pagos.

A continuación se presenta el organigrama general y específico del área donde se aplicaron los cuestionarios.

# SEGUROS DEL PAIS, S.A.



# SEGUROS DEL PAIS, S.A.



Recursos Humanos

ANEXO 3.7           GRUPO NACIONAL - PROVINCIAL  
CIA. DE SEGUROS

ANTECEDENTES:

En noviembre de 1901, se funda en México, La Nacional - Cía. de Seguros sobre la vida, S.A. En tanto que para 1935, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, otorga a la Provincial S.A. el permiso correspondiente para iniciar sus operaciones como empresa de seguros. Y fué en el año de 1969 que se --funcinan ambas compañías para formar el actual Grupo Nacional Provincial Compañía de Seguros S.A.

OBJETIVO GENERAL:

Ofrecer protección en diversos ramos, entre los que destacan por su importancia:

- Seguros de vida; Individual Grupo y Colectivo.
- Gastos Médicos Mayores.
- Incendio.
- Marítimo y Transportes.
- Automóviles.
- Responsabilidad Civil.
- Agrícola.
- Robo, etc.

OBJETIVO DEL DEPTO. DE APLICACIONES DE REASEGURO:

- Asignar la distribución de reaseguro y primas de las pólizas de daños en los contratos respectivos destinados, previa con--

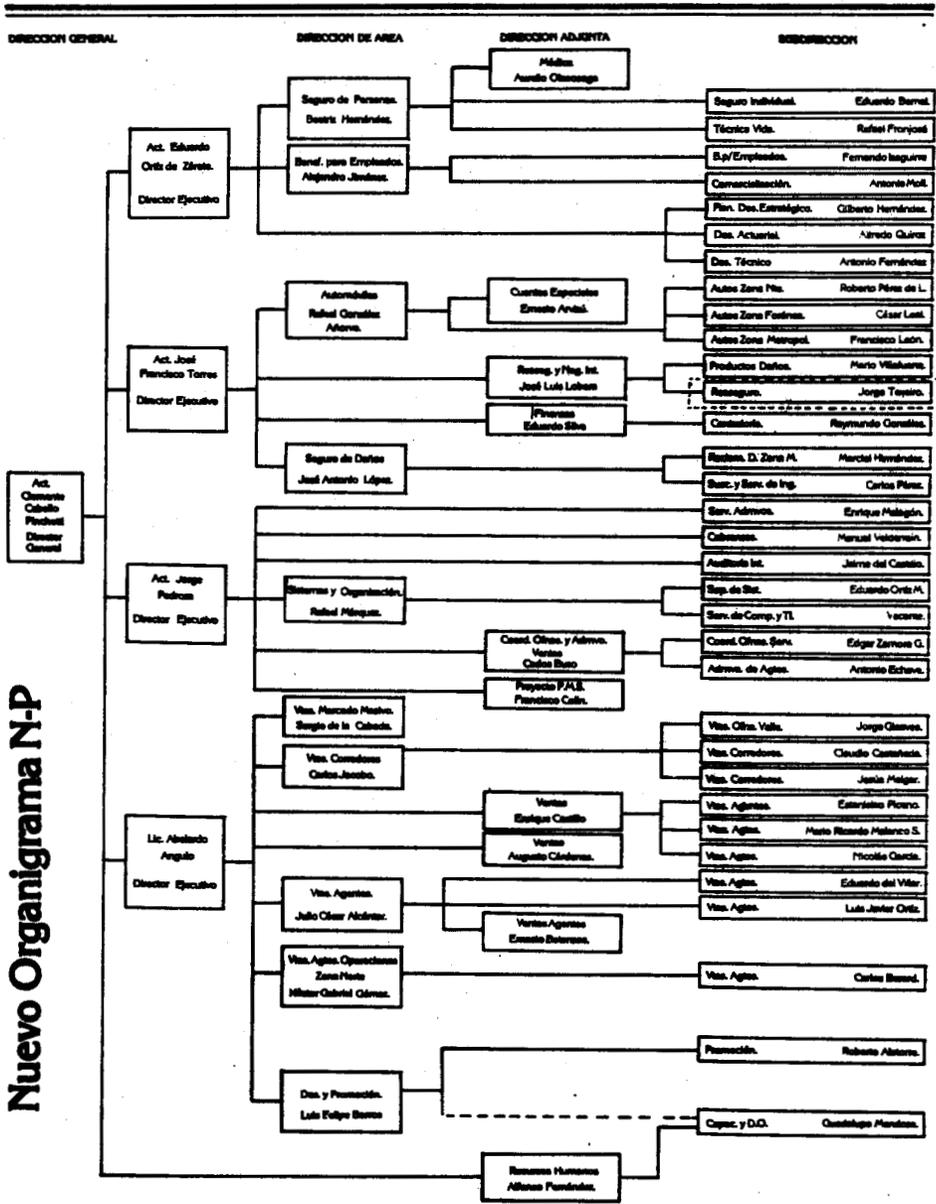
certación con otras compañías, para este fin.

- Elaboraición de listados con los negocios suscritos más importantes en base a las sumas aseguradas más relevantes para cada ramo y subramo del área de daños.

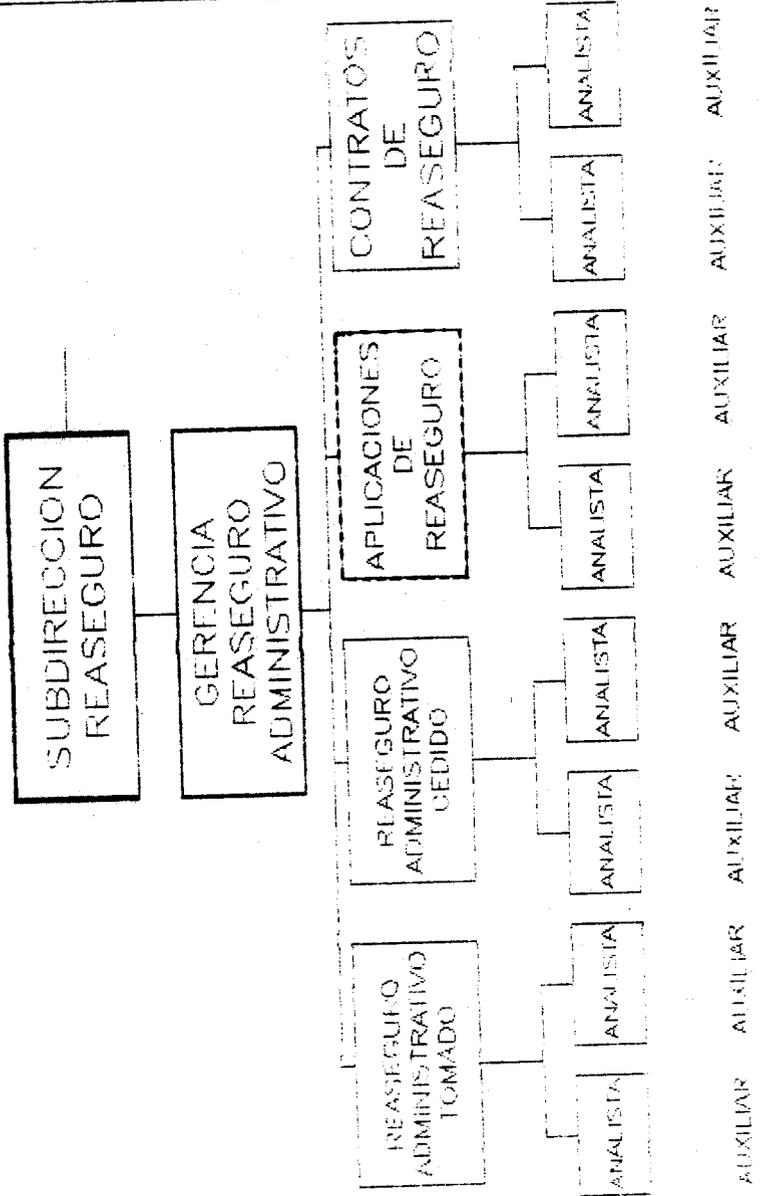
En la siguiente página se rpresenta el organigrama específico de la subdirección de Reaseguro, señalando con líneas punteadas el departamento donde se aplicarán los cuestionarios.

Jefe del Depto.: Sr. Jorge Blas Tapia Gómez.

# Nuevo Organigrama N-P



GRUPO NACIONAL PROVINCIAL  
SUBDIRECCION REASEGURO



## ANTECEDENTES:

Constituida de conformidad con las leyes de los Estados Unidos Mexicanos en marzo de 1933, bajo el nombre de América Latina Cía. General de Seguros. Sin embargo, en febrero de 1942 cambia su razón social por la de América Cía. General de Seguros. Nuevamente para 1969 cambia su denominación por la de Seguros América-Banamex S.A. y, finalmente en 1984, a raíz de la nacionalización de la Banca, se constituyó como actualmente se le conoce "Seguros América S.A."

## OBJETIVO GENERAL:

Practicar operaciones de seguro y reaseguro, directa o indirectamente en los ramos de: Vida, Incendio, Marítimo y de Transportes Automóviles, Diversos, Accidentes y Enfermedades, Responsabilidad Civil, Agrícola, etc.

## OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE EMISION AUTOMOVILES:

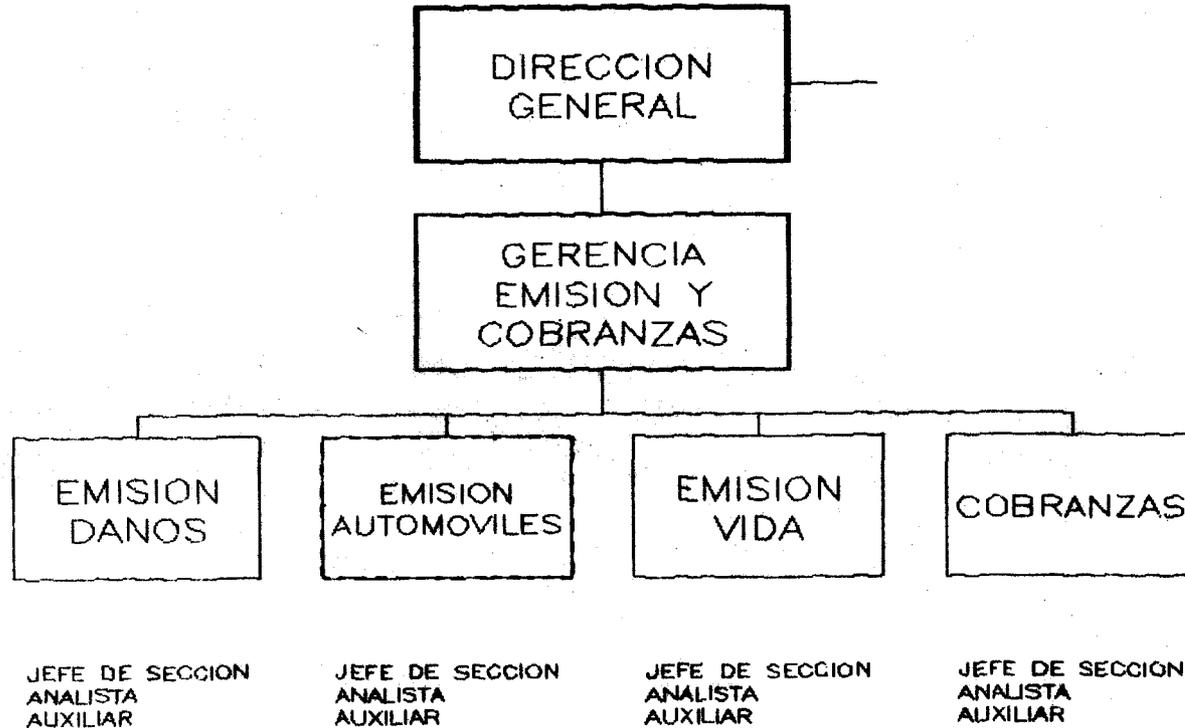
- Emisión de pólizas de automóviles asegurados en las modalidades de "flotilla" e "individual" y en cualquiera de las coberturas aceptadas por la Compañía.
- Realizar cotizaciones para las distintas coberturas de seguros y en las modalidades antes descritas.
- Mantener un archivo actualizado de las pólizas vigentes con los datos generales de los automóviles asegurados por la Compañía.

En la siguiente página, se anexa el organigrama general de ésta compañía, en donde se señala con líneas punteadas la sección encuestada. Además se incorpora el organigrama específico en el que se contempla la gerencia de Emisión y Cobranzas, señalando con líneas punteadas el departamento donde se aplicaron los cuestionarios.

Jefe del Depto.: Sr. Adalberto Pérez Fuentes.



SEGUROS AMERICA  
GERENCIA EMISION Y COBRANZAS



## ANEXO 3.9            SEGUROS DE MEXICO S.A.

## ANTECEDENTES:

La compañía fué constituida en la Ciudad de México D.F. bajo la denominación social de Aseguradora Bancomer S.A. Cía. General de Seguros en marzo de 1957. Para septiembre de 1965 se fusionó con Seguros de México S.A., cambiando de razón social por la de Seguros de México Bancomer S.A. Y finalmente se constituye como Seguros de México S.A. como resultado de la nacionalización de la Banca.

## OBJETIVO GENERAL:

Practicar todas las operaciones de seguros y reaseguros autorizadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en los ramos de:

- Vida.
- Accidentes y Enfermedades.
- Incendio.
- Automóviles.
- Marítimo y Transportes.
- Responsabilidad Civil.
- Agrícola.
- Diversos, etc.

## OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO (VIDA)

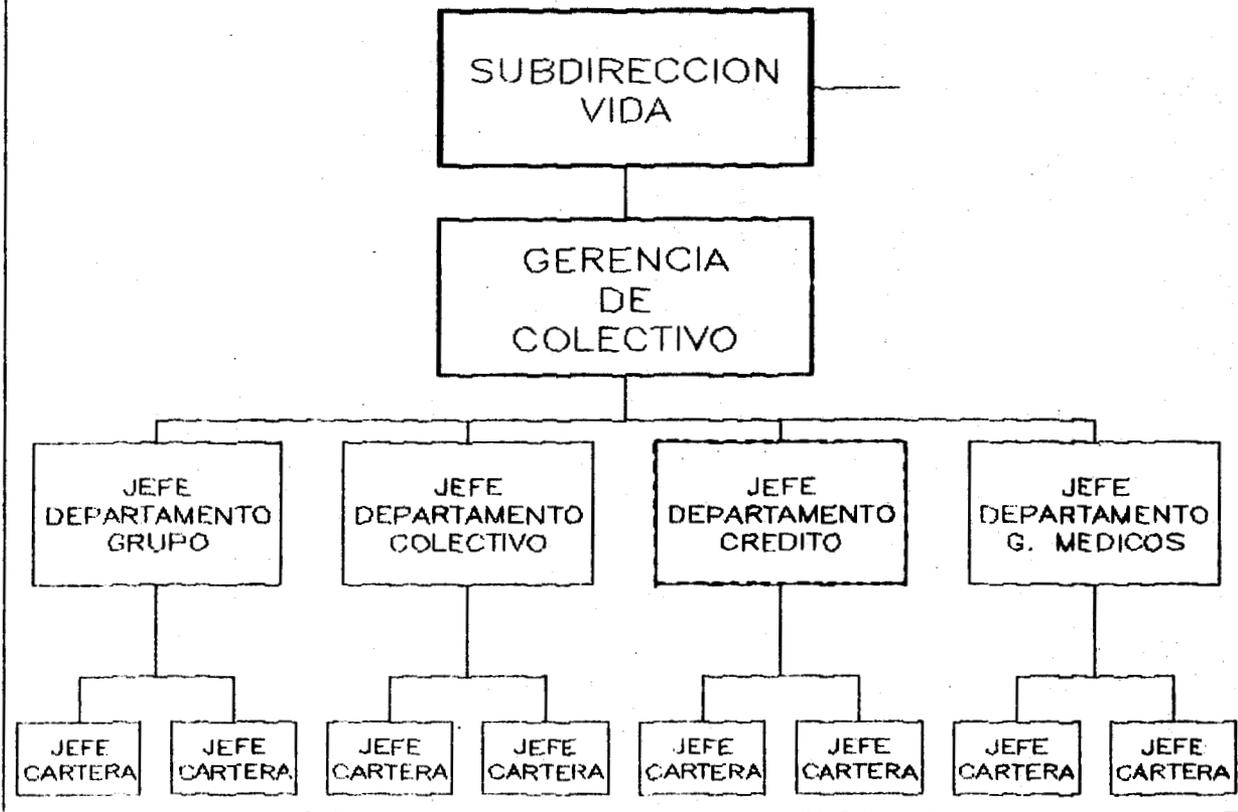
Calcular, evaluar, y suscribir los seguros de vida a los

empleados y clientes que tienen algún tipo de crédito personal en Bancomer y/o en la propia compañía, hasta por el monto objeto del crédito.

Se anexa el organigrama específico de la Subdirección - Vida, en donde se contempla el Departamento de Crédito, en el cual se aplicaron los cuestionarios.

Jefe del Depto.: Act. Virginia Samaniego Espejel.

SEGUROS DE MEXICO  
SUBDIRECCION VIDA



**ANEXO 4**

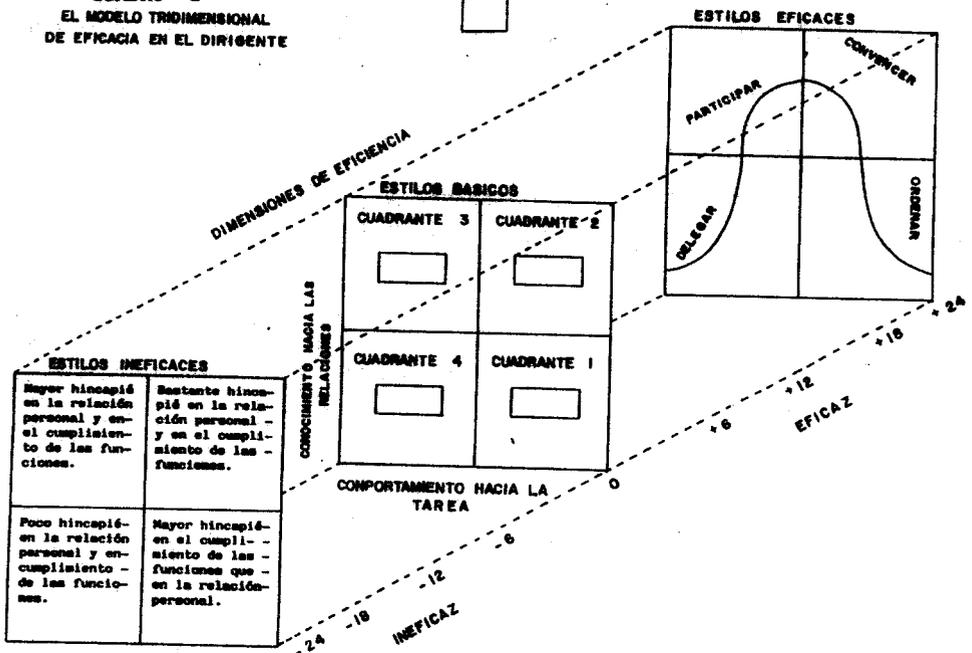
**TABLA 1**  
**DETERMINACION DE LOS DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION.**

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
		(1)	(2)	(3)	(4)

**TABLA 2**  
**DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION.**

		ALTERNATIVAS DE DIRECCION			
		A	B	C	L
SITUACIONES	1	+2	-1	+1	-2
	2	+2	-2	+1	-1
	3	+1	-1	-2	+2
	4	+1	-2	+2	-1
	5	-2	+1	+2	-1
	6	-1	+1	-2	+2
	7	-2	+2	-1	-1
	8	+2	-1	-2	+1
	9	-2	+1	+2	-1
	10	+1	-2	-1	+2
	11	-2	+2	-1	+1
	12	-1	+2	-2	+1
Sub-Total:					
Total:					

**CUADRO 1**  
**EL MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA EN EL DIRIGENTE**



**ANEXO 4.1** TABLA 1  
**DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION.**

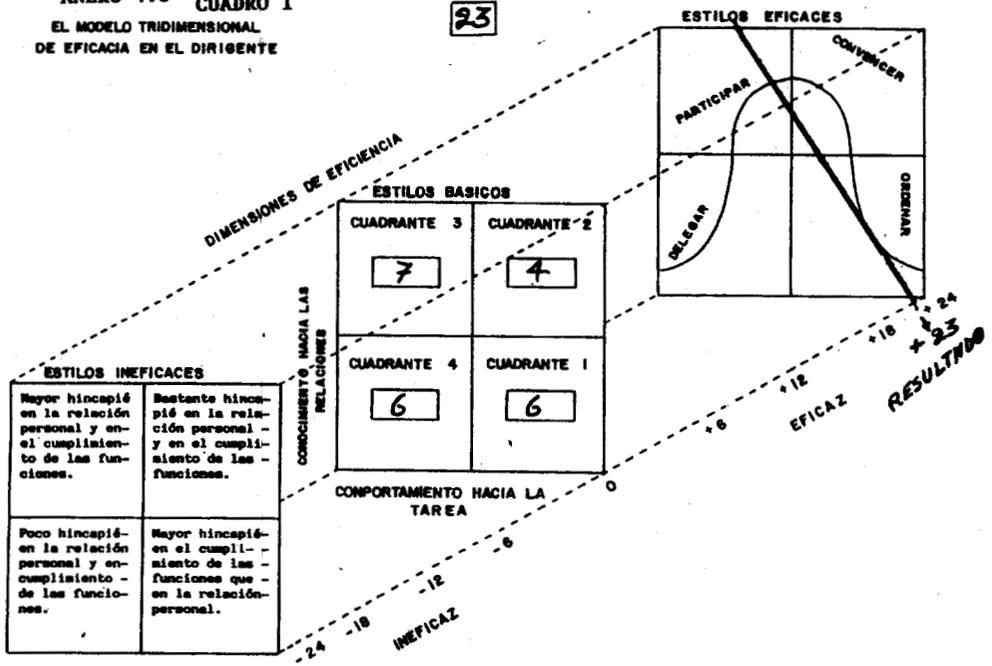
		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	D	B
	8	C	B	D	A
	9	D	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	D	B
	12	C	A	D	B
		6 (1)	4 (2)	7 (3)	6 (4)

**ANEXO 4.2** TABLA 2  
**DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO DE DIRECCION.**

		ALTERNATIVAS DE DIRECCION			
		A	B	C	D
SITUACIONES	1	+2	-1	+1	-2
	2	+2	-2	+1	-1
	3	+1	-1	-2	+3
	4	+1	-2	+2	-1
	5	-2	+1	+2	-1
	6	-1	+1	-2	+2
	7	-2	+2	-1	-1
	8	+3	-1	-2	+1
	9	-2	+1	+2	-1
	10	+3	-2	-1	+2
	11	-2	+2	-1	+1
	12	-1	+3	-2	+1
Sub-Total		7	6	6	7

Total: **23**

**ANEXO 4.3 CUADRO 1**  
**EL MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFICACIA EN EL DIRIGENTE**



**23**

**RESULTADO**  
 +24  
 +18  
 +12  
 +6  
 +23

**TABLA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL**  
**NIVEL DIRECTIVO**

FACTOR	SUB - FACTOR	PORCENTAJE	PUNTOS	G R A D O S			
				25	50	75	100
CONOCIMIENTO Y APTITUD  50% 50 PTOS.	1.- CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA EN EL PUESTO	15	7.5	1.87	3.74	5.61	7.5
	2.- DISPOSICION PARA APRENDER	5	2.5	.62	1.24	1.86	2.5
	3.- METODO DE TRABAJO	15	7.5	1.87	3.74	5.61	7.5
	4.- CALIDAD Y CANTIDAD DE TRABAJO	10	5	1.25	2.50	3.75	5
	5.- INICIATIVA	15	7.5	1.87	3.74	5.61	7.5
	6.- CRITERIO	15	7.5	1.87	3.74	5.61	7.5
	7.- CAPACIDAD DE DIRECCION	5	2.5	.62	1.24	1.86	2.5
	8.- DISTRIBUCION DEL TRABAJO AL PERSONAL	5	2.5	.62	1.24	1.86	2.5
	9.- DA INSTRUCCIONES PRECISAS	5	2.5	.62	1.24	1.86	2.5
	10.- MOTIVACION A SU PERSONAL	5	2.5	.62	1.24	1.86	2.5
	11.- FACILIDAD PARA REALIZACION DEL TRABAJO	5	2.5	.62	1.24	1.86	2.5
RESPONSABILIDAD 35% 35 PTOS.	12.- ASISTENCIA AL TRABAJO	20	7.00	1.75	3.50	5.25	7
	13.- CONFIANZA E INTEGRIDAD	80	28.00	7	14	21	28
ESFUERZO Y ACTITUD 15% 15 PTOS.	14.- ESFUERZO Y ACTITUD	80	12	3	6	9	12
	15.- COMPAÑERISMO	20	3	.75	1.5	2.25	3

ANEXO 4.4

288

**TABLA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL  
NIVEL OPERATIVO**

FACTOR	SUB - FACTOR	PORCENTAJE	PUNTOS	G R A D O S			
				25	50	75	100
CONOCIMIENTOS Y APTITUD 40% 40 PTOS.  PROMEDIO 25.8	1.- CONOCIMIENTOS DEL PUESTO	20	8	2	4	6	8
	2.- DISPOSICION PARA APRENDER	10	4	1	2	3	4
	3.- METODO DE TRABAJO	20	8	2	4	6	8
	4.- CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO	30	12	3	6	9	12
	5.- INICIATIVA	10	4	1	2	3	4
	6.- CRITERIO	10	4	1	2	3	4
RESPONSABILIDAD 40% 40 PTOS. PROMEDIO 25.0	7.- ASISTENCIA EN EL TRABAJO	50	20	5	10	15	20
	8.- CONFIANZA E INTEGRIDAD	50	20	5	10	15	20
ESFUERZO Y ACT. 20% 20 PTOS. 100% = 100 PROMEDIO 13.0	9.- ESFUERZO Y ACTITUD	50	10	2.5	5.00	7.5	10
	10.- COMPAÑERISMO	50	10	2.5	5.00	7.5	10

ANEXO 4.5

CONCENTRADO DE PROMEDIOS DEL CUESTIONARIO DE EFICACIA  
Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER

SECTOR: PUBLICO

ANEXO 5.1 A

**COMPORTAMIENTO DEL LIDER**

CUADRANTES EMPRESAS U ORGANISMOS	1°	2°	3°	4°	NIVEL DE EFICACIA	
	ALTA TAREA BAJAS RELS.	ALTA TAREA ALTAS RELS.	ALTAS RELS. BAJA TAREA	BAJAS RELS. BAJA TAREA	INEFICAZ [-24.....0]	EFICAZ 0.....+24]
<b>+</b>						
1 Sría. PESCA.	-3	-2	2	-1	-4	
2 S A R H	-3	-2	5	1		1
3 S R A	-1	1	2	-2		0
TOTAL	-7	-3	9	-2	-3	
PROMEDIO	-2.3	-1.6	3	-.6	-1	
<b>++</b>						
1 ASEMEX	2	5	-1	-8		4
2 CONACYT	-4	-2	3	-2	-5	
3 STC (METRO)	-3	6	0	-1		2
TOTAL	-5	9	2	-6	1	
PROMEDIO	-1.6	3	.6	-2	.3	
<b>+++</b>						
1 EASA	5	8	2	-4		7
2 PRODEL	2	-3	3	-3	-1	
3 PROSA	7	2	-2	-6		1
TOTAL	14	7	-1	-13		7
PROMEDIO	4.66	-1.66	.33	-4.3		2.33

+ SECRETARIAS

++ EMPRESAS DESCENTRALIZADAS

+++ EMPRESAS PARAES  
TATALES.

CONCENTRADO DE PROMEDIOS DEL CUESTIONARIO DE EFICACIA  
Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER

SECTOR: PRIVADO

ANEXO 5.1 B

**COMPORTAMIENTO DEL LIDER**

CUADRANTES EMPRESAS U ORGANISMOS	1°	2°	3°	4°	NIVEL DE EFICACIA	
	ALTA TAREA BAJAS RELS.	ALTA TAREA ALTAS RELS.	ALTAS RELS. BAJA TAREA	BAJAS RELS. BAJA TAREA	INEFICAZ [-24.....0	EFICAZ 0.....+24]

+						
1 ALEX PIEL	-6	5	1	-1	-1	
2 DELFINES	0	2	2	-1		3
3 J/MAX	3	2	-3	-1		1
<b>TOTAL</b>	-3	9	0	-3		3
<b>PROMEDIO</b>	-1	3	0	-1		1

++						
1 AURIMAT	2	-3	3	-3	-1	
2 HERTIPAK	-3	1	2	1		1
3 S/ DEL PAIS	-2	3	2	0		3
<b>TOTAL</b>	-3	1	7	-2		3
<b>PROMEDIO</b>	-1	.3	2.3	.6		1

+++						
1 G. NAL. PROVIN.	1	3	-1	-2		1
2 S. AMERICA	-2	3	2	-1		2
3 S. DE MEXICO	3	2	-3	-1		1
<b>TOTAL</b>	2	8	-2	-4		4
<b>PROMEDIO</b>	.66	2.66	-.66	-1.33		1.33

+ PEQUEÑAS EMPRESAS ++ MEDIANAS EMPRESAS +++ GRANDES EMPRESAS.

## ANEXO 5.2 A

## CONCENTRADO DE PROMEDIOS DEL CUESTIONARIO DE LA TEORIA "X-Y"

## SECTOR PUBLICO

	PARTE "A" "ESCALA DE CLASIFICACION" (10 - 40)	PARTE "B" "SI YO FUERA COORDINADOR" (10 - 40)
+		
Sria. PESCA	35	25
S A R H	32	26
S R A	29	24
-----		
++		
ASEMEX	37	26
CONACYT	30	21
METRO	38	29
-----		
+++		
EASA	40	31
PRODEL	39	33
PROSA	34	24

+ EMPRESAS CENTRALIZADAS ++ EMPRESAS DESCENTRALIZADAS

+++ EMPRESAS PARAESTATALES.

## ANEXO 5.2 B

CONCENTRADO DE PROMEDIOS DEL CUESTIONARIO DE LA "TEORIA X-Y"  
SECTOR PRIVADO

	PARTE A	PARTE B
	"ESCALA DE CLASIFICACION"	"SI YO FUERA COORDINADOR"
	( 10 - 40 )	( 10 - 40 )
+		
ALEX PIEL	28	22
DELFINES	30	25
J. MAX	36	19
++		
AUTIMAT	40	25
HERTIPAK	28	18
S. DEL PAIS	39	27
+++		
G.NAL. PROVINCIAL	40	26
S. AMERICA	38	29
S. DE MEXICO	35	21

+ PEQUEÑAS EMPRESAS

++ MEDIANAS EMPRESAS

+++ GRANDES

EMPRESAS.

CONCENTRADO DE PROMEDIOS DEL CUESTIONARIO  
DE CLIMA ORGANIZACIONAL

SECTOR: PUBLICO

## ANEXO 53 A

EMPRESAS O INSTITUCIONES	CONFORMIDAD			RESPONSABILIDAD			NORMAS			RECOMPENSA			CLARIDAD ORGANIZACIONAL			CORDIALIDAD Y APOYO			LIDERAZGO				
	A	I	DIF	A	I	DIF	A	I	DIF	A	I	DIF	A	I	DIF	A	I	DIF	A	I	DIF		
+																							
1 INST. PESCA	6.1	8.1	2	6.4	8.5	2.1	5.8	8.7	2.9	4.4	8.4	4.0	6.6	9.1	2.5	6.4	8.9	2.5	4.9	8.4	3.5		
2 S.A.R.H.	1.7	7.7	6.0	6.4	8.6	2.2	7.2	7.5	.3	3.4	7.0	3.6	4.3	8.4	4.1	6.7	8.4	1.7	3.2	8.2	5.0		
3 S.R.A	4.0	8.0	4.0	4.8	8.6	3.8	6.2	8.9	2.7	4.7	8.8	4.1	5.2	9.0	3.8	4.5	9	4.5	5	8.7	3.7		
SUBTOTAL	11.8	23.8	12.0	13.4	25.7	12.1	19.2	25.1	5.9	12.5	23.2	10.7	11.7	16.1	4.4	10.4	17.4	7.0	13.1	26.3	13.2		
PROMEDIO	3.9	7.9	4.0	5.8	8.6	2.7	6.4	8.3	1.9	4.1	8.0	3.9	5.2	8.8	3.4	5.8	8.7	2.9	4.3	8.4	4.0		
++																							
1 ASEMEX	7.5	9	1.5	6.2	7.9	1.6	7.3	8.9	1.6	7.9	9.7	1.8	5.2	7.6	2.4	6.0	7.8	1.8	7.2	8	.8		
2 CONACHT	5.0	7.3	2.3	6.2	9.1	2.9	6.5	9.5	3.0	5.5	8.9	3.4	5.5	8.9	3.4	6.5	9.6	3.1	6.5	9.5	3.0		
3 SCT (NETRO)	7.2	8.9	1.7	6.5	9.0	2.5	6.0	7.8	1.8	5.9	8.1	2.2	4.3	7.6	3.3	5.9	8.9	3.0	6.0	8.3	2.3		
SUBTOTAL	19.7	25.2	5.5	18.9	26	6.0	19.8	26.2	6.4	19.3	26.7	7.4	1.5	2.4	9.1	18.4	26.3	7.9	18.7	25.8	7.1		
PROMEDIO	6.5	8.4	2.1	6.3	8.6	2.0	6.6	8.7	2.2	6.4	8.9	2.5	5	8.0	3.0	6.1	8.7	2.6	6.2	8.6	2.4		
+++																							
1 EASA	7.3	7.5	.2	7.5	7.1	.4	6.8	7.0	.2	8.5	6.5	2.0	8.5	7.0	1.5	7.9	7.8	.1	7.6	8.3	.7		
2 PRODEL	6.3	6.7	.4	6.5	7.3	.8	8.6	9.0	.6	6.8	7.3	.5	7.1	8.0	.9	7.0	8.6	1.6	7.0	8.6	1.6		
3 PROSA	8.6	8.0	.6	8.0	7.7	.3	8.0	8.0	0.0	6.9	7.3	.4	8.0	9.0	1	8.1	8.2	.1	8.4	8.4	0		
SUBTOTAL	22.2	22.2	0	22.1	22.1	0	23.4	24	.8	22.2	21.1	1.1	23.6	24	.4	23	24.6	1.6	23.0	26.3	3.3		
PROMEDIO	7.4	7.4	.4	7.3	7.3	.5	7.8	8.0	.2	7.4	7.0	.9	7.8	8.0	1.1	7.6	8.2	.6	7.6	8.4	.7		

+ ORGANISMOS CENTRALIZADOS

++ ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS

+++ ORGANISMOS PARAESTATALES

CONCENTRADO DE PROMEDIOS DEL CUESTIONARIO  
DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ANEXO 5.3. B.

SECTOR: PRIVADO

EMPRESAS O INSTITUCIONES	CONFORMIDAD			RESPONSABILIDAD			NORMAS			RECOMPENSA			CLARIDAD ORGANIZACIONAL			CORDIALIDAD Y APOYO			LIDERAZGO					
	A	I	DIF	A	I	DIF	A	I	DIF	A	I	DIF	A	I	DIF	A	I	DIF	A	I	DIF			
+																								
1 ALEX PIEL	8.0	8.3	4.7	8.6	8.7	5.1	7.9	8.9	1.0	3.9	9.1	5.8	7.0	8.4	1.4	3.7	8.6	4.9	3.5	9.7	6.2			
2 DELFINES	7.3	2.1	5.2	3.4	8.9	5.5	4.5	9.0	4.5	2.8	9.2	6.4	8.0	9.0	1.0	4.9	9.7	4.8	3.5	9.4	5.9			
3 J. MAX	7.2	9.0	1.8	4.3	8.6	4.3	3.7	8.7	4.0	6.7	8.0	1.3	3.4	8.4	5.0	4.0	9.2	5.2	4.0	8.6	4.6			
SUBTOTAL	22.5	14.4	11.7	11.3	26.2	14.9	16.1	26.9	9.5	13.4	26.3	12.9	18.4	25.8	7.4	12.6	23.5	14.9	11	27.7	16.7			
PROMEDIO	7.5	4.8	3.9	3.7	8.7	4.9	5.3	8.8	3.1	4.4	8.7	4.3	6.1	8.6	2.4	4.2	9.1	4.9	3.6	9.2	5.5			
++																								
1 AURINAT	7.6	8.5	.9	7.0	9.0	2.0	8.9	9.7	.8	8.2	9.5	1.3	8.6	9.6	1.0	8.3	9.5	1.2	7.8	9.1	1.3			
2 HEKTIKAK	6.7	5.8	.9	5.5	6.6	1.1	6.8	6.9	.1	6.9	7.9	1.0	8.1	9.3	1.2	6.9	8.5	1.6	7.7	9.1	1.4			
3 S. DEL PAIS	6.2	8.4	2.2	5.7	8.7	3.0	7.5	9.2	1.7	4.7	9.4	4.7	6.6	9.4	2.8	5.5	8.2	2.7	6.7	8.8	2.1			
SUBTOTAL	20.5	22.7	4	18.2	24.3	6.1	23.2	25.8	2.6	19.8	26.8	7.0	23.3	28.3	5.0	20.7	26.2	5.5	22.2	27	4.8			
PROMEDIO	6.8	7.5	1.3	6.0	8.1	2.0	7.7	8.6	.8	6.6	8.9	2.3	7.7	9.4	1.6	6.9	8.7	1.8	7.4	9	1.6			
+++																								
1 EPO. N.P	6.6	8.5	1.9	7.5	9	1.5	8.0	9.0	1.0	6.9	8.9	2.0	8.0	9.3	1.3	8	9.5	1.5	7.2	8.6	1.4			
2 S. AMERICA	6.3	7.8	1.5	7.6	8.3	.7	8.3	9.2	0.9	7.0	9.1	2.1	8.2	9.1	0.9	8.0	9.0	1.0	7.8	8.8	1.0			
3 S. MEXICO	4.6	7.0	2.4	6.4	8.7	2.7	7.5	9.2	1.7	7.3	9.3	2.0	8.0	9.5	1.5	7.0	9.2	2.2	6.5	8.0	1.5			
SUBTOTAL	17.5	22.3	5.8	20.5	26	4.9	23.8	27.4	3.6	21.2	27.3	6.1	24.2	27.9	3.7	23	27.7	4.7	21.5	25.4	3.9			
PROMEDIO	5.8	7.7	1.9	6.8	8.6	1.6	7.9	9.1	1.2	7.0	9.1	2.0	8.0	9.3	1.2	7.6	9.2	1.5	7.1	8.4	1.3			

+ PEQUENA EMPRESA

++ MEDIANA EMPRESA

+++ GRAN EMPRESA

CONCENTRADO DE PROMEDIOS DE LOS CUESTIONARIOS

CLIMA ORGANIZACIONAL POR EMPRESA INST. DE LA PESCA

ANEXO 5.4

No.	CONFORMIDAD		RESPONSABILIDAD		NORMAS		RECOMPENSA		CLARA ORGANIZACION		COORDIALIDAD Y APOYO		LIDERAZGO	
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1	8	7	5	9	4	9	5	10	7	10	3	8	4	7
2	4	7	10	8	3	7	1	9	2	9	2	9	3	8
3	10	8	9	7	10	10	2	10	9	10	7	10	3	10
4	2	8	8	10	8	10	7	8	10	10	10	10	7	9
5	4	7	4	9	3	8	1	10	3	9	9	3	2	10
6	5	10	4	7	7	10	8	4	4	10	10	6	9	10
7	4	10	5	7	4	7	4	10	5	8	8	5	4	8
8	6	7	8	8	7	7	5	9	7	9	9	9	6	9
9	8	7	8	8	6	9	5	10	8	8	8	8	6	9
10	3	8	2	9	3	9	2	9	3	8	8	3	2	9
11	10	8	4	9	9	10	10	9	9	10	10	10	9	7
12	10	10	10	9	10	9	9	6	10	9	9	10	9	10
13	4	8	2	7	3	8	1	6	2	7	7	2	2	3
14	10	7	10	10	10	7	4	10	10	10	10	8	6	
15	10	10	7	10	1	10	2	7	10	10	10	10	2	7
SUBTOTAL	98	122	96	127	88	131	127	99	99	137	137	9.6	74	126
PROMEDIO	6.1	8.1	6.4	8.4	5.8	8.7	8.4	6.6	6.6	9.1	6.4	8.9	4.9	8.4

CONCENTRADO DE PROMEDIOS DEL CUESTIONARIO  
DE MOTIVACION

ANEXO 5.5 A

SECTOR: PUBLICO

EMPRESAS	BASICAS	SEGURIDAD	ESTIMA	RECONOCIMIENTO	AUTOREALIZACION
<b>+</b>					
1 SRIA. PESCA	10.3	9.1	8.7	7.1	5.6
2 S.A.R.H.	10.7	8.8	9.4	8.2	9.2
3 S.R.A	10	8	8.2	7.1	4.8
TOTAL	31	25.9	26.3	22.4	19.6
PROMEDIO	10.3	8.6	8.7	7.4	6.5
<b>++</b>					
1 ASEMEX	9.3	10.9	9.7	9.16	9.1
2 CONACYT	9	8.2	8.1	7.5	7.3
3 STC (METRO)	7.9	5.6	6.6	7.3	6
TOTAL	26.2	24.7	24.4	23.9	22.4
PROMEDIO	8.7	8.2	8.1	7.9	7.4
<b>+++</b>					
1 EASA	10.2	9	8.9	6	6.6
2 PRODEL	9.9	9.2	8.5	7	5
3 PROSA	9.9	7.6	8.2	6.2	6.5
TOTAL	30	25.8	25.6	19.2	18.1
PROMEDIO	10	8.6	8.5	6.4	6

+ EMPRESAS CENTRALIZADAS ++EMPESAS DESCENTRALIZADAS +++EMPRESAS PARAESTATALES.

CONCENTRADO DE PROMEDIOS DEL CUESTIONARIO  
DE MOTIVACION

ANEXO 5.5 B

SECTOR: PRIVADO

EMPRESAS	BASICAS	SEGURIDAD	ESTIMA	RECONOCIMIENTO	AUTORREALIZACION
<b>+</b>					
1 ALEX PIEL	10.3	8.3	9	6.8	9
2 LOS DELFINES	9.3	9.1	8.9	8.3	8.2
3 JUGUETES MAX	8.7	8.8	7.6	6.2	4.7
<b>TOTAL</b>	<b>28.3</b>	<b>26.2</b>	<b>25.5</b>	<b>21.3</b>	<b>21.9</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>9.4</b>	<b>8.7</b>	<b>8.5</b>	<b>7.1</b>	<b>7.3</b>
<b>++</b>					
1 AURIMAT	9.2	9.4	7.9	6.6	7.5
2 HERTIPAK	10.5	9.5	7.2	6.9	5.7
3 S. DEL PAIS	8.8	8.7	8.5	5.8	6.4
<b>TOTAL</b>	<b>28.5</b>	<b>27.6</b>	<b>23.6</b>	<b>19.3</b>	<b>19.6</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>9.5</b>	<b>9.2</b>	<b>7.8</b>	<b>6.4</b>	<b>6.5</b>
<b>+++</b>					
1 GPO. NAL. PROV.	9.2	10.8	8.7	7.4	6
2 S. AMERICA	8.3	8.2	8.5	6.4	3.3
3 S. DE MEXICO	8	8.4	7	4.1	4.1
<b>TOTAL</b>	<b>25.5</b>	<b>27.4</b>	<b>24.2</b>	<b>17.9</b>	<b>13.4</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>8.5</b>	<b>9.1</b>	<b>8</b>	<b>5.97</b>	<b>4.5</b>

CONCENTRADO DE PROMEDIOS DEL CUESTIONARIO  
DE MOTIVACION  
POR EMPRESA

ANEXO 5.6

IJUST. NAC. DE LA PESCA.

Transfiera los números circulados en la parte I en el lugar apropiado.

10 ~~0-13102112322322~~ = 23

2 ~~313212223-2333~~ = 29

11 ~~1131111-1233123~~ = 23

3 ~~33332333312332~~ = 40

13 ~~2132132-1332333~~ = 33

9 ~~133103-2-13322332~~ = 26

18 ~~3-13113122313222~~ = 29  
108

19 ~~332213233232333~~ = 37  
32

TOTAL 7.2 AUTORREALIZACION

TOTAL 8.8 SEGURIDAD

5 ~~333333233332113~~ = 38

1 ~~333332313323333~~ = 41

6 ~~233233123322332~~ = 37

4 ~~232333223223323~~ = 38

14 ~~313203113322331~~ = 31

16 ~~3333332333332~~ = 43

17 ~~223213223373223~~ = 35  
141

20 ~~333213333323223~~ = 39  
161

TOTAL 9.4 ESTIMA

TOTAL 10.7 BASICAS

5 ~~3333133333223~~ = 40

7 ~~31-13223-2-12122~~ = 21

12 ~~11231-121123233~~ = 27

15 ~~22132331323237~~ = 35  
123

TOTAL 8.2 RECONCIMIENTO

TABLA DE PROMEDIOS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO  
DE EVALUACION GENERAL DEL DESEMPEÑO

NIVEL DIRECTIVO  
SECTOR PUBLICO

ANEXO 5.7 A

EMPRESAS	FACTORES CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD
+			
SRIA. PESCA	29.25	17.5	8.25
S.A.R.H.	29.88	26.25	8.25
S.R.A	26.13	29	9.5
<b>TOTAL</b>	<b>85.26</b>	<b>72.75</b>	<b>26</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>28.42</b>	<b>24.25</b>	<b>8.6</b>
++			
ASEMEX	39.29	31.5	15
CONACYT	40.52	37	14.25
STC (METRO)	36.6	26.25	11.25
<b>TOTAL</b>	<b>116.41</b>	<b>94.75</b>	<b>40.5</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>38.8</b>	<b>31.58</b>	<b>13.5</b>
+++			
E.A.S.A	28.01	35	15
PRODEL	48.72	35	15
PROSA	38.02	28	8.25
<b>TOTAL</b>	<b>114.75</b>	<b>98</b>	<b>38.25</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>38.25</b>	<b>32.66</b>	<b>12.75</b>

+ ORGS. CENTRALIZADOS ++DESCENTRALIZADOS +++PARAESTATALES.

TABLA DE PROMEDIOS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO  
DE EVALUACION GENERAL DEL DESEMPEÑO  
NIVEL OPERATIVO  
SECTOR PUBLICO

ANEXO 5.7 B

EMPRESAS	FACTORES	CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD
+	SRIA./PESCA	24	25.93	8.89
	S.R.A.	25.4	31.8	14.5
	S.A.R.H.	19.01	28.03	13.12
	<b>TOTAL</b>	68.41	85.76	36.51
	<b>PROMEDIO</b>	22.80	28.58	12.17
++	ASEMEX	23.7	32.8	13.6
	CONACYT	29.25	36.58	18.12
	STC (METRO)	24.4	33.5	12.3
	<b>TOTAL</b>	77.35	102.88	44.02
	<b>PROMEDIO</b>	25.78	34.29	14.67
+++	E.A.S.A	26.9	29.3	16
	PRODEL	24.9	31.2	12
	PROSA	23	32.9	13.2
	<b>TOTAL</b>	74.8	93.4	41.2
	<b>PROMEDIO</b>	24.93	31.13	13.73

+ ORGANISMOS CENTRALIZADOS ++ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS +++PARA ESTAS  
TALES.

**TABLA DE PROMEDIOS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO  
DE EVALUACION GENERAL DEL DESEMPEÑO**

**NIVEL DIRECTIVO  
SECTOR PRIVADO**

## ANEXO 5.7. C

FACTORES EMPRESAS	CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD
<b>+</b>			
ALEX PIEL	40.57	35	14.25
LOS DELFINES	41.77	28	15
JUGUETES MAX	41.18	28	14.25
<b>TOTAL</b>	<b>123.52</b>	<b>91</b>	<b>43.5</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>41.17</b>	<b>30.33</b>	<b>14.5</b>
<b>++</b>			
AURIMAT	36.14	26.25	11.25
HERTIPAK	36.77	24.5	14.25
S.DEL PAIS	32.29	24.5	12
<b>TOTAL</b>	<b>105.3</b>	<b>75.25</b>	<b>37.5</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>35.1</b>	<b>25.08</b>	<b>12.5</b>
<b>+++</b>			
S. AMERICA	42.43	28	14.25
S.DE MEXICO	41.79	28	15
S. NAL.PROVINCIAL	38.64	26.25	14.25
<b>TOTAL</b>	<b>122.86</b>	<b>82.25</b>	<b>43.5</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>40.95</b>	<b>27.41</b>	<b>14.5</b>

+ PEQUEÑAS

++ MEDIANAS

+++ GRANDES EMPRESAS.

TABLA DE PROMEDIOS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO  
DE EVALUACION GENERAL DEL DESEMPEÑO

NIVEL OPERATIVO  
SECTOR PRIVADO

ANEXO 5.7. D.

FACTORES EMPRESAS	CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD
+			
ALEX PIEL	23.5	32.4	14.75
LOS DELFINES	21.7	38	16.75
JUGUETES MAX	22.3	31.7	15.75
<b>TOTAL</b>	<b>67.5</b>	<b>102.1</b>	<b>47.25</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>22.5</b>	<b>34.03</b>	<b>15.75</b>
++			
AURIMAT	25.2	35.9	14.5
HERTIPAK	24.3	37.3	14.5
S. DEL PAIS	26.9	34.3	16.75
<b>TOTAL</b>	<b>76.4</b>	<b>107.5</b>	<b>45.75</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>25.4</b>	<b>35.8</b>	<b>15.25</b>
+++			
S. NAL. PROVINCIAL	28.7	30	17
S. AMERICA	27.2	29.5	15.25
S. DE MEXICO	30.1	32.5	15.25
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>92</b>	<b>47.5</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>28.66</b>	<b>30.66</b>	<b>15.83</b>

+PEQUEÑAS ++ MEDIANAS +++ GRANDES EMPRESAS.

ANEXO 5.8

TABLA DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL.

NIVEL OPERATIVO ORGANISMO O EMPRESA \_\_\_\_\_

No.	FACTORES			SUB-TOTAL
	CONOCIMIENTOS Y APTITUD	RESPONSABILIDAD	ESFUERZO Y ACTITUD	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
<b>TOTAL</b>				
<b>TOTAL</b>				
<b>NIVEL DIRECTIVO</b>				