



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

“CRITERIOS GENERALES DE EJECUTIVOS Y EMPLEADOS  
EN ASPECTOS DE SUPERVISION, RELACIONES  
SOCIALES Y MANEJO DE CONFLICTOS.”

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
DELIA IRENE VIZCARRA GASTELUM

M-0030387

MEXICO, D. F.

1981



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A mis padres, Ubaldo Vizcarra y Delia Gastélum de Vizcarra, como ofrenda del amor, guía y sacrificios que me han dado durante mi vida y para la realización de mis estudios.

A mi esposo José Luis y a mi hijo José Alberto,  
por el amor y apoyo que en todo momento he reci-  
bido de ellos.

A mis hermanos, por el amor y entusiasmo que me han brindado.

Al Lic. Carlos Peniche Lara, asesor de mi tesis.

CRITERIOS GENERALES DE EJECUTIVOS Y EMPLEADOS  
EN ASPECTOS DE SUPERVISION, RELACIONES SOCIA-  
LES Y MANEJO DE CONFLICTOS.

# I N D I C E

páginas

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1, La motivación en el trabajo	3
1.1. Elton Mayo	7
1.2. Teoría de Douglas Mc Gregor	10
1.3. Frederick Herzberg	13
1.4. Edward Lawler y Lyman Porter	15
1.5. Stress	20
CAPITULO 2, El Grid Gerencial	25
2.1. El estilo 9,1	28
2.2. El estilo 1,9	32
2.3. El estilo 1,1	36
2.4. El estilo 5,5	39
2.5. El estilo 9,9	43
CAPITULO 3, Reacciones de los subordinados	49
3.1. Estilo 9,1	49
3.2. Estilo 1,9	50
3.3. Estilo 1,1	51
3.4. Estilo 5,5	51
3.5. Estilo 9,9	52
CAPITULO 4, Procedimiento	54
4.1. Planteamiento del problema	54
4.2. Construcción de hipótesis	54
4.3. Técnica para contrastar hipótesis	56
4.4. Obtención de resultados	76
4.5. Análisis de los porcentajes de las respuestas	88
4.6. Conclusiones	97
4.7. Comentarios relevantes	99
- Anexo 1 Cuestionarios	
- Anexo 2 Plantilla de calificación del cuestionario.	

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

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

Las organizaciones industriales están cada vez más adentrándose en el estudio de las relaciones interpersonales de sus miembros y más todavía las relaciones de la alta gerencia y los empleados.

Existen diversos programas que se llevan a cabo en las organizaciones con el objeto de mantener y desarollar relaciones humanas mutuamente satisfactorias porque va implícita la suposición de que dará como resultado mayor eficiencia en la organización.

En los últimos años las Empresas han buscado a estudiantes y egresados de prestigiosas Universidades como núcleos para futuras gerencias, debido al escasez de ejecutivos que se encuentra en el país. A su vez, se invierte en ellos un arduo entrenamiento. Es raro visitar grupos gerenciales de Compañías importantes y no hallar gente informada con teorías muy sofisticadas del comportamiento humano.

El incremento de entrenamiento en estos ejecutivos en potencia acerca de las relaciones humanas han hecho énfasis sobre los valores de un estilo, por ejemplo Teoría Y ( Mc Gregor) ó 9,9 ( Blake & Mouton). Algunas Compañías han iniciado programas esforzándose a cambiar todo el grupo gerencial a un estilo idealizado.

Algunas investigaciones sugieren que dicho programa no toma en cuenta el valor de diferencias de estilo o la necesidad de muchos estilos dentro de -- una organización para funcionar óptimamente; y la completa imposibilidad de algunos estilos gerenciales de ser susceptibles al cambio.



Una propuesta alternativa es ofrecida por el desarrollo del grupo ejecutivo, donde los gerentes aprenden a evaluar las diferencias producidas por la mezcla de sus estilos y a trabajar efectivamente con ellos.

Nuestra inquietud y objetivo en la presente tesis, será investigar el estilo gerencial de diversos ejecutivos en Compañías privadas en México, y de alguna manera evaluar el comportamiento de los Gerentes. Esta evaluación estará limitada sólo a dos estilos gerenciales y que ya han sido estudiados anteriormente por diversos autores dentro del marco de la Psicología Industrial y son:

- a) el estilo gerencial orientado al trabajo.
- b) el estilo gerencial orientado al bienestar del trabajador.

Adicionalmente a estas evaluaciones, nuestra inquietud es investigar criterios de gerentes y subordinados sobre aspectos de relaciones sociales y sobre aspectos de reacciones psicosomáticas y de stress en el trabajo, que pensamos pueden influir en el estilo gerencial de los ejecutivos.

C A P I T U L O 1

L A M O T I V A C I O N E N E L T R A B A J O

A través de la historia de la psicología, podemos encontrar numerosos estudios acerca de la motivación humana. Existen diversas teorías que nos permiten conocer supuestos sobre el tema de la motivación. Antes de adentrarnos en el tema me gustaría revisar algunas definiciones sobre el trabajo.

El trabajo es tan antiguo como la misma historia del hombre y es una actividad en la que las personas ocupan la mayor parte de su tiempo.

Una definición de lo que entendemos por trabajo la expone Mc Gregor ( 1960) y dice que el hombre trabaja -- porque el trabajo es tan natural como el juego o el -- descanso. Agrega que vivir es ser activo y actuar y -- trabajar es una forma de actividad.

A su vez, Vroom ( 1964) dice que el hombre tiene como motivo para emprender una acción, la esperanza de que su acto lo llevará a un estado más satisfactorio que el presente.

Para que el hombre alcance un estado satisfactorio, tiene que complacer sus necesidades; y en la búsqueda de las satisfacciones humanas conocemos sus motivaciones para actuar.

Una de las teorías sobre las necesidades humanas es la-

expuesta por Maslow ( 1943,1948,1970).

Maslow afirma que hay cinco tipos de necesidades que nos sirven para entender la motivación humana y son:

#### 1) Fisiológicas

Son el alimento, agua, oxígeno, sexo, excreción y descanso, que en su mayor parte se controlan por condiciones químicas y nerviosas del interior del organismo.

#### 2) Seguridad.

Estas necesidades entrañan evitar situaciones físicas dañinas. Por ejemplo frío, calor, accidentes etc.

#### 3) Relación afectiva.

Es la necesidad de que nos acepte la gente y de tener buenas relaciones con los demás.

#### 4) Posición.

Es la situación dentro de un grupo que implica obligaciones y privilegios. Todos los hombres tienen una situación pero unos la tienen más alta que otros.

#### 5) Autorrealización.

Es la necesidad de llegar a ser lo que uno es capaz de llegar a ser. En el trabajo, es la necesidad de hacer un trabajo que sea satisfactorio por sí.

Las necesidades se jerarquizan de abajo hacia arriba, las más bajas son las más urgentes. Por satisfacerlas sacrificaríamos la satisfacción de las de más alto rango.

Maslow divide a los tipos de necesidades en necesidades

de déficit y necesidades de crecimiento. Sólo la necesidad de autorrealización es una necesidad interna de crecer, las demás necesidades son de déficit. Es preciso satisfacer las necesidades de déficit para que surja la necesidad de crecer. Maslow agrega que al irse haciendo dominante la necesidad de crecimiento, la gente no sólo está más contenta sino que es más creativa y productora.

Esto es por una parte, una teoría de motivación que nos lleva a tratar de entender, por que trabajan los hombres, pero, por otro lado, los dirigentes de empresas ¿ están de acuerdo en manejar a los trabajadores de acuerdo a esta jerarquía de necesidades?.

La idea de que la empresa es más importante que el empleado está arraigada en el pensar gerencial. Las metas de las empresas y de los empleados no son las mismas y la labor de los gerentes es que sean lo más armoniosas posible, pero sobre todo su labor es establecer metas comunes entre los objetivos de la empresa y los objetivos de los empleados.

Para ello, las empresas centran su atención en la selección de " buenos líderes" que le permitan a la Compañía obtener los objetivos deseados.

Pero, ¿ qué es ser buen líder? . Anteriormente se creía que los líderes tenían rasgos comunes de personalidad, pero las investigaciones han indicado que no es posible aislar esos rasgos de manera confiable.

El método que las empresas han seguido para medir el liderazgo, ha sido medir los efectos sobre la conducta de los individuos en el grupo, o sea que un gerente es " eficiente" en la medida que logra buenos resultados su grupo.

Son muchos los conceptos que se han estudiado para lograr comprender el liderazgo y se le ha atribuido a los líderes conceptos tales como consideración (es de confiar, amistoso, servicial), motivación para ser líder ( el líder deberá tratar de serlo para tener probabilidades de ser efectivo) , productividad, influencia en los seguidores y la distancia psicológica ( la relación que existe entre el líder y sus seguidores).

Este último concepto " distancia psicológica", nos gustaría analizarlo, pues nos parece relevante para la presente investigación, ya que intentamos comprender la relación entre el gerente y sus subordinados.

Existen organizaciones que distinguen el tratamiento que les dan a los ejecutivos y a los empleados, por ejemplo, hay comedor para ejecutivos y comedor para empleados, estacionamiento para gerentes y estacionamiento para empleados etc.

A su vez los ejecutivos, tratan a sus subordinados según lo que la experiencia les ha enseñado a actuar y dependiendo de la organización y la situación en donde se encuentren.

La razón por la cual se ha tenido la inquietud de estudiar la " distancia psicológica" es que existe la duda de que la familiaridad del seguidor con su líder propicie el menosprecio. Otra razón es que si un líder es amigo de un subordinado y tiene que despedirlo se le hace difícil hacerlo o sea que la familiaridad no le permite actuar con libertad.

Fiedler en 1961, decidió investigar la distancia psicológica en grupos en los cuales resultaba fácil despedir a los malos colaboradores ( por ejemplo equipos de -

basket ball, equipos de vendedores) y encontró que los líderes más efectivos eran los más distantes.

Smith describe que " el buen líder es considerado con sus seguidores pero que no intima con ellos". ( 1 )

Todos estos estudios sobre el liderazgo y sobre la conducta de los subordinados, para las organizaciones tienen el objetivo de encontrar el mejor método para lograr los niveles más elevados de producción, para lo cual como vimos anteriormente, han enfocado el entrenamiento de sus ejecutivos con teorías de motivación, actitudes y satisfacción en el trabajo.

De las innumerables teorías que existen al respecto, hemos seleccionado cuatro de ellas, que nos parecen relevantes al presente estudio.

#### 1.1 ELTON MAYO.

El objetivo principal de este autor, era hacer estudios para determinar los efectos de diferentes intensidades de la iluminación sobre la producción de los trabajadores en la Western Electric Company, a fines de la década de 1920.

Inicialmente, el principal descubrimiento fue que la producción variaba, sin que hubiera relación directa con la intensidad de la iluminación.

Este descubrimiento dió origen a posteriores investigaciones en donde se estudiaron factores de fatiga, condiciones de trabajo, longitud de la jornada trabajada y el número y duración de descansos.

Este estudio fué hecho como se detalla a continuación:

En una sala experimental fueron colocadas seis mujeres que ensamblaban equipos telefónicos bajo su supervisión y se les observó a lo largo de un período de cinco años. Se encontró que, con las variaciones en las condiciones de trabajo, seguían produciéndose incrementos sustanciales en la producción, aún cuando se acortaban las horas de trabajo. Cuando regresaron a sus bancos de trabajo originales, peor iluminados, para un día más largo de trabajo sin pausas de reposo, los investigadores observaron que la producción volvía a alcanzar niveles más altos de producción. Esto obligó a los investigadores a buscar otros factores que pudieran explicarlo. Algunas razones que parecieran dar, en relación a la motivación dada en las mujeres para trabajar con más intensidad parecieron ser:

a) Muchas de ellas se sintieron especiales al verse aisladas con fines de estudio.

b) tenían mayor libertad para establecer el ritmo de su trabajo y, al dividirlo habían desarrollado buenas relaciones entre ellas y con su supervisor.

c) el contacto social hizo que el trabajo fuera generalmente más agradable.

El resultado de esta investigación, fué hacer hincapié en la importancia de las actitudes de los empleados y estimular mas investigaciones sobre la motivación y las actitudes de los empleados.

Una tercera fase fué un programa de entrevistas énmasa que demostró que había elementos como los salarios, las horas de trabajo, etc. que variaban de acuerdo con la posición de un individuo en su grupo y con la actitud de dicho grupo hacia ese elemento. - Después de esta etapa de las investigaciones, se - formuló una nueva hipótesis: " que la motivación para el trabajo y la productividad estaban asociadas con la naturaleza de las relaciones sociales en el empleo.

Para investigarlo se estudió a un grupo de catorce hombres a lo largo de un período de seis y medio meses, en una " sala de alumbrado de circuitos especial". Una de las principales cosas que se observaron fué la formación de subgrupos, cada uno con sus propios juegos, hábitos y normas y en competición entre ellos.

El principal descubrimiento fué que la pertenencia social a los subgrupos era la clave para la determinación de los índices de producción. Algunos subgrupos tenían una producción más elevada que otros; pero los productores más altos y más bajos eran los aislados sociales, que no pertenecían a ninguno de los subgrupos.

Los datos de este estudio sugieren que los procesos sociales pueden restringir o facilitar la productividad.

La principal implicación fué la importancia de los factores sociales, de motivación y de actitud en la situación de trabajo y dió origen a nuevas investigaciones en estas cuestiones, las cuales han resultado encontrarse dentro de las más complejas de la psicología industrial.



## 1.2. TEORÍA X O TRADICIONAL ( MC GREGOR 1969)

Se le atribuye a Mc Gregor el haber concretado la teoría X y la teoría Y y de los supuestos de dichas teorías crea su teoría tradicional, que aún a la fecha impera en algunas organizaciones.

La teoría X tiene como supuestos de que a las personas no les gusta trabajar, que trabajan sólo por dinero, que la gente es irresponsable y carece de iniciativa. Además que la gente cumplirá con el trabajo siempre y cuando se tengan los controles adecuados que impidan que el trabajador se dedique a actividades ajenas al trabajo.

La teoría Y tiene como supuestos que la gente tiene iniciativa y es responsable, que quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos, que es capaz de ejercer autocontrol y autodirección, y que posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

La teoría Y es radicalmente opuesta a la Teoría X, y, como es fácil distinguir la teoría X pone énfasis en el trabajo y la teoría Y toma en cuenta primordialmente al individuo.

Esta teoría puede enunciarse de acuerdo a un conjunto de proposiciones:

1) La gerencia es responsable de la organización de los elementos de las empresas productivas- dinero, materiales, equipos y personas-, en interés de los fines económicos.

2) En relación a las personas, el proceso consiste en dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus actos y modificar su conducta, a fin de que se ajusten a las necesidades de la organización.

3) Sin esta intervención activa por parte de la gerencia, las personas se mostrarán pasivas ante las necesidades de la organización o, incluso, se resistirán a ellas.

Detrás de esta teoría tradicional, hay varias creencias adicionales - menos explícitas, pero muy difundidas:

4) El hombre promedio es por naturaleza indolente - trabaja tan poco como es posible.

5) Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad y prefiere que lo dirijan.

6) Es inherentemente egocéntrico e indiferente a las necesidades de la organización.

7) Por naturaleza se opone a los cambios.

8) Es simple, no muy brillante y se deja engañar con facilidad por los charlatanes y los demagogos.

Existe una variante, la cual podríamos denominar Teoría X o paternalista ( Likert 1968) la rubrica como-  
autoritaria-benevolente.

Las proposiciones siguen siendo las mismas agregando dos políticas más:

a) Hay que evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses; entonces parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa, despensas familiares, seguros de vida, etc.

b) No hay que usar el poder; la cortesía rinde mejores frutos.

En estas dos políticas se está reflejando que en el fondo los trabajadores no son malos, sino un tanto - inmaduros, irresponsables ; pero por ello es necesario protegerles.

La psicología de la motivación es sumamente compleja, y lo que se ha determinado con cierto grado de certidumbre es todavía escaso.

### 1.3 FREDERICK HERZBERG.

Herzberg tuvo la inquietud de estudiar los factores que resultaban importantes para satisfacer y motivar a los empleados a raíz de diversas preguntas que le hacían en sus conferencias acerca de la forma de lograr que un empleado hiciera lo que el jefe deseaba.

Una solución que fué propuesta por el nivel gerencial, es en relación al modo más eficaz de lograr que el empleado hiciera algo sin que el mismo subordinado lo deseara es mediante un puntapié ( lo que Herzberg llama DUP físico negativo).

Sin embargo se consideró que tenía la desventaja de que se trataba de una agresión física y que podía tener efectos negativos en los empleados y que además podía dar como resultado una retroalimentación devolviéndolo al empleado el puntapié.

Existen según Herzberg otras formas de dar puntapiés y son las psicológicas ( DUP psicológicas negativas) las cuales pueden darse de manera indirecta ( por medio de otras personas) y tienen varias ventajas sobre los puntapiés físicos, pero, se logra sólo una reacción en el empleado y no su motivación.

Un tercer tipo de puntapiés es lo que se llama " DUP positivo" y consiste en dar algo al empleado como consecuencia de que el empleado haga algo para la Compañía. Es una forma de seducción. Por ejemplo "te doy aumento de sueldo si logras estos objetivos". Este es un sistema popular que utilizan las organizaciones hoy en día.

Las formas más frecuentes que se utilizan para motivar al personal son las siguientes:

- 1) Reducción del tiempo dedicado al trabajo.
- 2) Aumentos en espiral de salarios.
- 3) Prestaciones.
- 4) Entrenamiento en relaciones humanas .
- 5) Entrenamiento en la sensibilidad.
- 6) Las comunicaciones ( periódicos internos, sesiones de información etc.).
- 7) Comunicación en dos sentidos ( encuestas de actitudes, planes de sugerencias, etc.)
- 8) Participación en el trabajo.
- 9) Consejería a los empleados.

Sin embargo, se descubrió que no se obtuvo ninguna motivación y no se había reducido las presiones de la demanda de métodos para poder motivar a los trabajadores.

Para investigar sobre los factores motivadores, Herzberg pidió a varios cientos de ingenieros y contadores relatar algo sobre sus experiencias de trabajo " empezando con un momento en que se haya sentido excepcionalmente bien o excepcionalmente mal con relación a su trabajo". Si la primera narración era " buena" se le pedía contar una " mala", y si la primera " mala" se le pedía contar una "buena".

Los relatos se descompusieron en unidades de pensamiento ( " perdí el tiempo haciendo trabajo innecesario", " me sentía ansioso por llegar al trabajo", etc.). Estas unidades de pensamiento se mecanografiaron y se referían principalmente al sentir del trabajador, otras a las causas de ese sentir y otras más a las consecuencias de ese sentir.

Encontró que las causas de satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción, pues el 90% de los satisfechos mencionaron el trabajo en sí, y sólo el 7% mencionaron las políticas de la Empresa y la supervisión.

Por otra parte, sólo el 27% de los resultados de insatisfacción mencionaron el trabajo en sí y el 62% mencionaron las políticas de la empresa y la supervisión.

Encontró que la insatisfacción con el trabajo se debió a malas relaciones interpersonales, mala supervisión y políticas de la compañía; la satisfacción con el trabajo, se debió a un trabajo exigente bien realizado.

#### 1.4 EDWARD LAWLER III Y LYMAN PORTER.

Lawler y Porter hicieron estudios para tratar de explicar la motivación de los miembros en una organización, por tal motivo, analizaron actitudes de algunos gerentes que tenían relación con el desempeño del trabajo.

Estos autores tuvieron la inquietud de investigar si la elevada satisfacción en el trabajo producía alto desempeño.

Recolectaron datos de 148 gerentes de nivel medio e inferior, de cinco organizaciones, 31 de los gerentes eran mujeres. Se reunieron dos tipos de datos para cada gerente. Se obtuvieron clasificaciones dadas por los superiores y los compañeros respecto a dos factores:

- a) hasta que grado trabajaba el gerente.
- b) hasta que grado realizaba bien el trabajo.

Se calificaron y clasificaron los datos y, además los gerentes llenaron un cuestionario de actitudes destinado a medir su propia satisfacción en cinco áreas de necesidades ( las descritas por -- Maslow). Esta parte del cuestionario fué idéntica a la utilizada por Porter en estudios anteriores.  
( 1 )

Cuenta con 13 items, en la forma siguiente:

La oportunidad para la acción y los pensamientos independientes en mi puesto actual de gerente:

- a) ¿ qué grado alcanza ahora?  
(mín.) 1 2 3 4 5 6 7 ( máx.)
- b) ¿ qué grado debería alcanzar?  
(mín.) 1 2 3 4 5 6 7 ( máx.)

Las respuestas para la primera pregunta se consideró la medida de satisfacción. La respuesta a la segunda pregunta se consideró como una medida de nivel equitativo de recompensas esperadas por el individuo.

( 1 ) Porter L.W., A study of perceived need satisfactions in Bottom and middle management jobs, Edit. Journal of Applied Psychology, Estados Unidos, 1961  
1-10

La diferencia en las respuestas para la segunda y la primera pregunta, se consideró como la medición operacional de satisfacción.

Encontró que el grado de satisfacción de necesidades de un individuo, tenía relación con el desempeño en el trabajo, con una correlación significativa tanto con las clasificaciones hechas por los superiores ( $r=0.32$ ,  $p - 0.01$ ) y las de los colegas ( $r=0.30$ ,  $p - 0.01$ ), sobre el desempeño.

Los resultados demostraron la existencia de una relación más firme entre las calificaciones de los superiores sobre el desempeño y la satisfacción ( $r=0.32$ ) que entre las calificaciones efectuadas por los superiores respecto al esfuerzo y la satisfacción ( $r=0.23$ ).

Asimismo, para las calificaciones hechas por los colegas, existe una relación más firme entre el rendimiento y la satisfacción ( $r=0.30$ ), que entre el esfuerzo y la satisfacción ( $r=0.20$ ). Los coeficientes de correlación fueron obtenidos según la fórmula de Pearson.

En relación a los resultados obtenidos, estos autores sugieren que la satisfacción deberá tener una relación más estrecha con el desempeño para las necesidades de orden inferior (según los tipos de necesidades descritas por Maslow), de tal manera que las recompensas que satisfacen necesidades como la autorrealización, tienen mayores probabilidades de estar relacionadas con el desempeño.



La principal implicación que tiene este estudio es que aporta una técnica para medir satisfacción en el trabajo, y al hacerlo, se logra controlar problemas como rotación de personal, a nivel empleado y ejecutivo, disminuir ausentismo y sobre todo lograr un clima positivo en la organización, incrementando el rendimiento en los grupos de trabajo.

Resulta interesante observar, el descubrimiento hecho por Lawler y Porter, de que las zonas de satisfacción intrínseca del trabajo (por ejemplo, las oportunidades de ascenso) tienen una mayor relación con un aumento en la productividad que otros campos de satisfacción intrínseca del trabajo (por ejemplo, la seguridad en el empleo). Lo anterior va de acuerdo con las opiniones expresadas por McGregor y Herzberg, en el sentido de que los factores intrínsecos son más importantes para la motivación y la satisfacción en los empleados. ( ? )

Como vimos, existen estudios para determinar y para mejorar la actuación del empleado, desde el punto de vista motivacional y de satisfacción en el trabajo y a la fecha algunas corporaciones se preocupan por estos aspectos. Sin embargo, tenemos que considerar un aspecto muy importante particularmente para México.

En la actualidad, en empresas establecidas en México existen improvisaciones de ejecutivos y en el -  
 ( 2 ) Fleshman, E, Bass Alan, Estudios de Psicología Industrial y del personal, Editorial Mc. Graw Hill-México, 1978, página 331.

mercado de trabajo son cada vez mas escasos. Es por ello que las organizaciones también han dedicado a cuidar también la motivación y la satisfacción en el trabajo de sus altos directivos.

Debido a la dificultad para obtener buenos líderes - las compañías necesitan cuidar las consecuencias - de la salud física y psíquica de sus dirigentes y - su correspondiente adaptación a la organización.

Es por eso, que algunos estudios se han dedicado a - investigar los estilos de mando y lo han correlacionado con consecuencias adversas y quebrantos en la - salud de los individuos.

Robert Blake y Jane Mouton, han estudiado la profundización de conceptos y habilidades de efectividad personal y de como deben utilizarse en el desempeño diario de la función de mando.

Otro aspecto importante estudiado por ellos, es en relación con el estado de salud personal, y la enfermedad como correlación con diversos estilos grid que revisaremos en los siguientes capítulos y que son llevados a los extremos. Ellos afirmaron que disponiendo - de conocimientos claros acerca de las correlaciones - entre los estilos grid y las consecuencias psicósomáticas, es posible dar un paso importante hacia la salud física y mental.

También estudiaron la correlación que existe entre situaciones de conflicto y de stress en los diferentes - grid gerenciales y es por ello, que hacemos una breve-revisión sobre el stress.

## 1.5. S T R E S S .

En las sociedades civilizadas, el stress ha venido a ser una preocupación importante, ya que a pesar de los estímulos adversos del ambiente, el hombre ha tenido que superar obstáculos naturales y artificiales.

La definición de stress dada por Selye afirma que - " bajo tensiones sostenidas de diversas clases ( químicas, físicas y psicológicas ) el organismo intenta adaptarse mediante un conjunto de cambios que constituyen el síndrome general de adaptación."

A través de la historia el hombre ha ido adaptándose a los diferentes ambientes, ya sea mediante modificaciones ontogénicas, a través de la selección del genotipo o mediante respuestas físicas y de comportamiento a las influencias ambientales.

La falta de adaptación conduce a diversas situaciones conflictivas que claramente representan ulteriores -- factores genéticos de numerosas enfermedades, tales -- como la úlcera gástrica y duodenal, la hipertensión arterial, la cardiopatía coronaria, la neurosis, etc. Sin embargo, debido al grado variable de adaptabilidad y resistencia de cada sujeto, sería erróneo pensar que las situaciones conflictivas sean necesariamente las de stress, entendiendo por stress el denominador común de la reacción del organismo ante cualquier estímulo externo o interno de una intensidad de duración tales que exigiría que mecanismos suplementarios de adaptación y defensa para mantener su vida o la homeostasis. ( 3 )

( 3 ) Selye H. A syndrome produced by diverse noxious agents, 1936, p.138

En relación al stress, la medicina dá las siguientes explicaciones a este fenómeno:

Para los organismos vivientes, es natural, algún tipo de stress. Las dificultades surgen cuando un individuo no es capaz de adaptarse ya sea por su desproporcionada carga de intensidad o ya sea porque el sujeto deba desempeñar un papel que no pueda afrontar a causa de su configuración psicossomática. La sensación de impotencia frente a un obstáculo, a una situación desfavorable o a una condición de injusticia es uno de los elementos productores de stress mas difundidos en el hombre moderno.

" La constitución personal y hereditaria, el carácter, la cultura y la educación, en el sentido más dilatado, son factores que pueden modular la respuesta a los elementos que generan el stress". ( 4 )

Por otra parte, también el ambiente de trabajo puede estar cargado de situaciones de stress.

Los estímulos productores de stress dentro del trabajo pueden tener corta o larga duración:

Entre los estímulos de corta duración están comprendidos la sobrecarga de trabajo, labores que deban ejecutarse en una fracción de tiempo limitada, la confusión y la distracción determinada por rumores, luces-flash, hacinamiento en el ambiente de trabajo, temor a hacer mal el trabajo, temor a quedar expuestos a críticas, de incurrir en peligros físicos.

( 4 ) Timio Mario, Clases sociales y enfermedad, Editorial Nueva Imagen, México 1980, página 78

Entre los estímulos productores de stress de larga duración se pueden enumerar: inseguridad en mantener el trabajo, atención prolongada, sentido de aislamiento, organización del tipo de trabajo, ritmos, controles y trabajo extraordinario etc.

A todas estas condiciones se puede añadir la conciencia de que la retribución es inadecuada, lo que conduce al desinterés en el trabajo. El contraste entre el desinterés en el trabajo y la necesidad de hacerlo lleva a un estado de continua tensión y ansiedad.

Algunos estudios, han demostrado que ciertos ritmos, tiempos, controles, impuestos en la forma de ejecutar algunos trabajos, poseen una carga patógena, que si bien no es agresiva y violenta es capaz de preparar y acelerar la presencia de enfermedades altamente fatales como el infarto cardíaco. ( 5 )

Como mencionamos anteriormente, el ejecutivo es una de las personas que más se somete a situaciones de stress, debido a las responsabilidades que tiene en su puesto y a las presiones que recibe de sus superiores en la organización que colabora.

Las estadísticas muestran que la edad promedio entre los ejecutivos americanos en relación a los ataques al corazón es entre los 45 y 65 años de edad.

En países de poblaciones desarrolladas, los índices más altos de mortalidad son por disturbios al corazón, ( 5 ) Timio Mario, Clases sociales y enfermedad, Editorial Nueva Imágen, México 1980, página 91.

cáncer, derrames cerebrales y accidentes. Así que en nuestra sociedad es imprescindible buscar un alivio a este tipo de tensiones.

Además es importante considerar, que las organizaciones devalúan los años de los ejecutivos, y cuando ellos llegan a la edad madura, los relegan pues las personas en edad avanzada se ha observado que su salud se afecta considerablemente, sobre todo si han llevado una vida de muchas tensiones como sucede en el caso de los ejecutivos.

Esto hace, que ellos se sientan relegados y que ingieran medicamentos, calmantes, alcoholismo que a la larga afecta el ausentismo.

## R E S U M E N .

Las relaciones humanas entre directivos y empelados es un aspecto que preocupa en la actualidad a las - Empresas, porque implica la suposición de que si -- las relaciones son satisfactorias, dará como resultado una mejora en el trabajo.

A través de la historia, se han hecho estudios re - levantes, que han repercutido en el conocimiento de las teorías gerenciales y las Empresas llevan a ca - bo programas de entrenamiento a gerentes y directi - vos, con el objetivo de darles guías de comporta - miento a seguir, en relación al trato con sus subor - dinados. Sin embargo, existen factores externos - que repercuten en la actuación del ejecutivo como - son: el sistema de organización, personalidad, valo - res, experiencia y presiones de trabajo .

E L   G R I D     G E R E N C I A L

Todas las Empresas tienen características universales. La coordinación de estas características es lo que las lleva a la obtención de resultados a través de una buena organización.

Estas características son:

1. Tener objetivos o fines específicos.
2. El sustrato humano o el personal.
3. El poder o la existencia de una dimensión jerárquica.

La forma en que se relacionan estas tres condiciones - está representada en el grid; la manera en que un ejecutivo entrelaze estas características define su estilo de mando.

La preocupación por la producción puede tomar diversas formas de medidas para incrementar la eficiencia, para precisar el rendimiento mínimo, el número de piezas - que deben producirse, el margen de tiempo en que se debe hacer un trabajo, etc.

La preocupación o interés por las personas puede exteriorizarse de varias maneras. Se puede hacer patente a través de sus esfuerzos por conseguir que sus subordinados los estimen . Otros se preocupan porque sus empleados cumplan con su trabajo, las condiciones de trabajo o preocupación por la estructura salarial.

Hay que tener en cuenta que el carácter del " interés - por" difiere según las diferentes posiciones del grid-



aún cuando el grado de interés sea el mismo. Por ejemplo, cuando el grado de interés hacia las personas es alto y va unido a un interés bajo en cuanto a la producción, el carácter del interés por las personas expresado, es el de que la gente sea "feliz", y es muy diferente del que se da cuando el interés por las personas se une a un alto interés de producción: en este segundo caso, lo que interesa es que la gente se identifique con la empresa y se esfuerce a contribuir al fin propio de ésta.

Lo importante es que cuando un directivo se enfrenta a una situación en la cual el trabajo depende del elemento humano, dispondrá de diversas formas alternativas para desarrollar su función de mando y elegirá la que mejor se adapte a cada situación.

Los factores que determinan el estilo grid de mando - dominante son los siguientes:

a) Organización.

Cuando las normas de la Empresa son tan rígidas que no permiten a los directivos originar cambios o sólo pueden hacer pequeñas modificaciones.

b) Situación.

El mando bajo una crisis suele ser diferente al mando bajo circunstancias rutinarias.

c) Valores.

O creencias que el directivo mantiene en relación a la forma de tratar a la gente o de conseguir resultados.

d) Personalidad.

El estilo de mando puede en gran medida ser el resultado de las características más arraigadas en la personalidad de un individuo.

e) Oportunidad.

La persona puede no haber descubierto a través de otros o por propia experiencia que existen más grupos de presuposiciones referentes al estilo de mando. La " oportunidad no le ha ayudado a aprender.

Todas las teorías administrativas son susceptibles de generar un grid y pueden existir innumerables combinaciones de los mismos. La presente investigación estará limitada al criterio, el cual encierra las mayores diferencias entre los diferentes tipos de dirección. Estos estilos de mando fueron estudiados por Robert R. Blake y Jane S. Mouton y descritos en su libro El nuevo grid gerencial.

Estos estilos son:

9,1 Un máximo interés en la producción (9) se combina con un mínimo interés en las personas( 1 )

1, 9 Un mínimo interés en la producción (1) se une a un máximo interés por la gente, estilo 1,9.

1,1 Se dá a ambos un mínimo de interés: producción y gente.

5,5 Se encuentra en el centro, funciona bajo el lema " Doy algo para obtener algo".

9,9 El interés tanto en la producción como en las personas se integra en un alto nivel. Aquí se tiende a la labor de equipo.

## 2.1 E L E S T I L O 9 , 1

Un directivo en este tipo de mando se esfuerza por obtener poder, por controlar y dominar.

Se ve impulsado a competir y a ganar, a demostrar que es capaz de dominar todo y a todos, y a no someterse a nada ni a nadie.

Da importancia primaria a la fuerza de voluntad. - Su mayor temor es dudar, el ser vencido, el perder el control y el ser derrotado.

Cuando la Empresa recompensa únicamente la producción, demostrando poco interés en los empleados, un directivo con orientación 9,1 se siente a gusto porque su actitud está a tono con el propósito de la Empresa. Es libre para dirigir a otros y así mismo en concordancia con la ética de "son -- los resultados los que importan".

En cuanto existe un conflicto entre los empleados y la producción, se resuelve a expensas de aquéllos. Este tipo de directivo piensa constantemente en su trabajo y en los problemas que necesita resolver - para mantener el nivel de producción, y generalmente, se despierta por las mañanas con esta obsesión " Si no te cuidas, ¿ quién lo hará por tí?".

Su determinación de sobreponerse a las más serias oposiciones y obstáculos puede interpretarse como una auténtica testadurez; sin embargo, los resultados de su trabajo probablemente, serán positivos, en particular en las operaciones a corto plazo.

Cuando ocurra el fracaso, culpará a los demás.

La ira será su reacción típica ante la frustración de su voluntad. Se concentra en eliminar la causa exterior que desató su ira, negandose a reconocer y corregir lo que o riginó su falta de serenidad ante el problema.

La relación de este tipo de jefe con sus subordinados se basa en su autoridad y en la obediencia.

La presuposición subyacente será la de una necesidad de dirección y de control impuestas por fuentes exteriores- ¿ Por qué? En primer lugar porque se piensa que a la gente le molesta trabajar, en segundo lugar, es posible que se les mire como incapaces de organizar sus esfuerzos de forma positiva según su nivel de trabajo . En tercer lugar operar de manera distinta podría dar lugar a una debilitación del sistema de autoridad y podría animar a su subordinados maldispuestos a disminuir su rendimiento.

Un directivo 9,1 entiende sus responsabilidades y funciones administrativas de forma peculiar a esa orientación:

#### Planeación.

" Preparo la planificación fijando cuotas de producción y detallando planes para conseguirlas". ( 7 )

#### Organización.

" Asigno los diversos trabajos y explico a mis subordinados que hacer, cómo hacerlo, cuándo y con quién hacerlo" ( \*7 )

#### Dirección.

" Estoy al tanto de lo que ocurre para estar seguro que lo que he ordenado se cumpla". ( 7 )

#### Control.

" Me aseguro que el trabajo se realice dentro del plazo fijado y apure a mis subordinados siempre que el progreso lo permita. ( 7 )

( \*7 ) BLAKE ROBERT Mouton Jane, El nuevo grid gerencial Editorial Diana , México 1980. página 26.

Critico, pido responsabilidades e impongo medidas correctivas y asigno culpabilidad por las desviaciones".

Integración de personal.

"Escojo el personal fuerte y rechazo empleados débiles. - Puede que sea útil el estudio del desarrollo de la función de mando en relación con asuntos del personal pero la práctica y el aprender de la experiencia es lo que -- realmente cuenta".

### C O N F L I C T O .

---

Los conflictos surgen cuando la forma de pensar de una persona es contraria a la de otra. El directivo de este estilo considera al conflicto como una especie de aviso de que está empezando a perder el control.

La forma de restablecerlo es exigiendo cumplimiento, adoptando una postura aferrándose a ella, mofándose, debilitando al adversario etc.

C O N S E C U E N C I A S      P A R A      L A      S A L U D

F I S I C A      Y      P S I Q U I C A .

---

La palabra "stress" ( esfuerzo o tensión) transmite la idea de un estado de un ajuste natural cuando por ejemplo, una persona concentra todo su esfuerzo en la solución de un problema.

Así, por ejemplo está demostrado que una persona orientada hacia el estilo 9,1 , a la cual ningún éxito satisface , que siempre está enfadada, que es hostil a todos aquellos de quienes depende ella y su trabajo, y que se estremece ante el riesgo del fracaso de su próximo proyecto , se encuentra bajo tal grado de "stress" que es posible que acabe sufriendo un infarto.

Las personas orientadas hacia el estilo 9,1 consideran su tiempo libre como un desperdicio .

La enfermedad la consideran como un fracaso personal y la realidad biológica se ignora.

Algunos directivos tienen un temor especial al fracaso porque para ellos éste equivale a la autodestrucción. Todo esto puede contribuir a que un individuo se sienta deprimido y piense que la vida no merece la pena de ser vivida. Esta reacción generalmente es de corta duración.

Los excesos de ira y hostilidad pueden llegar a producir serias enfermedades mentales. Puede derivar satisfacción del hecho de atacar en sí, o sea a los directivos con orientación exagerada 9,1 tienen tendencia al sadismo.

También se puede observar con frecuencia reacción de recelo o desconfianza.

Una forma de escapar de un fracaso intolerable es el suicidio. Otras veces constituye una especie de venganza

Los dolores de cabeza constituyen otro ejemplo de una condición psicósomática en la que una orientación 9,1 puede influir en la causa de la enfermedad.

Autoridades médicas han hecho notar la correlación entre una exagerada orientación 9,1 y el infarto cardíaco.

## 2.2 EL ESTILO 1,9

---

Un directivo de este estilo considera que los sentimientos y el bienestar de sus subordinados tienen la mayor importancia. La persona 1,9 desea el aprecio y la admiración de todos. El otro lado de la motivación es el temor a la desaprobación. En su esfuerzo por evitar ser rechazado es posible que se muestre solícito, condescendiente, indulgente y maleable.

Evita imponer su voluntad. Por lo general, dice que "prefiere guiar que empujar".

Una orientación 1,9 proyectada a través de la estructura en una Empresa produce un ambiente tranquilo y agradable.

### COMPORTAMIENTO DEL JEFE .

#### • Planificación.

" Sugiero los trabajos que debería realizar cada subordinado y expreso mi confianza en ellos diciendo! " Estoy seguro de que sabe como hacer éso y que todo irá bien". ( 8 )

#### • Organización.

" Los subordinados saben lo que tienen que hacer y como cooperar con los demás. Si necesitan consejos estoy dispuesto a escucharlos y a ofrecerles mi ayuda". ( 8 )

#### • Dirección.

" Veo a mis subordinados con frecuencia y los animo para que vengan a verme. Mi puerta siempre está abierta. Deseo darles lo que necesitan sin que lo tengan que pedir. Esta es la forma de animar a la gente." ( 8 )

#### • Control.

" Rara vez necesito comprobar cómo van las cosas, ya que mis ( 8 ) BLAKE ROBERT, Mouton Jane, El Nuevo grid gerencial . Editorial Diana, México 1980 , p. 52

subordinados se esfuerzan por hacerlas lo mejor posible. Siempre felicito a cada individuo cuando veo que se esfuerzan por obtener resultados. Nuestras conversaciones - casi siempre acaban con una referencia a por qué nos han salido las cosas tan bien y cómo podemos conseguir que nos salgan mejor en el futuro".

### Supervisión de Personal.

"Aunque no sea posible agradar a todos trato de que mis - subordinados se ocupen del trabajo que más les interesa - y de que estén a gusto con sus compañeros de trabajo".

"La confraternidad es un concepto clave para el directivo que quiere ver en su equipo de trabajo" "una familia uni da y bien avenida". ( 9 )

### M A N E J O   D E   C O N F L I C T O S .

A un directivo 1,9 le aterrorizan los conflictos, porque amenazan el ambiente de seguridad y aprobación. Intenta - volver a una relación de armonía y de apoyo lo antes po - sible.

Para crear un ambiente de agradabilidad intenta ser ama - ble con su jefe, con sus colegas, asociados y subordina - dos. Una forma de mantener la paz está en escuchar lo - que los demás tengan que decir. Dejar a los otros ser pri meros. Se abstiene de intervenir cuando no se está de a - cuerdo. Se encuentra reacio a apoyar un punto de vista, - cuando intuye que éste podría ser criticado.



Para el 1,9 existen muchas maneras de expresar sus opiniones sin provocar conflictos de manera indirecta.

Un directivo de 1,9 trata de evadir emociones negativas. Algunas veces se encuentra en una situación en la que las diferencias son inevitables. Entonces buscará la manera de reducir el riesgo de rechazo.

El mejor medio de restaurar la armonía es el de efectuar -- una reconciliación a través de la capitulación del directivo -- que admite que el asunto no es tan importante y que él está de acuerdo de todas formas.

Las ideas son innovadoras y revolucionarias para la solución de problemas, raramente aparecen en este ambiente.

Si surge un problema que considera lo suficientemente importante como para tener que comunicarlo a los demás, le explicará poco a poco, para que éstos no se sientan disgustados. Administrado en dosis pequeñas, no se notará lo que en otro caso hubiera causado una explosión.

Para rehuir un malestar, destierra de su mente esta petición. Como resultado de esto, no cumplirá con lo prometido.

Aunque en realidad no miente, sí que moldea la verdad para que ésta resulte más notable.

CONSECUENCIAS PARA LA SALUD FISICA Y PSIQUICA.



E L 1,9 D I S T O R C I O N A D O .

35

El masoquismo es la necesidad de ser castigado. A través del castigo el 19 se libera del miedo producido por la - anticipación de un rechazo . Su origen se puede explicar en parte cuando sus padres lo castigaban y luego volvían a aceptarlo.

### Hipocondría.

---

Levinson describe de la siguiente forma a un empleado típicamente 1,9:

" La constante preocupación de un hipocondríaco -- por su salud y por los síntomas de la enfermedad le procura la atención que busca, satisface sus necesidades de dependencia y le permite manipular a sus amigos y familiares utilizando sus síntomas como excusa.

El informe de Missildine sobre los orígenes de la hipocondría refuerza lo dicho más arriba.

La hipocondría se manifiesta en la mayoría de los casos - en el temor a la enfermedad manifestado por los padres y oído por los hijos.

### Asma.

---

Varias investigaciones han puesto de relieve que el asma tiene su origen en la falta de confianza en uno mismo. unida a una fuerte sensación de dependencia en los demás para obtener su apoyo.

### Inflamación del intestino.

---

El conflicto interior no se puede resolver y aparentemente se observa un punto de conexión psicobiológico con una variedad de enfermedades del intestino .

Este tipo de enfermedad es descrita por McMahon :

" La diferencia entre el paciente y sus hermanos puede entenderse en el hecho de que éste parece haberse estancado en la etapa de idealización y obediencia ante la autoridad paterna, derivando y manteniendo su identidad por vía de aprobación, y protección de los padres."

Hipertensión.

---

También conocida como " alta presión" muestra marcada necesidad de afecto y aprobación , conjugado con un temor al rechazo que se expresa a través de su patente deseo de agradar.

Alexander explica que las personas que sufren hipertensión son por lo general " extremadamente condescendientes y agradables ", destacan también por su incapacidad de expresar ira y su apariencia superficial de adaptabilidad y madurez.

Diabetes.

---

En la niñez la mayoría de los diabéticos experimentan un fuerte conflicto emocional entre el resentimiento provocado por los padres y la sumisión dócil de ellos.

En el trabajo se inclinan por una industriiosidad encomiable pero sin mucha iniciativa.

2.3. E L E S T I L O 1 , 1

Aunque emocionalmente se ha resignado y retirado hacia la indiferencia, este directivo quiere permanecer en la Empresa . Espera poco a cambio de poco. Su lema es " No veas nada malo, no digas nada malo y estarás protegido, porque nadie se fijará en tí".

Un jefe 1,1 asigna a cada subordinado el trabajo que debe hacer y le permite que lo realice a discreción. Que se trata más de una abdicación que de una delegación-evidente en la forma en que contempla sus responsabilidades.

#### Planificación.

---

" Asigno trabajos amplios evitando especificar metas o plazos siempre que sea posible. Cada subordinado deberá cuidar de sí mismo". ( 10)

#### Organización.

---

" Si les dejo en paz realizarán su trabajo mejor, puesto que ellos conocen su trabajo y su capacidad mejor que nadie". ( 10)

#### Dirección.

---

" Transmito las órdenes que me dan desde arriba directamente a los subordinados. Me limito a repetir lo que se me ha dicho con la mayor exactitud posible, sin añadir nada y sin hacer una interpretación personal". ( 10)

#### Control.

---

" Hago lo que tengo que hacer; pero procuro no indagar demasiado , si puedo evitarlo. Ellos lo prefieren así y yo también". ( 10)

#### Personal.

---

" Aceptas a quien te mandan". ( 10)  
 ( 10) IBIDEM p. p. 74

## C O N F L I C T O .

---

Su reacción ante estas situaciones puede variar desde una pseudocondescendencia pasando por la neutralidad hasta una auténtica evasión física.

Una forma de evitar el conflicto es dejarse ver pero no oír.

Transmite órdenes de los superiores directamente a los subordinados para no verse complicado en el asunto.

Disimula su falta de interés, muestra morosidad en los asuntos, en ocasiones permanece neutral, no toma partido.

## C O N S E C U E N C I A S P A R A L A

S A L U D F I S I C A Y P S I Q U I C A .

---

MUERTE PREMATURA.

---

Existe también evidencia que conecta la orientación 1,1, a la enfermedad en aquellos supuestos en los cuales durante la vejez las personas que se rinden, se deterioran y se mueren con una rapidez sorprendente.

TUBERCULOSIS.

---

Una de las enfermedades que parece aparecer con mayor frecuencia en sujetos que han llegado a considerar que su vida ya no tiene razón de ser.

La motivación positiva del directivo 5,5 es pertenecer " Quiero quedar siempre bien. Quiero ser popular entre mis colegas."

Un directivo impulsado por el ansia de participar tiende a ser muy superficial, tendrá pocas opiniones y convicciones.

La característica principal de un individuo 5,5 es su habilidad de adelantar y retroceder, desviar, esquivar y echarse atrás, permaneciendo siempre con la mayoría.

Comportamiento del jefe .

---

Evita ejercer autoridad. Prefiere pedir y vender la idea a los demás para conseguir que trabajen. ( 11 )

Planificación.

---

" Hago mis planes de acuerdo con lo que se que aceptarán y podrán tolerar mis subordinados en general. En -- entonces hago planes para cada subordinado de acuerdo -- con lo que yo pienso que él estará dispuesto a hacer". ( 11 )

Organización

---

" Una vez que he explicado los fines y los plazos en -- ( 11 ) IBIDEM, página 90

los que deberán lograrse, asigno trabajos individuales. Me aseguro de que mis subordinados piensan que lo que yo les pido es razonable. Les animo a que vuelvan a consultarme si no acaban de entender lo que se espera de ellos!"

Dirección.

---

" Mantengo contacto con lo que cada persona está haciendo y de cuando en cuando me intereso por ver como va progresando . Si un subordinado tiene dificultades, intento ayudarle reduciendo la presión que se ejerce sobre él variando las condiciones de trabajo para que le sean más favorables, cuando esto resulte posible". ( 12 )

Control.

---

" Me reúno casualmente con mis subordinados para discutir acerca de cómo marchan las cosas . Tiendo a poner énfasis en lo bueno y evito criticar, aunque animo a mis subordinados a identificar sus propios puntos débiles . Mis subordinados saben que yo tomo en consideración su forma de pensar y sentir cuando planifico el trabajo ". ( 12 )

Personal.

---

" Busco a gente que encage en la Empresa" ( 12 )  
 ( 12 ) IBIDEM , página 90

## C O N F L I C T O

---

Un directivo 5,5 casi siempre se remonta a las tradiciones, a las prácticas y costumbres típicas de la empresa y a los procesos rutinarios. Su conformidad con las reglas le da la seguridad de ser un miembro estimado y -- bien considerado de la empresa.

Los términos diplomacia y tacto pueden utilizarse para describir la actitud básica del 5,5 ya que este tipo de directivo calculará su conducta a fin de evitar el surgimiento de conflictos.

Se volverá hacia los demás para averiguar lo que piensan los demás pero lo hará de tal forma que pueda disimular su propia falta de seguridad.

Tendrá sus propias normas, pautas y reglas de conducta -- sus líderes y sus seguidores, sus conformistas y sus disiidentes . Sus vías de comunicación ( chismes, rumores y cotilleos ) serán una útil fuente de información acerca -- del estado de la moral y de la satisfacción.

Régimen implícito en la voluntad de la mayoría

---

Una orientación mayoritaria atribuirá igual valor a la opinión de cada individuo y consecuentemente se decidirá -- que es lo bueno y lo válido con base en criterios generales , antes que con base en evidencia objetiva.



Con un asunto o problema sobre el cual existen diversas opiniones hará lo posible por permanecer tentativo. No sólo preferirá la postura intermedia porque es la mejor sino porque busca esta postura para partir las diferencias y conseguir un acuerdo, aunque éste no conduzca a los mejores resultados.

Cuando la posición que adopta es la equivocada y se encuentra en peligro de perder popularidad, torcerá la verdad, contará las cosas a medias, todo ésto resultará útil para salvar la vergüenza.

#### CONSECUENCIAS PARA LA SALUD FISICA Y PSIQUICA .

---

Puede notarse una correlación de salud mental entre la ansiedad y la falta de seguridad en uno mismo y un número de problemas físicos y psíquicos:

##### Complejo de inferioridad.-

sentimiento que provoca el verse marginado apartado de los demás y a su aparente incapacidad de desenvolverse de acuerdo con las normas establecidas por el grupo.

##### ¿ Quién soy yo ?

Aparece cuando una persona se dedica a pensar acerca de cuáles sonsus verdaderas convicciones y principios

y se dá cuenta de que en realidad no los tiene. Sufren una crisis de identidad.

Úlceras pépticas .

Se encuentran por lo general entre la gente de todos los niveles de vida. Se correlacionan con la angustia y la preocupación.

2.5. E L E S T I L O 9 , 9

---

La teoría de dirección de empresas 9,9 presupone la existencia de una correlación inherente entre las necesidades de producción en la empresa y la necesidad de las personas de un trabajo pleno e interesante que contribuya a su desarrollo personal.

COMPORTAMIENTO DEL JEFE . .

---

Planificación

---

" Consigo que todas aquellas personas que dispongan de datos o que tengan algún interés en el resultado, se reúnan para conocer la totalidad del problema . Preparamos un modelo básico que nos servirá como esquema para desarrollar un problema entero. ( 13 )

Yo estudio las reacciones e ideas y junto con ellos fijo metas y plazos flexibles".

Organización.

---

" Dentro de las estructuras que hemos preparado , determinamos cuáles han de ser las responsabilidades individuales , las formas de proceder y las reglas generales". (14)

Dirección.

---

" Me mantengo al corriente de la situación e influyo en la labor de los subordinados ayudandoles a identificar -- problemas y reviso sus metas junto con ellos. Colaboro -- siempre que sea necesario, ayudando a eliminar obstáculos." ( 14)

Control.

---

" Además de la revisión y crítica que realizo durante -- el desarrollo del trabajo , sobre todo para procurar que los proyectos se lleven a cabo dentro de los plazos fijados, convoco reuniones para discutir acerca de los resultados con los responsables. Estudiamos y evaluamos la manera en que se desarrollaron las cosas y procuramos -

de nuestras experiencias y determinar cómo podremos usar estos conocimientos en lo futuro. Reconozco y felicito a la gente por su esfuerzo en equipo, al igual que por contribuciones individuales sobresalientes". (15)

Personal.

---

" Procuro que el trabajo se complemente con las capacidades de los empleados o con las necesidades de desarrollo personal de éstos a la hora de tomar decisiones acerca de quien va a hacer qué ". ( 15)

C O N F L I C T O .

---

Solamente los hechos , datos y la discusión franca y -abierta que conduzca a la resolución y eliminación de diferencias pueden aliviar las tensiones que caracterizan-la relación entre el jefe y sus subordinados.

Vincula el esfuerzo individual al propósito de la em-presa a través de la fijación deobjetivos.

( 15) IBIDEM página 112

La actitud del 9,9 se resume en la presunción de que aunque el conflicto es inevitable , puede resolverse. La mejor forma de anticiparse al conflicto es anticiparse a él y en tomar las medidas necesarias para fomentar la comprensión y el acuerdo

Existen varias técnicas para prevenir conflictos:

- a ) Comunicación abierta
- b) Dar explicaciones
- c) Buscar datos, hechos, lógica
- d) Experimentar
- e) Crítica
- f) Confrontación

CONSECUENCIAS PARA LA SALUD FISICA Y PSIQUICA .

---

Las conclusiones son las siguientes descripciones de Maslow:

" Existe una relación muy estrecha entre la autoaceptación y la aceptación de los demás, y 1) su falta de hipocresía , defensividad y afectación , y 2) su desprecio por semejantes actitudes en los demás.

Estos individuos , normalmente tienen una misión que realizar en la vida que absorbe todas sus energías.

Esta gente autorrealizada, goza de relaciones interper-

sonales más estables y profundas que la mayoría de los adultos.

Levinson describe un estudio en el que solicitó a 14 - ejecutivos del personal clínico de la Fundación Menninger, que describieran a las personas que se consideraban mentalmente sanas. Estas personas poseían la habilidad de encontrar soluciones alternativas a problemas y podían reconocer y aceptar sus limitaciones y valores personales y trataban a los demás como individuos. Se trataba asimismo de personas activas y productivas, que procuraban utilizar sus energías y hacer algo, en vez de ser alguien.

Selye piensa que las relaciones biológicamente sanas resultan de un grado de tensión equilibrado que comprende una combinación de dos valores subyacentes. Uno de éstos es el deseo de triunfar, que equivale a la preocupación por la producción. El otro, es el altruismo relacionado con la preocupación por las personas.

RESUMEN.

La forma en que un ejecutivo entrelaze los objetivos de la Empresa, el sustrato humano y la existencia de una dimensión jerárquica define su estilo grid.

El estilo grid puede determinarse por diversos factores como son: la organización, situación, valores, personalidad y oportunidad de experiencias.

Los estilos de mando descritos en la presente investigación son los estudiados por Robert Blake y Jane Mouton y son:

9, 1 un máximo interés en la producción combinado con un mínimo interés por las personas.

1, 9 un mínimo interés en la producción combinado con máximo interés por la gente.

1, 1 se dá a ambos un mínimo interés.

5, 5 se encuentra en el centro, funciona bajo el lema " doy algo para obtener algo.

9, 9 el interés tanto en la producción como en las personas se integra en un alto nivel. Aquí se tiende a la labor de equipo.

En el capítulo anterior, hicimos una breve revisión a los cinco estilos de mando , los cuales estamos considerando como base en la presente investigación.

En este capítulo, haremos una breve revisión acerca de la forma de integrar a las personas y en la manera en que -- reaccionan ante los diferentes tipos de mando.

Existe una gama muy variada de posibles reacciones, ante los cinco estilos grid.

### 3.1 ESTILO 9 , 1

Los subordinados pueden reaccionar de muchas maneras distintas que pueden expresar en una gama de respuestas que -- oscilan desde la resistencia solapada hasta la rebelión y -- el contraataque directo.

Condescendencia.- Saben que se espera de ellos sólo obediencia y si el trabajo se torna aburrido pierden el interés y se dedican a otras actividades.

.- Retirarse a una actitud 1,1.- Cuando el jefe toma las decisiones, un subordinado va reprimiendo su ira y adoptan la actitud de aislamiento , neutralidad y la indiferencia. Podría pensarse que el control y el dominio van apagando las facultades de los demás.

.- Escondarse y olvidarse.- Encubrir acciones que el jefe considera indeseables ( violar usos y costumbres).

.- Ir a la clandestinidad.- Un subordinado disgustado puede fingir que dobla la rodilla ante la autoridad. Los conflictos no solucionados reaparecen en formas cubiertas



lentitud, errores producidos por el descuido, falsa interpretación de instrucciones etc.

El contraataque.- Una consecuencia será la aparición de un total continuo estado de impotencia emocional. Como reacción típica surgirá una indignación justificada y una predisposición a rebelarse contra el sistema que deshumaniza y a la vez exige.

Sindicatos.- Bajo un mando efectivo, pueden conseguir unidos lo que individualmente no pueden obtener.

Eliminar al jefe en el campo de batalla .- Bajo diferentes circunstancias el subordinado puede volverse contra su jefe.

3.2. ESTILO 1 , 9

Seguridad.- Las personas cuya meta es la de obtener la aprobación, este tipo de ambiente les dará la ayuda y el apoyo que necesitan.

Resentimiento y frustración.- La gente que no encuentra un desafío en su trabajo sufren de frustración - y aunque reciban buenos sueldos creen que están perdiendo el tiempo.

Cuando se asfixia la creatividad.- La situación labo

ral se hace repetitiva, aburrida y sosa.

†.- Los ambiciosos se marchan.-

3. ESTILO 1, 1

---

- Subordinados contentos.- El subordinado que necesita mucho espacio para desenvolverse puede considerar al jefe 1,1 como un jefe ideal.

- Subordinados que abandonan el empleo.- Un subordinado puede considerarse ofendido por esta clase de trato y marcharse en lugar de adaptarse a él.

.- Subordinados que adoptan una actitud 1,1.-

4. ESTILO 5, 5

---

Generalmente los subordinados nunca reaccionan agresivamente ante el estilo de dirección 5,5. Además existe una gama muy variada de posibles reacciones:

De tal palo tal astilla.- Empiezan a pensar y a actuar en la misma forma de quien los dirige.

La importancia del status.- Una persona puede aprender a disfrutar de su status y hace lo posible por conservarlo.-

El 5,5 estadístico.- El directivo 5,5 utilizará los distintos estilos para dar a sus subordinados lo que deseen para sentirse tranquilos y una atmósfera de apoyo .

Convertirse en 1, 1\* adoptarán esta actitud conforme sus esfuerzos sean ignorados y desdeñados si es que no quieren abandonar la Empresa y buscar otro empleo.

## 5. ESTILO 9, 9

---

La manera de integrar a las personas en la producción corresponde a los principios básicos de las ciencias del comportamiento, aplicados a la dirección de empresas.

Las reacciones que pueden tener son:

Espíritu de participación.- Aparece un alto grado de predisposición a participar y a comprometerse a los objetivos de la Empresa y de su departamento.

Es demasiado pedir.- Otra reacción consiste en admitir que el trabajo en equipo puede dar resultados prácticos pero que pide más de lo que una persona está dispuesta a dar de sí.

No es práctico. - Otra reaección consiste en asegurar:  
" No es práctico. Te roba demasiado tiempo. No funciona-  
rá".

## R E S U M E N .

---

Los subordinados pueden reaccionar de diferentes mane -  
ras según el estilo gerencial que tengan , asimismo in-  
fluye el estilo de mando con el cual se identifican los  
subordinados y van desde la condescendencia hasta un alto  
grado de desinterés en el trabajo.

## C A P I T U L O     4

## P R O C E D I M I E N T O .

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Lo importante para las industrias contemporáneas, es lograr la mejor producción, la mejor motivación y los niveles más elevados de satisfacción en los trabajadores.

Sin embargo , ¿ qué pasa en la realidad? ¿ qué pasa cuando la presión de trabajo impide a los líderes percibir objetivamente los problemas de sus trabajadores? ¿ cuál es el papel de los líderes en la reducción de conflictos? ¿ son los líderes las claves de las causas para esos conflictos? ¿ pueden los líderes reducir la tensión entre su grupo de trabajadores por algún medio?

¿ cuál es el comportamiento del trabajador ante situaciones de conflicto?

4.2 CONSTRUCCION DE HIPOTESIS.

1. Si el subordinado percibe al jefe con estilo de supervisión orientado al bienestar del trabajador, las evaluaciones tienden a ser altas.

2. Si el empleado percibe al jefe con estilo de supervisión orientado en el trabajo, las evaluaciones tienden a ser bajas.

3. Si el jefe se percibe a sí mismo con estilo de supervisión orientado al bienestar del trabajador, manifiesta que no presenta reacciones psicossomáticas.
4. Si el jefe se percibe a sí mismo con estilo de supervisión orientado en el trabajo, manifiesta que sí presenta reacciones psicossomáticas.
5. Si el jefe se percibe con estilo de supervisión orientado en el bienestar del trabajador manifiesta que no presenta reacciones de stress.
6. Si el jefe se percibe con estilo de supervisión orientado en el trabajo manifiesta que él presenta reacciones de stress.
7. Si el empleado percibe al jefe con estilo de supervisión orientado en el bienestar del trabajador manifiesta que él mismo no presenta reacciones psicossomáticas.
8. Si el empleado percibe al jefe con estilo de supervisión orientado en el trabajo manifiesta que presenta reacciones psicossomáticas.
9. Si la correlación obtenida entre las puntuaciones del cuestionario de ejecutivos y empleados es superior a .65 con un nivel de significancia de 0.01, entonces existe relación entre la percepción que tiene el jefe de sí mismo y la percepción que tiene el empleado de su jefe.

#### 4.3. TECNICA PARA CONTRASTAR HIPOTESIS.

##### DEFINICIONES :

###### INSTRUMENTO.

Se elaboró un cuestionario ( ver anexo 1), conteniendo diferentes items enfocados a diversos aspectos de los criterios del ejecutivo y del trabajador de la manera siguiente:

###### 1. FACTOR "A" O ASPECTO SOCIAL.

Primero, se trató de investigar el aspecto social, por medio de cinco preguntas, cada una con cinco intervalos de escala .

El aspecto social preguntaba basicamente si la relación entre subordinados y los jefes inmediatos era buena o mala.

Posteriormente si el éxito del trabajo del ejecutivo se debía a ser como un padre para sus subordinados o si -- llevaba sólo relación de trabajo.

Después, indagar el criterio de que: si pensaban que la relación social con superiores y subordinados era necesaria o no necesaria.

Finalmente, si en la Empresa consideraban al Ejecutivo como sólo un compañero de trabajo o un gran amigo.

###### 2. FACTOR "B" O ASPECTO SUPERVISION.

Así como fué investigado el aspecto social, de la misma manera se trató de indagar el aspecto supervisión. Diseñando 5 intervalos de escala cada uno. Dichos items trataban de investigar lo siguiente:

Primero , se preguntaba si el ejecutivo supervisaba de-

talladamente la actividad de sus subordinados y los intervalos iban de 1 ( frecuentemente) a 5 ( rara -- vez) .

Después, se preguntaba si las ideas y convicciones del ejecutivo siempre eran aceptadas por sus subordinados, los intervalos iban de 1 ( siempre) a 5 ( nunca).

Una tercera pregunta, era en relación a la forma de - efectuar la planeación del trabajo y los intervalos- iban de 1 ( en base a lo que aceptarán los subordina- dos) a 5 ( en base a lo que exige la Empresa).

Una cuarta pregunta estaba elaborada en relación a la aceptación por parte del ejecutivo de nuevas sugerencias que hacen los subordinados, los intervalos iban de 1 ( siempre) a 5 (nunca).

Finalmente, la quinta pregunta estaba hecha para tratar de investigar la cooperación de los subordinados- cuando el jefe tenía que cumplir un objetivo. Los intervalos iban de 1 ( brindan su ayuda) a 5 ( son apá- ticos).

### 3. FACTOR "C" O MANEJO DE CONFLICTOS.

De igual forma que los dos factores anteriores, este- aspecto fué investigado por medio de 5 preguntas con- cinco intervalos de escala de la manera siguiente:

El primer item trataba de investigar la evitación de- conflictos con los subordinados por medio de actuar - según la preferencia del ejecutivo. Los intervalos i- ban de 1 ( siendo accesible) a 5 ( convenciendolos de las ideas).

La segunda pregunta trataba de investigar la relación entre la actuación del ejecutivo y la resolución de -



conflictos entre los subordinados , los intervalos iban de 1 ( soy indiferente) a 5 ( busco solucionarlo). La tercera estaba hecha en relación a los problemas de los subordinados. Los intervalos iban desde 1 ( me pide ayuda) y 5 ( nunca me entero).

La cuarta trataba de investigar el criterio de los sujetos en relación a levantar la voz a los subordinados. Los criterios iban de 1( algo necesario) y 5 ( algo - reprobable).

La quinta y última pregunta trataba de indagar sobre la actitud del ejecutivo cuando un subordinado se quejaba con él. Los intervalos iban de 1 ( escucharlo sin dar solución) y 5 ( escucharlo y ayudarlo).

#### 4. FACTOR "D" O ASPECTOS PSICOLOGICOS Y PSICOFISIOLOGICOS.

Fué elaborado para indagar algunas enfermedades o padecimientos de los sujetos que "se supone" tienen relación con estados continuos de tensión, como son:

- 1) me gusta mucho que la gente que me rodea se preocupe por mí.
- 2) me preocupo mucho por mi salud pues soy muy enfermizo o me enfermo con frecuencia.
- 3) padezco de asma
- 4) padezco de alguna enfermedad gastrointestinal.
- 5) hipertensión
- 6) diabetes
- 7) úlcera péptica
- 8) no confío con facilidad y recelo de la gente.
- 9) frecuentemente padezco dolores de cabeza.
- 10) siento que a veces la gente me margina

- 11) me gusta mucho quedar bien con la gente y hacer lo que espera de mí.
- 12) rindo mis mejores resultados bajo presión.
- 13) otra, especificar.

La primera pregunta abierta del cuestionario, fué elaborada para indagar el aspecto que les originaba más -- tensión en su vida con el objetivo de identificar en los sujetos la causa principal de stress.

La segunda pregunta fué elaborada para investigar de manera directa la evaluación del desempeño en las funciones del ejecutivo ya que de otra forma no se hubiera podido medir.

Este cuestionario fué aplicado a 110 ejecutivos y subordinados de empresas privadas en México, D.F.

#### DEFINICION DE EJECUTIVO.

Persona responsable de un departamento específico con personal a su cargo.

#### DEF. DE SUBORDINADO.

Persona que desarrolla un trabajo especializado y que forma parte de un grupo de trabajo en una Empresa.

#### ESCENARIO.

Empresas privadas en México, D.F.

#### TRATAMIENTO ESTADISTICO.

#### SELECCION DE LA MUESTRA.

Se obtuvo principalmente de dos fuentes:

a) Visitas a empresas.

Las cuales fueron hechas mediante citas con jefes de personal.

b) anuncios en el periódico.

Por medio de un departamento de selección de personal en anuncios de puestos a nivel gerencial.

#### ASIGNACION DE INSTRUCCIONES:

A todos los sujetos se les otorgaron las mismas instrucciones de la manera siguiente:

" Este cuestionario es anónimo y la información que nos proporciones se mantendrá en forma confidencial, por lo que agradeceré tu sinceridad y ayuda a la presente investigación de tesis "

" A continuación encontrarás diversos enunciados sobre los diferentes aspectos de tu trabajo. Cada aspecto tiene 5 escalas, contesta de la siguiente manera:

" En cada uno de los enunciados selecciona del 1 al 5 una sola opción según el orden de importancia -- que le des a cada aspecto pensando en lo que pasa en tu Compañía y tu actuación en la misma". "

#### PROBLEMAS DE INVESTIGACION.

Se presentaron problemas como:

- 1) falta de tiempo por parte de los ejecutivos para contestar el cuestionario en el momento de visitarlos.
- 2) falta de interés en cooperar.
- 3) algunos sujetos no devolvieron el cuestionario.

4) Dificultades en la medición de la actuación de los sujetos en su trabajo por los siguientes motivos:

- a) los sujetos trabajan para industrias de diferente ramo por lo que era difícil establecer una comparación en el índice de producción.
- b) la disponibilidad de los altos directivos para dar información de la evaluación de los sujetos era casi nula.

#### RECOLECCION DE DATOS.

Fueron investigados los datos de sexo, edad y escolaridad, para llevar un control de estas variables.

Una vez aplicados los cuestionarios, se obtuvieron las frecuencias de cada una de las preguntas, por un lado las de los ejecutivos y por otro las de los subordinados.

Las frecuencias son presentadas a continuación, en 18-diferentes cuadros. Cada uno corresponde a cada una de las preguntas, de la siguiente manera:

#### CUESTIONARIO DE LOS SUBORDINADOS:

FACTOR "A" le corresponden los cuadros

1A
2A
3A
4A
5A

contenidos en la página 57 de la presente investigación.

FACTOR "B" le corresponden los cuadros 1B, 2B, 3B, 4B y 5 B contenidos en la página 58.

FACTOR "C" le corresponden los cuadros 1C, 2C, 3C, 4C y 5 C contenidos en la página 59.

FACTOR "D" le corresponde el cuadro contenido en la página número 60.

En la pregunta abierta número uno, se incluyen las -- frecuencias en la página 60 y en la segunda pregunta se incluyen las frecuencias en la página 62.

#### CUESTIONARIO DE LOS EJECUTIVOS.

FACTOR "A" le corresponden los cuadros 1A, 2A, 3A, 4 A y 5 A contenidos en la página número 64.

FACTOR "B" le corresponden los cuadros 1B, 2B, 3B. 4B y 5 B contenidos en la página número 65.

FACTOR "C" le corresponden los cuadros 1C, 2C, 3C, 4C y 5 C contenidos en la página número 66.

FACTOR "D" le corresponde el cuadro contenido en la página número 67.

En la pregunta abierta número 1, se incluyen las - frecuencias en la página número 67 y en la segunda - pregunta se incluyen las frecuencias en la página 68.

ANALISIS DE LOS DATOS DEL CUESTIONARIO DE LOS  
SUBORDINADOS. \*

---

VARIABLE SEXO:

43 SEXO FEMENINO  
19 SEXO MASCULINO  
10 LO DEJARON EN BLANCO  
72 TOTAL

VARIABLE EDAD:

<u>RANGO</u>	<u>FRECUENCIA</u>
19-24	25
25-30	20
31-36	12
37-42	4
43 o más	1
	<hr/>
	72

VARIABLE ESCOLARIDAD

SECUNDARIA	1
PREPARATORIA	11
ESTUDIOS TECNICOS	20
PROFESIONAL	27
EN BLANCO	13
	<hr/>
	72

FRECUENCIAS DE LAS RESPUESTAS.

PREGUNTA 1 AOpción/frecuencia

1 - 47

2 - 10

3 - 12

4 - 1

5 - 2

PREGUNTA 2 A

1 - 0

2 - 11

3 - 22

4 - 9

5 - 30

PREGUNTA 3 A

1 - 53

2 - 14

3 - 4

4 - 1

5 - 0

PREGUNTA 4 A

1 - 37

2 - 17

3 - 11

4 - 3

5 - 4

PREGUNTA 5 A

1 - 17                      5 - 19

2 - 7

3 - 15

4 - 14

PREGUNTA 1 B

<u>opción</u>	<u>frecuencia</u>
1	18
2	5
3	18
4	8
5	23

PREGUNTA 2 B

B	2
1	12
2	17
3	19
4	11
5	11

PREGUNTA 3 B

B	1
1	9
2	4
3	13
4	19
5	26

PREGUNTA 4 B

1	14
2	24
3	24
4	5
5	5

PREGUNTA 5 B

<u>opción</u>	<u>frecuencia</u>
1	54
2	13
3	4
4	1
4	0



PREGUNTA 1 C

<u>opción</u>	<u>frecuencia</u>
1	29
2	14
3	13
4	6
5	10

PREGUNTA 5 C

<u>opción</u>	<u>frecuencia</u>
1	6
2	4
3	14
4	8
5	40

PREGUNTA 2 C

1	8
2	5
3	7
4	10
5	42

PREGUNTA 3 C

1	27
2	16
3	13
4	4
5	12

PREGUNTA 4 C

B	1
1	6
2	5
3	12
4	12
5	36

F A C T O R "D "

<u>Opción</u>	<u>frecuencia</u>
0	18
1	21
2	1
3	0
4	8
5	5
6	0
7	0
8	12
9	2
10	8
11	38
12	13
13	6

PREGUNTA ABIERTA No. 1

¿ PODRIAS DECIRNOS QUE ES LO QUE TE ORIGINA MAS TENSION EN TU VIDA?

<u>respuestas</u>	<u>frecuencia</u>
Problemas de trabajo	20
Problemas económicos	6
Problemas familiares	7
Problemas de tiempo	6
No lograr objetivos	5
Problemas escolares	2

respuestasfrecuencia

Problemas con terceros	2
problemas de tráfico	2
no desahogar tensiones	1
no lograr objetivos	1
la vida	1
situaciones desconocidas	1
no saber dar prioridades	1
problemas sociales	1
medio ambiente	1
no encontrar a su pareja	1
no estar en paz consigo mismo	1
depender de terceros	1
inseguridad,	1

PREGUNTA No. 2

¿ COMO EVALUARIAS EL DESEMPEÑO TOTAL DE LAS FUNCIONES Y RESULTADOS DE TU JEFE?

RANGO	FRECUENCIA
0	1
1	1
2	3
3	3
4	0
5	5
6	3
7	11
8	17
9	18
10	10

ANALISIS DE LOS DATOS DEL CUESTIONARIO DE LOS EJECUTIVOS.

---

VARIABLE SEXO :

9 SEXO FEMENINO

63 SEXO MASCULINO

72 TOTAL

VARIABLE EDAD:

<u>RANGO</u>	<u>FRECUENCIA</u>
23-28	23
29-34	22
35-40	14

<u>RANGO</u>	<u>FRECUENCIA</u>
41-46	9
46-	4
	<hr/>
TOTAL	72

VARIABLE ESCOLARIDAD

PREPARATORIA	7
ESTUDIOS TECNICOS	3
PROFESIONAL	<u>62</u>
TOTAL	72

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS NIVEL EJECUTIVO.PREGUNTA 1 A

<u>Opción</u>	<u>frecuencia</u>
1	51
2	17
3	3
4	1
5	0

PREGUNTA 2 A

B	2
1	2
2	5
3	41
4	18
5	4

PREGUNTA 3 A

1	29
2	19
3	17
4	7
5	0

PREGUNTA 4 A

1	30
2	21
3	18
4	3
5	0

PREGUNTA 5 A

B	1
1	1
2	10
3	31
4	27
5	2

PREGUNTA 1 B

<u>Opción</u>	<u>frecuencia</u>
1	25
2	25
3	18
4	3
5	1

PREGUNTA 2 B

1	9
2	46
3	17
4	0
5	0

PREGUNTA 3 B

B	1
1	0
2	3
3	5
4	25
5	38

PREGUNTA 4 B

1	24
2	28
3	19
4	1
5	0

PREGUNTA 5 B

1	49
2	21
3	1
4	1
5	0

PREGUNTA 1 C

<u>Opción</u>	<u>frecuencia</u>
B	1
1	9
2	5
3	24
4	18
5	15

PREGUNTA 2 C

1	0
2	1
3	1
4	17
5	53

PREGUNTA 3 C

1	28
2	34
3	9
4	1
5	0

PREGUNTA 4 C

1	0
2	8
3	15
4	17
5	32

PREGUNTA 5 C

B	1
1	0
2	1
3	2
4	20
5	48



FACTOR "D"

<u>Opción</u>	<u>frecuencia</u>
0	13
1	12
2	2
3	0
4	12
5	3
6	0
7	1
8	11
9	5
10	2
11	38
12	25
13	15

PREGUNTA ABIERTA No. 1

¿ PODRIAS DECIRNOS QUE ES LO QUE TE ORIGINA MAS TENSION EN TU VIDA?

<u>Respuestas</u>	<u>frecuencia</u>
En blanco	8
Problemas de trabajo	22
Problemas familiares	13
No lograr objetivos	7
Problemas sin resolver	3
Problemas de tiempo	3
Problemas de tráfico	3
Depender de terceros	3
Problemas Económicos	2
Problemas de ruido	1
La soledad	1
inactividad	1
problemas de salud	1
ignorancia	1

<u>Respuestas</u>	<u>frecuencia</u>
No sienten tensión	1
no entendieron la pregunta	1

EVALUACION

---

<u>CALIFICACION</u>	<u>FRECUENCIA</u>
EN BLANCO	1
0	0
1	0
2	0
3	0
4	0
5	2
6	2
7	9
8	40
9	17
10	1

#### 4.4. OBTENCION DE RESULTADOS.

Con el objeto de definir el tipo de supervisión de los ejecutivos, fué elaborada una plantilla ( anexo 2), y así poder evaluar si el tipo de supervisión estaba centrada en el bienestar del trabajador o por otra parte si estaba centrada en el trabajo. Por este motivo -- fueron seleccionados los factores "B" y "C" exclusivamente.

A cada una de las preguntas ( según se puede observar en el anexo 2) se le asignó un valor; el 1 para respuestas enfocadas a supervisión centrada en el trabajo y el 5 a supervisión centrada en el bienestar del trabajador, de tal manera que la puntuación máxima sería de 50 ( supervisión centrada en la empresa) y mínima - 10 ( supervisión centrada en el trabajo).

Una vez obtenidas las puntuaciones de los 144 cuestionarios ( 72 de ejecutivos y 72 de subordinados) fueron clasificados de acuerdo a la siguiente tabla:

PUNTAJE	DIAGNOSTICO
30-50	SUP. CENTRADA EN EL EMPLEA DO.
10-29	SUP. CENTRADA EN EL TRABA JO.

Una vez definidas cada una de las puntuaciones, se procedió a clasificar las evaluaciones que los ejecutivos y los subordinados hicieron de cada uno de los sujetos en estudio, de la siguiente forma:

<u>CALIFICACION</u>	<u>RANGO</u>
0-6	BAJO
7-10	ALTO

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

CUESTIONARIO DE EJECUTIVOS

Se obtuvieron 21 sujetos con estilo de supervisión orientado al trabajo y 51 sujetos con estilo de supervisión orientado al empleado.

Los resultados de las evaluaciones manifestadas en los cuestionarios se muestran en las siguientes tablas:

SUPERVISION ORIENTADA EN EL TRABAJO.

CALIFICACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
B	0	0%
0	0	0
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	0	0
6	0	0
7	2	9
8	11	52
9	8	38
10	0	0
TOTAL	21	100%

De la anterior tabla y considerando que evaluaciones de 7 a 10 las estamos considerando como calificaciones altas podemos considerar que el 100 % de la muestra -- manifiesta evaluación alta.

SUPERVISION ORIENTADA AL EMPLEADO.

CALIFICACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
B	1	2 %
0	0	0
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	2	4
6	0	0
7	7	14
8	31	60
9	9	18
10	1	2
TOTAL	51	100%

De la anterior tabla, y considerando los rangos de las evaluaciones mencionadas anteriormente, podemos concluir que el 94% de los ejecutivos se califican con una evaluación alta y sólo el 6% cae dentro de una calificación baja.

A continuación presentamos los resultados obtenidos en los cuestionarios de los subordinados, así como la presentación de las tablas de las evaluaciones.

CUESTIONARIO DE LOS SUBORDINADOS.



Los subordinados califican a sus jefes y los perciben de la manera siguiente:

16 sujetos los perciben con estilo de supervisión centrado en el trabajo.

a 56 sujetos los perciben con estilo de supervisión orientado al bienestar del trabajador.

En la siguiente tabla detallamos las evaluaciones que los subordinados hacen de sus jefes con estilo de supervisión centrada en el bienestar del trabajador:

SUPERVISION ORIENTADA EN EL EMPLEADO.

CALIFICACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	1	2 %
1	0	0
2	2	4
3	1	2
4	0	0
5	2	4
6	2	4
7	9	16
8	15	26
9	16	28
10	8	14
TOTAL	56	100%

De la tabla anterior deducimos que el 84% de las evaluaciones se perciben dentro del rango alto, mientras que sólo el 16% caen dentro del rango de evaluación -baja.

Las evaluaciones que los subordinados manifiestan de sus jefes con estilo de supervisión orientado hacia el trabajo se presentan en la siguiente tabla:

SUPERVISION ORIENTADA HACIA EL TRABAJO.

CALIFICACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	0	0 %
1	1	6
2	1	6
3	2	13
4	0	0
5	3	18
6	1	6
7	2	13
8	2	13
9	2	13
10	2	13
TOTAL	16	100%

De la anterior tabla deducimos que el 52% de los subordinados clasifican a sus jefes dentro de una evaluación alta y el 48% dentro de una evaluación baja dentro de este estilo de supervisión.

A continuación, presentaremos los factores psicossomáticos que los ejecutivos y los empleados manifestaron tener en el cuestionario, y los hemos clasificado también en estilos de supervisión, por un lado los cuestionarios de los ejecutivos y por otro el de los subordinados.

CUESTIONARIO DE EJECUTIVOS.

A continuación presentamos la tabla de los factores psicossomáticos que los sujetos manifestaron en el cuestionario, y que fueron clasificados con estilo de supervisión orientado hacia el trabajo.

FACTORES PSICOSOMATICOS DE LOS SUJETOS CON ESTILO DE SUPERVISION CENTRADA EN EL TRABAJO.

FACTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 δ NINGUNO	3	6
1	2	4
2	0	0
3	0	0
4	4	8
5	1	2
6	0	0
7	1	2
8	3	6
9	4	8
10	1	2
11	10	20
12	9	18
13	10	20
TOTAL	48	100%

El factor número 13 se refiere a factores que los sujetos puedan presentar y que no se encuentren incluidos dentro de los 12 anteriores, por lo que a continuación enuncio las respuestas dadas en este renglón:

- a) soy responsable
- b) me preocupo por quedar bien con mi trabajo
- c) me preocupa la baja calidad y la falta de sensibilidad en mi gente, indolencia y apatía a los problemas y la falta de previsión.
- d) me gusta trabajar en forma organizada
- e) me agrada terminar y comenzar nuevas tareas.
- f) me gusta dar confianza al subordinado
- g) desarrollo mis actividades para beneficio de la Empresa y superación personal.



- h) confiable e incondicional para la Compañía
- i) cuando me brindan su amistad soy amigo, cuando no su enemigo.
- j) me gusta organizar.

FACTORES PSICOSOMATICOS DE LOS SUJETOS CON ESTILO DE SUPERVISION ORIENTADO AL TRABAJADOR.

FACTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	7	7%
1	11	11
2	1	1
3	0	0
4	8	8
5	2	2
6	0	0
7	0	0
8	7	7
9	2	2
10	1	1
11	28	29
12	17	18
13	10	10
TOTAL	94	100%

El factor número 13 que manifiestan los sujetos son los siguientes:

- a) me gusta hacer bien mi trabajo
- b) padezco de gripas frecuentes
- c) me considero amigo de todos
- d) me gusta mi trabajo.
- e) estoy de acuerdo con las urgencias de trabajo pero trabajo presionado no.
- f) logro mis objetivos y los acepto como un reto.

- g) me preocupo por desarrollar lo mejor posible todos los aspectos más en mi vida personal y profesional.
- h) me gusta mi trabajo, mi familia, la gente; sobresa-  
lir, tener metas y lograrlas, me gusta el respeto mu-  
tuo, no entiendo a los irresponsables ni a los faltos  
de iniciativa, odio a la gente deficiente y lenta y -  
que no aporta nada.
- i) me gusta cumplir objetivos que me fijo.
- j) me gusta que de los resultados participe mi gente.

CUESTIONARIO DE LOS SUBORDINADOS.

Los subordinados evaluaron el estilo de supervisión-  
de sus jefes, sin embargo, los factores psicossomáti-  
cos que manifiestan corresponden a lo que ellos pre -  
sentan.

FACTORES PSICOSOMATICOS DE LOS SUBORDINADOS CUYOS JE-  
FES EVALUAN CON ESTILO DE SUPERVISION ORIENTADO AL -  
TRABAJO.

FACTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	5	16
1	3	9
2	0	0
3	0	0
4	4	12
5	1	3
6	0	0
7	0	0
8	3	9
9	2	6
10	3	9
11	7	22
12	0	0
13	3	9
TOTAL	31	100%

De la anterior tabla tenemos los siguientes enunciados del factor 13:

- a) no trabajo bajo presión
- b) me gusta tener responsabilidades
- c) me gusta mi trabajo

FACTORES PSICOSOMATICOS DE LOS SUBORDINADOS CUYAS EVALUACIONES DE SUS JEFES SON CON ESTILO DE SUPERVISION ORIENTADO AL TRABAJADOR.

FACTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	11	9
1	18	16
2	2	2
3	1	1
4	5	5
5	5	5
6	1	1
7	1	1
8	9	8
9	2	2
10	6	6
11	30	27
12	14	13
13	6	6
TOTAL	111	100%

Enunciados del concepto 13:

- a) rindo mis mejores resultados sin presión
- b) soy sociable, dinámico, tengo tezón y fuerza de voluntad.
- c) rindo mejor sin presión.
- d) soy persona positiva
- e) rindo mejor cuando decido por mí misma.
- f) me gusta dar nuevas ideas y que se tomen en cuenta - me gusta que se den cuenta de lo que estoy desarrollando, pero que no estén detrás de mí.

## TECNICA DE CORRELACION.

---

Las técnicas de correlación son métodos útiles para investigar la relación que hay entre dos series de puntuaciones aplicables a una muestra de sujetos.

El coeficiente de correlación es una cifra que indica - hasta que grado se relacionan 2 variables, esto es, hasta que grado las variaciones habidas en una corresponden o están asociadas con las variaciones habidas en la otra.

La correlación producto momento de Pearson usa puntuaciones estándar en sus procedimientos, de modo que las medias y las desviaciones estándar de las 2 distribuciones son equivalentes.

La diferencia por rango es uno de los métodos más sencillos para obtener el coeficiente de correlación .

Tiene como ventajas el poderse usar facilmente en gráficas y el poderlo obtener sin necesidad de calculadoras.

Es por tal motivo que fué seleccionado para la presente tesis.

La fórmula utilizada es la siguiente :

$$r_{xy} = \frac{\sum (dx)(dy)}{N (sDx) (sDy)}$$

en donde:

x= frecuencia de respuestas en cada pregunta del cuestionario de subordinados.

y+ frecuencia de respuestas en cada pregunta del cuestionario de los ejecutivos.

rxy+ coeficiente de correlación

N= número de posibles respuestas en cada pregunta.

sDx= desviación estándar de x

sDy= desviación estándar de y

dx= diferencia de x y la media

dy= diferencia de y y la media

### PUNTUACIONES "T"

---

La razón por la cual deseamos obtener la puntuación t es para decidir si la diferencia entre las medias de los grupos es debida a fluctuaciones del azar, o es el resultado de una diferencia significativa

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{D^2 - \frac{(D)^2}{n}}{N(n-1)}}$$

En donde:

$\bar{X}_1$  y  $\bar{X}_2$  = medias de las puntuaciones

D= diferencias entre las calificaciones de la variable dependiente para cada sujeto.

n+ número de sujetos que forman la muestra.

Deben explicarse también varios aspectos adicionales:

La hipótesis de nulidad, se emplea en la experimentación psicológica, y a grosso modo plantea que no existe diferencia entre las medias de la población de dos grupos.

Un planteamiento simbólico de la hipótesis de nulidad sería  $u_1 - u_2 = 0$ . Aquí  $u_1$  es la media de la población del grupo 1 y  $u_2$  es la media de la población del grupo 2. Si la diferencia entre las medias es pequeña, entonces tenemos posibilidades de inferir que no existen diferencias entre las medias de las poblaciones. De este modo  $u_1 - u_2 = 0$ . Por otro lado, si la diferencia entre las medias es grande, entonces la hipótesis nula que plantea que  $u_1 - u_2 = 0$  probablemente no sea cierta.

A continuación presento un cuadro en donde se muestran las correlaciones obtenidas entre las frecuencias de -- los dos cuestionarios aplicados en cada una de las preguntas:

PREGUNTA	CORRELACION	PUNTUACION T	NIVEL DE SIGNIFICANCIA.
1 A	.71	8.18	0.01
2 A	.25	3.80	0.01
3 A	.30	13.42	0.01
4 A	.75	0.93	0.40
5 A	.32	0.51	0.06
1 B	.50	9.87	0.01
2 B	.23	6.91	0.01
3 B	.97	8.54	0.01
4 B	.74	15.51	0.01
5 B	.88	1.53	0.10
1 C	.67	11.92	0.01
2 C	.99	10.88	0.01
3 C	.21	9.40	0.01
4 C	.98	3.48	0.01
5 C	.95	6.59	0.01
PREG. 2 ABIERTA	.78	12.00	0.01

#### 4.5. ANALISIS DE LOS PORCENTAJES DE LAS RESPUESTAS.

---

##### CUESTIONARIO DE SUBORDINADOS.

---

##### 1 A TU RELACION CON TU JEFE ES:

65% opina que es buena en 1  
 14 % opina que es buena en 2  
 16% intermedia  
 1% es mala en 4  
 2% es mala en 5

##### 2 A PIENSO QUE EL EXITO DE MI TRABAJO SE DEBE A:

6% opina que su jefe es como un padre para ellos en 1  
 15% opina que su jefe es como un padre para ellos en 2  
 31% intermedio  
 13% opina que llevan solo relación de trabajo en 4  
 42% opina que llevan solo relación de trabajo en 5

##### 3 A PIENSO QUE LA RELACION SOCIAL CON MIS COMPAÑEROS ES ALGO :

74% opina que es necesaria en 1  
 19% opina que es necesaria en 2  
 5% intermedia  
 1% no es necesaria en 4  
 0% en 5

##### 4 A PIENSO QUE LA RELACION SOCIAL CON EL JEFE ES ALGO:

51% opina que es necesaria en 1  
 24% opina que es necesaria en 2  
 15% intermedia  
 4% no es necesaria en 4  
 5% opina que no es necesaria en 5

5 A CONSIDERO A MI JEFE COMO:

24% lo consideran sólo un superior en 1  
10% lo consideran sólo un superior en 2  
21% intermedio  
19% lo consideran un gran amigo en 4  
26% lo consideran un gran amigo en 5

1 B MI JEFE SUPERVISA DETALLADAMENTE MIS ACTIVIDADES:

25% opina que frecuentemente en 1  
7% opina que frecuentemente en 2  
25% intermedio  
11% rara vez en 4  
32% opinan que rara vez en 5

2 B MI JEFE TRATA DE QUE ACEPTEMOS SUS IDEAS Y CONVICCIONES:

3% No contestó  
17% opina que siempre en 1  
24% opina que siempre en 2  
26% intermedio  
15% opina que nunca en 4  
15% opina que nunca en 5

3 B EL TRABAJO LO PLANEA MI JEFE DE ACUERDO A :

1% lo dejó en blanco  
13% opina que lo planea de acuerdo a lo que sabe que po -  
drán realizar los subordinados en 1  
5% a lo que sabe que podrán realizar en 2  
18% intermedio  
26% opina que planean de acuerdo a lo que la Empresa exige en 4  
36% opina que planean de acuerdo a lo que la Empresa exige en 5



4 B MI JEFE ACEPTA LAS SUGERENCIAS QUE HAGO:

- 19% opina que siempre en 1
- 33% opina que siempre en 2
- 33% intermedio
- 7% opina que nunca en 4
- 7% opina que nunca en 5

5 B SI MI JEFE TIENE QUE CUMPLIR UN OBJETIVO:

- 75% opina que le brinda su ayuda en 1
- 18% opina que le brinda su ayuda en 2
- 5 % intermedio
- 1% opinan que son apaáticos en 4
- 0% en 5

1 C EN CASO DE TENER UN CONFLICTO MI JEFE, EL PREFIERE:

- 40% opina que ser accesible en 1
- 19% opina que ser accesible en 2
- 18% intermedio
- 8% convencernos de sus ideas en 4
- 14% opina que convencernos de sus ideas en 5

2 C CUANDO ENTRE LOS COMPAÑEROS HAY UN CONFLICTO, MI JEFE:

- 11% opina que es indiferente en 1
- 7% opina que es indiferente en 2
- 10% intermedio
- 14% opina que buscan solucionarlo en 4
- 58% opina que buscan solucionarlo en 5 .

3 C SI TENGO ALGUN PROBLEMA:

- 37% opina que busca la ayuda de su jefe en 1
- 22% opina que busca la ayuda de su jefe en 2
- 18% intermedio
- 5% opina que no desea que su jefe se entere en 4
- 17% opina que no desea que su jefe se entere en 5

4 C PIENSO QUE SI UN JEFE LEVANTA LA VOZ A UN SUBORDINADO ES ALGO:

- 1 % lo dejó en blanco
- 8% opina que es algo necesario en 1
- 7% opina que es algo necesario en 2
- 17% intermedio
- 17% opina que es algo reproable en 4
- 50% opina que es algo reproable en 5

5 C CUANDO ME QUEJO CON MI JEFE DE ALGUN ASPECTO:

- 8% opina que los escuchan pero no ofrecen solución en 1
- 5% opina que los escuchan pero no ofrecen solución en 2
- 19% intermedio
- 11% opina que los escuchan y ayudan en 4
- 55% opina que los escuchan y ayudan en 5

ANALISIS FACTOR "D" EN PORCENTAJES.

- 1. Me gusta mucho que la gente que me rodea se preocupe por mí 16%
- 2. Me preocupo mucho por mi salud pues me enfermo con frecuencia 1%

3. Padezco de asma	0%
4. Padezco de alguna enfermedad gastrointestinal	6%
5. hipertensión	4
6. diabetes	0
7. úlcera péptica	0
8. no confío con facilidad y recelo de la gente	9
9. frecuentemente padezco dolores de cabeza	1
10. siento que a veces la gente me margina	6
11. me gusta mucho quedar bien con la gente y hacer lo que espera de mí	29
12. rindo mis mejores resultados bajo presión	10
13. otro, especificar	4
0 . lo dejaron en blanco	14
TOTAL	100%

CUESTIONARIO DE LOS EJECUTIVOS .

1 A MI RELACION CON MIS SUBORDINADOS ES:

- 71% opina que es buena en 1
- 24% opina que es buena en 2
- 4% intermedia
- 1% opina que es mala en 4
- 0% en 5

2 A PIENSO QUE EL EXITO DE MI TRABAJO SE DEBE A:

- 3 % lo dejó en blanco
- 3 % opina que se debe a ser como un padre en 1
- 7% opina que se debe a ser como un padre en 2
- 56% intermedio
- 25% opina que se debe a llevar sólo relación de trabajo en 4
- 6% opina que se debe a llevar sólo relación de trabajo en 5

3 A PIENSO QUE LA RELACION SOCIAL CON LOS SUBORDINADOS ES ALGO:

40% opina que es necesario en 1  
26% opina que es necesario en 2  
24 % intermedio  
10% opina que no es necesario en 4  
0% en 5

4A PIENSO QUE LA RELACION SOCIAL CON LOS SUPERIORES ES ALGO:

42% opina que es necesario en 1  
29% opina que es necesario en 2  
25% intermedio  
4% opina que no es necesario en 4  
0% en 5

5 A EN MI EMPRESA TODOS ME CONSIDERAN:

1% lo dejó en blanco  
1% opina que sólo lo consideran un compañero en 1  
14% opina que sólo lo consideran un compañero en 2  
43% intermedio  
38% opina que lo consideran un gran amigo en 4  
3% opina que lo consideran un gran amigo en 5

1 B SUPERVISO DETALLADAMENTE LA ACTIVIDAD DE MIS SUBORDINADOS:

35% opina que frecuentemente en 1  
35% opina que frecuentemente en 2  
25% intermedio  
4% opina que rara vez en 4  
1% opina que rara vez en 5

2 B MIS IDEAS Y CONVICCIONES SIEMPRE SON ACEPTADAS POR MIS SUBORDINADOS:

13% opinó que siempre en 1

64% opinó que siempre en 2

24% intermedio

0% en 4 y 5

3 B MI PLANEACION DEL TRABAJO LA EFECTUO DE ACUERDO :

1% dejó en blanco

0% en 1

4% la efectúa de acuerdo a lo que sabe que aceptarán sus subordinados en 2

7% intermedio

35% lo que exige la Empresa en 4

53% lo que exige la Empresa en 5

4 B ACEPTO NUEVAS SUGERENCIAS DE MIS SUBORDINADOS:

33% opina que siempre en 1

39% opina que siempre en 2

26% intermedio

1% opina que nunca en 4

0% en 5

5 B CUANDO TENGO QUE CUMPLIR UN OBJETIVO MIS SUBORDINADOS:

68% opina que le brinda su ayuda en 1

29% opina que le brinda su ayuda en 2

1% intermedio

1% opina que son apáticos en 4

0% en 5

1 C PARA EVITAR CONFLICTOS CON MIS SUBORDINADOS PREFIERO:

- 1% lo dejó en blanco
- 12% opina que que son accesibles en 1
- 7% opina que son accesibles en 2
- 33% intermedio
- 25% opina que prefieren convencerlos de sus ideas en 4
- 21% opina que prefieren convencerlos de sus ideas en 5

2 C CUANDO EXISTE UN CONFLICTO ENTRE MIS SUBORDINADOS:

- 0% en 1
- 1% opina que son indiferentes en 2
- 1% intermedio
- 24% buscan solucionarlo en 4
- 74% buscan solucionarlo en 5

3 C CUANDO UN SUBORDINADO TIENE ALGUN PROBLEMA:

- 39% opina que le piden ayuda en 1
- 47% opina que le piden ayuda en 2
- 13% intermedio
- 1% opina que nunca se entera
- 0% en 5

4 C CREO QUE LEVANTAR LA VOZ A LOS SUBORDINADOS ES ALGO:

- 0% en 1
- 11% opina que es necesario en 2
- 21% intermedio
- 24% opina que es reprobable en 4
- 44% opina que es reprobable en 5

5 C CUANDO UN SUBORDINADO SE QUEJA CONMIGO MI ACTITUD ES:

- 1% lo dejó en blanco  
 0% en 1  
 1% opina que los escuchan sin dar solución en 2  
 3% intermedio  
 28% opina que escucharlo y ayudarlo en 4  
 66% opina que escucharlo y ayudarlo en 5

ANALISIS DE PORCENTAJES EN FACTOR "D" EN EJECUTIVOS:

0. en blanco	9	%
1. me gusta mucho que la gente que me rodea se preocupe por mí	9	
2. me preocupo mucho por mi salud pues me enfermo con frecuencia	1	
3. padezco de asma	0	
4. padezco de alguna enfermedad gastrointestinal	9	
5. hipertensión	2	
6. diabetes	0	
7. úlcera péptica	.7	
8. no confío con facilidad y recelo de la gente	8	
9. frecuentemente padezco dolores de cabeza	4	
10. siento que a veces la gente me margina	1	
11. me gusta mucho quedar bien con la gente y hacer lo que espera de mí	27	
12. rindo mis mejores resultados bajo presión	18	
13. otras, especificar	11	
TOTAL	100%	

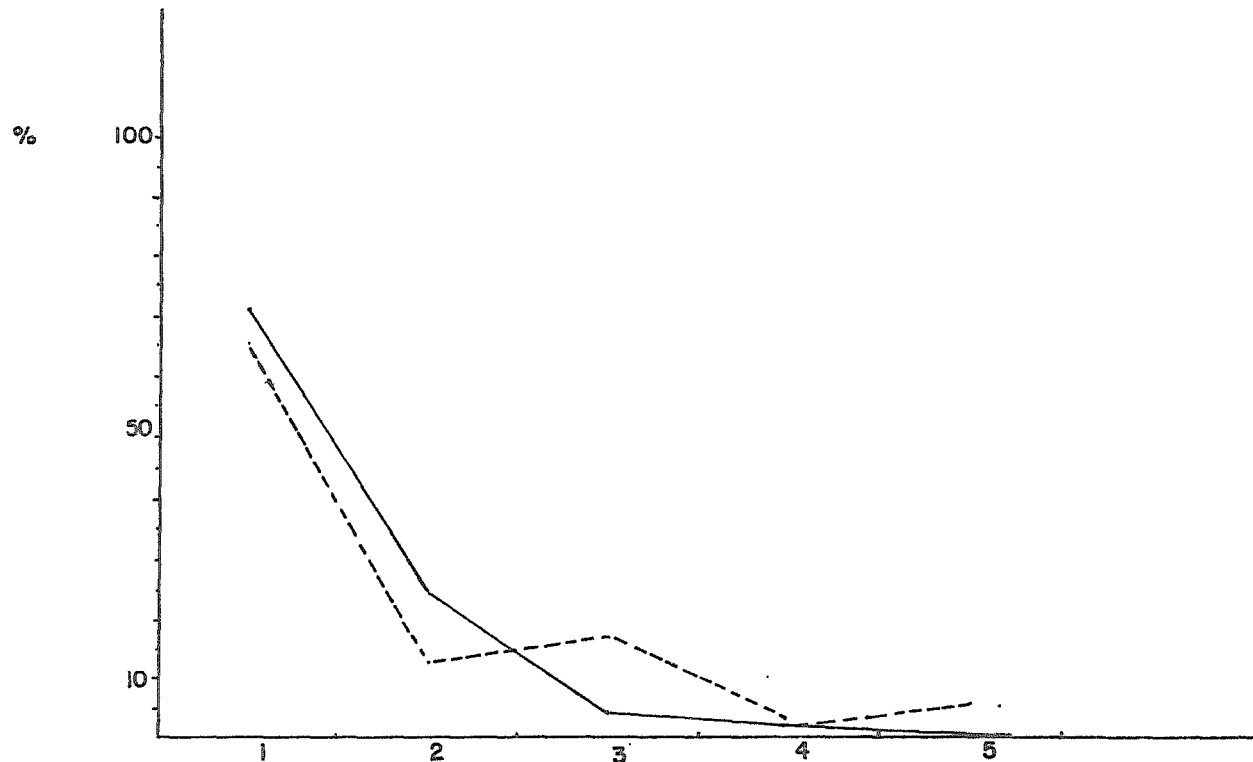
NOTA: EN LA OPCION No. 13 EN TODOS LOS CASOS EN AMBOS CUESTIONARIOS LOS SUJETOS TRATARON DE QUEDAR BIEN DANDO RESPUESTAS COMO: " ME GUSTA MI TRABAJO" " SOY RESPONSA BLE " " ME LLEVO BIEN CON TODOS" ETC.

A continuación presento gráficas de los porcentajes de las respuestas de cada una de las preguntas:

FACTOR A-1

Mi relación con mi jefe es - - - - -

Mi relación con mis subordinados es \_\_\_\_\_



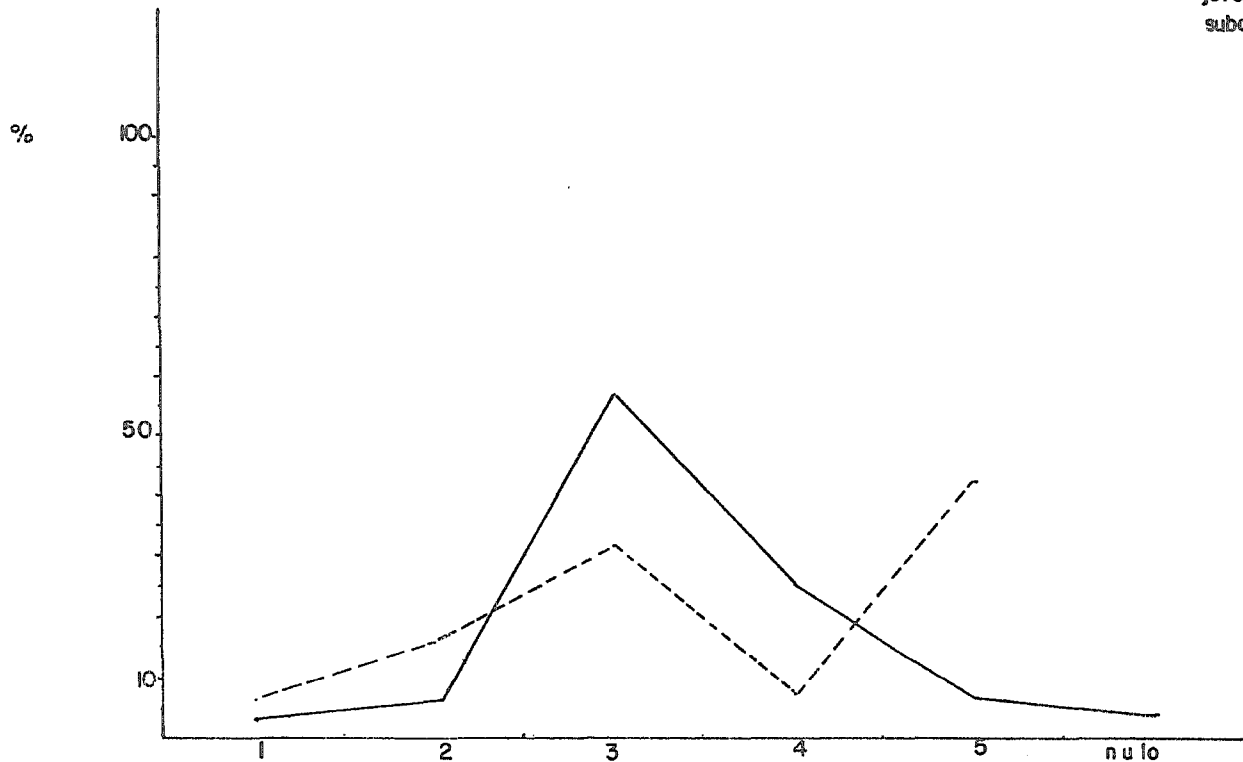
GRAFICA No. 1. Factor A1, según escala contenida en pag. 88 y 92



FACTOR A-2

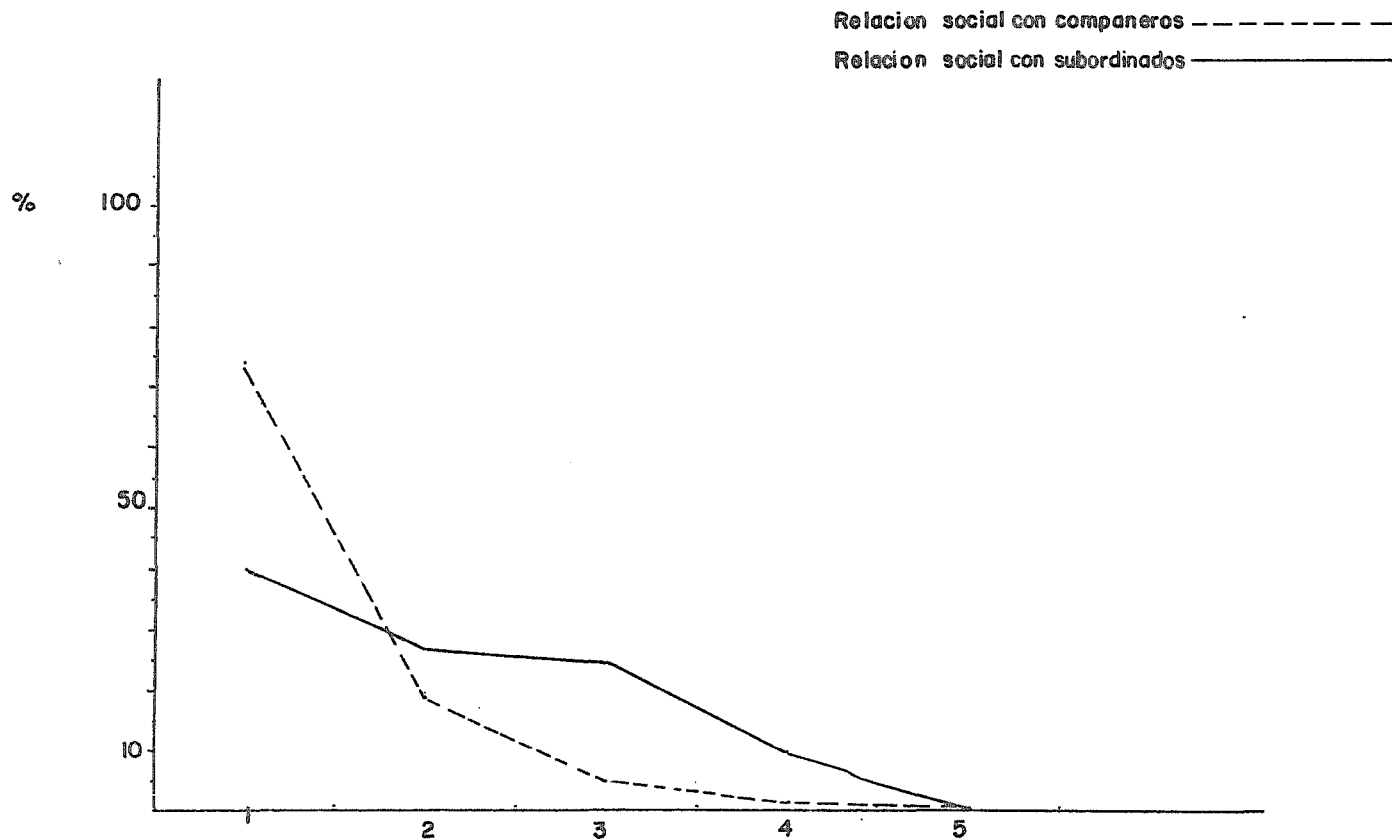
El éxito de mi trabajo se debe a

jefe —————  
subordinado - - - - -



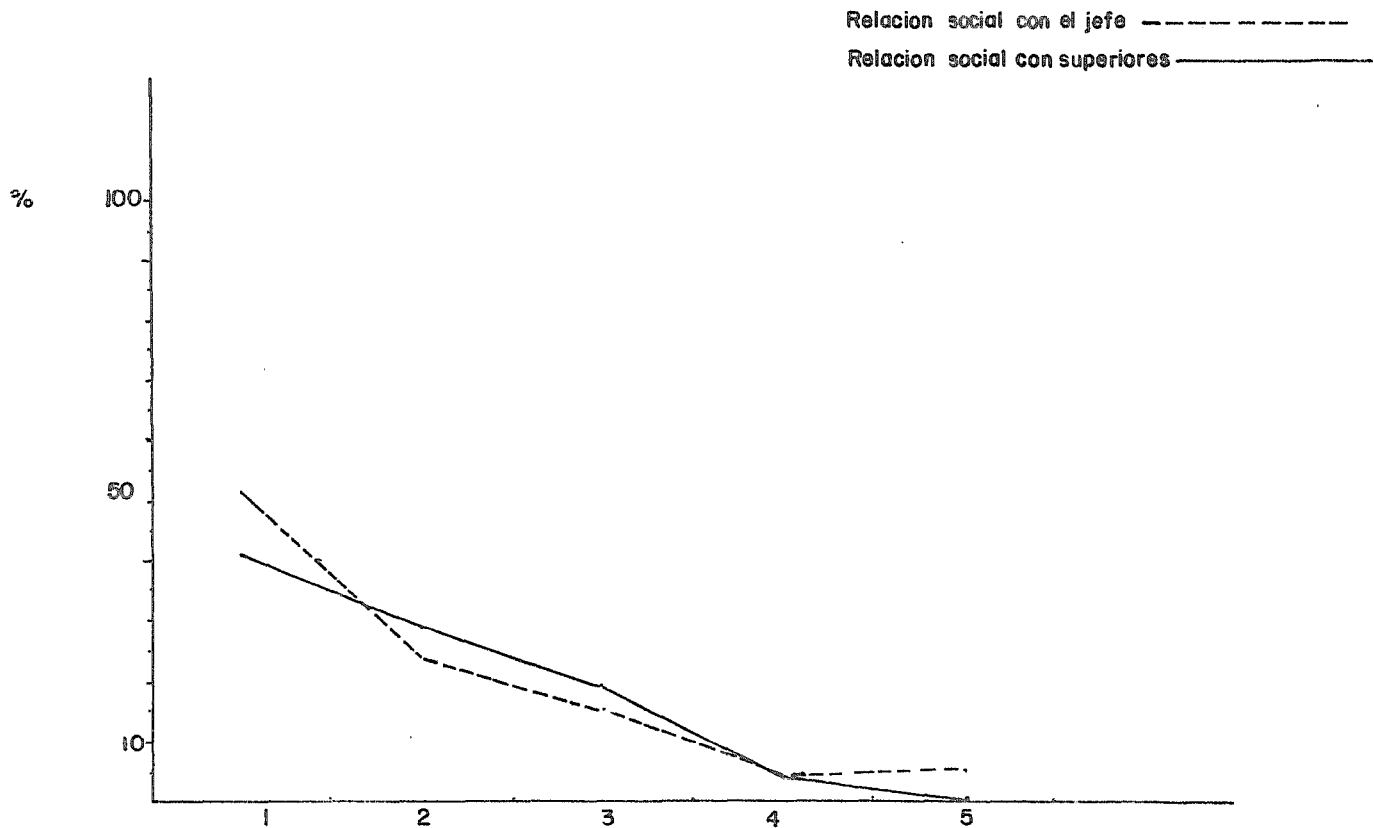
GRAFICA No. 2. Factor A2 según escala contenida en pag. 88 y 92

FACTOR A - 3



GRAFICA No. 3 . Factor A3, según escala contenida en la página número 88 y 93

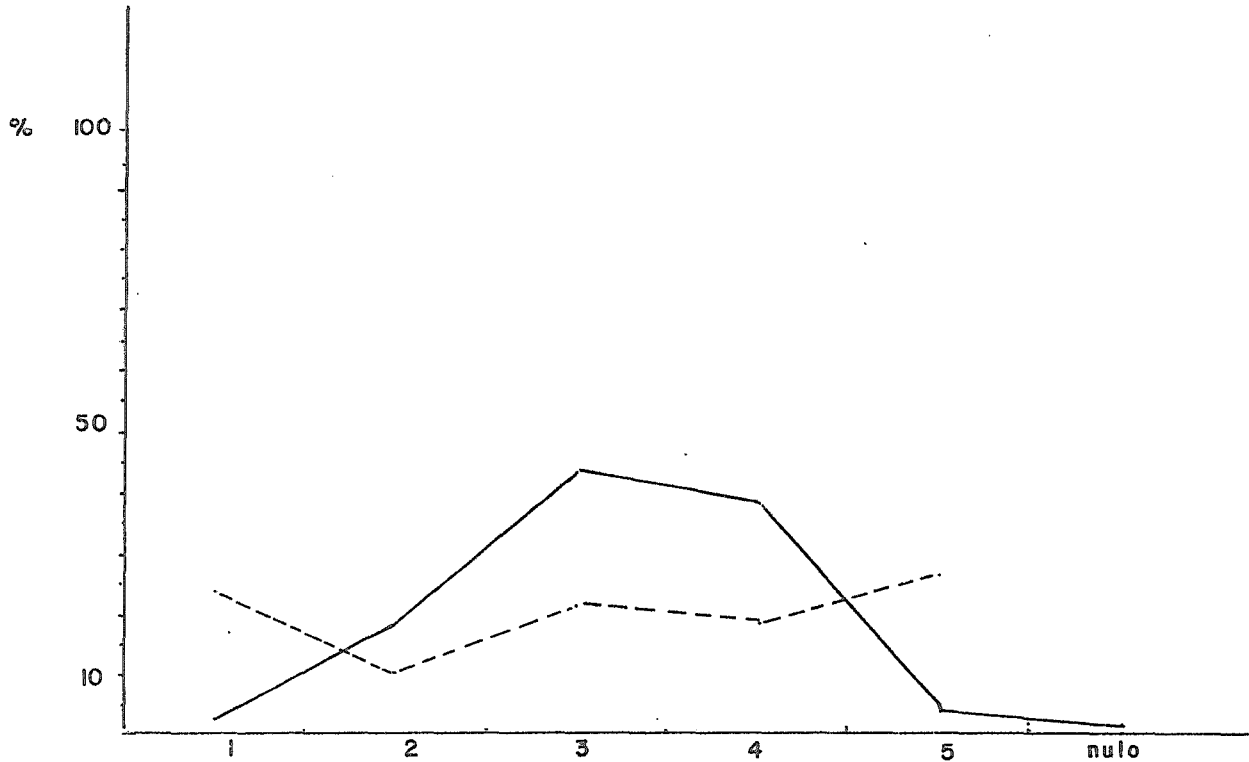
FACTOR A - 4



GRAFICA No. 4 . Factor A4, según escala contenida en la pag. 88 y 93

FACTOR A-5

Considero a mi jefe como  
Todos me consideran como

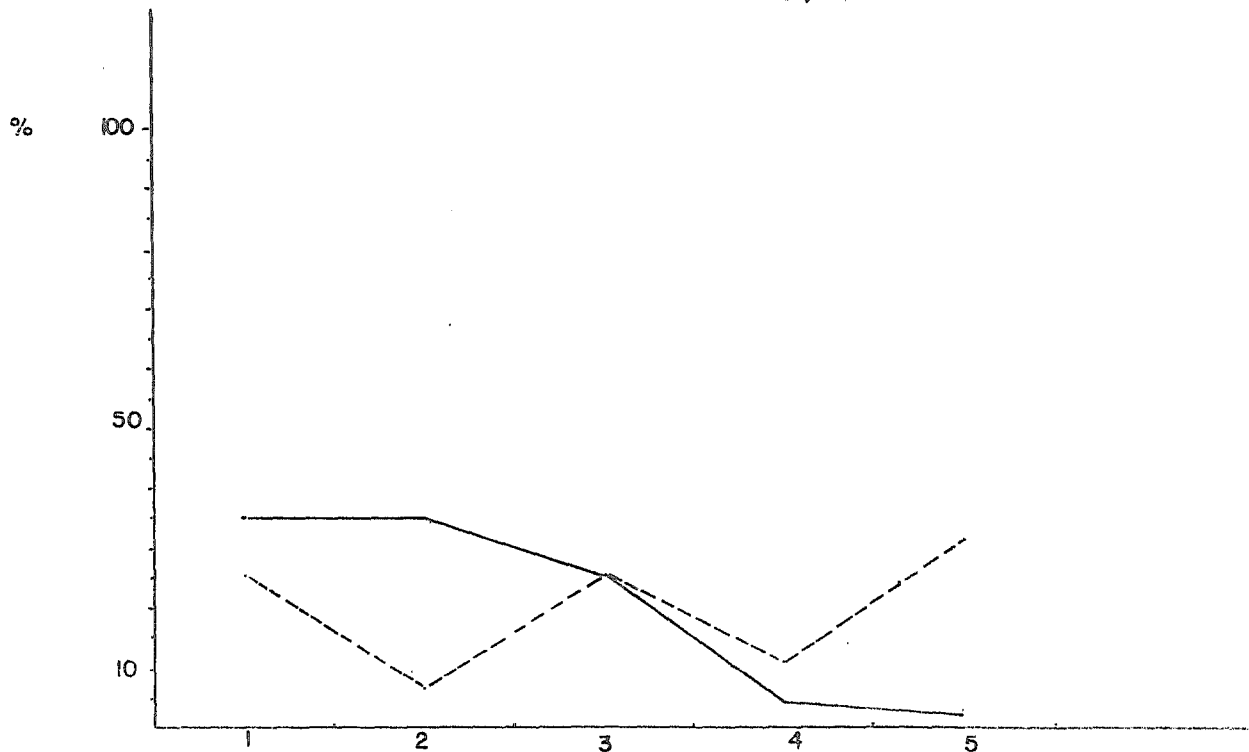


GRAFICA No. 5. Factor A5, según escala contenida en la pag. número 89 y 93

FACTOR B - I

Mi jefe supervisa detalladamente mis actividades -----

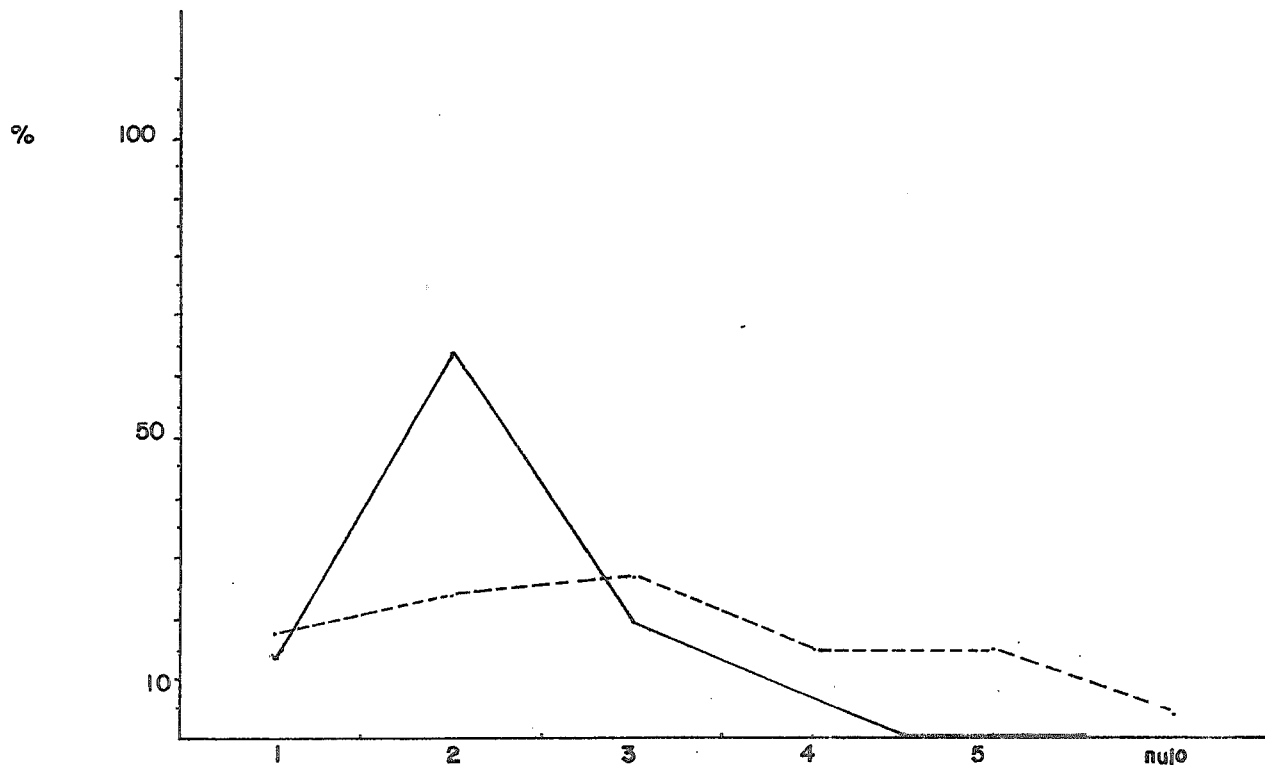
Superviso detalladamente... \_\_\_\_\_



GRAFICA No. 6 . Factor B1, según escala contenida en la página 89 y 93

Mi jefe trata de que aceptemos sus ideas -----

Mis ideas son aceptadas... \_\_\_\_\_

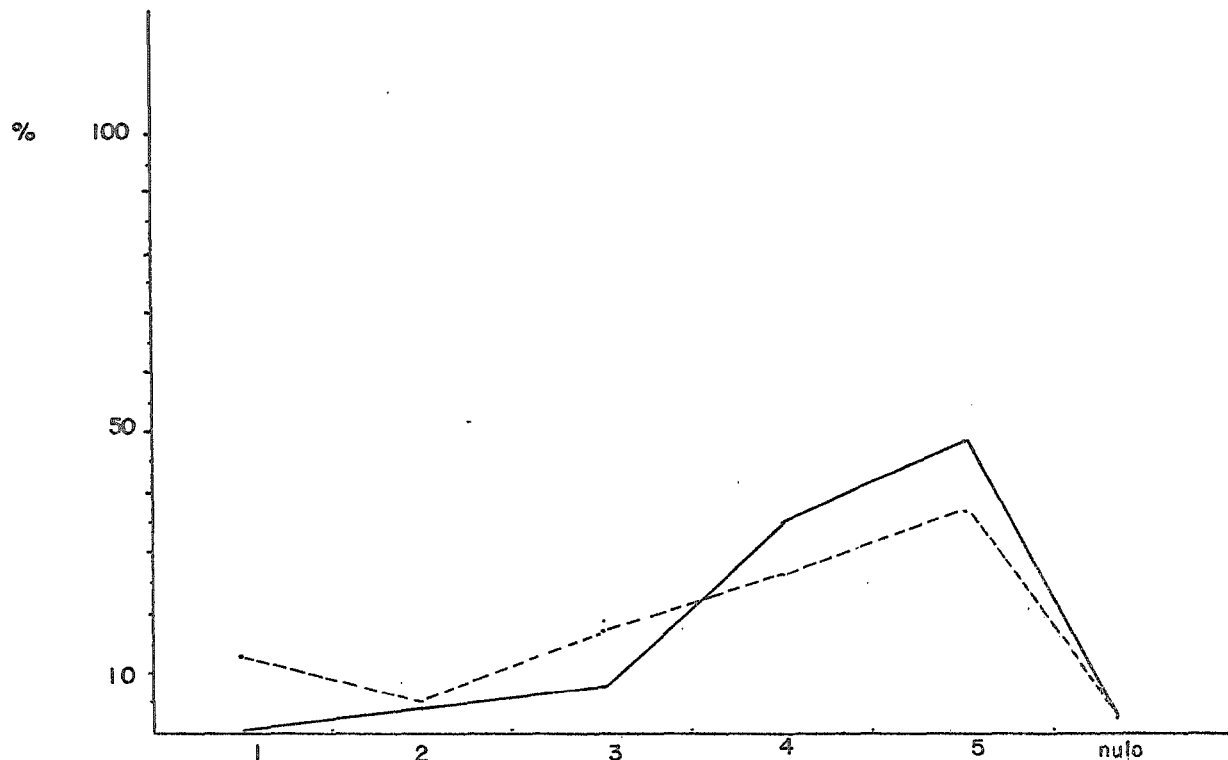


GRAFICA No. 7 . Factor B2, según escala contenida en la página número 89 y 94

FACTOR B-3

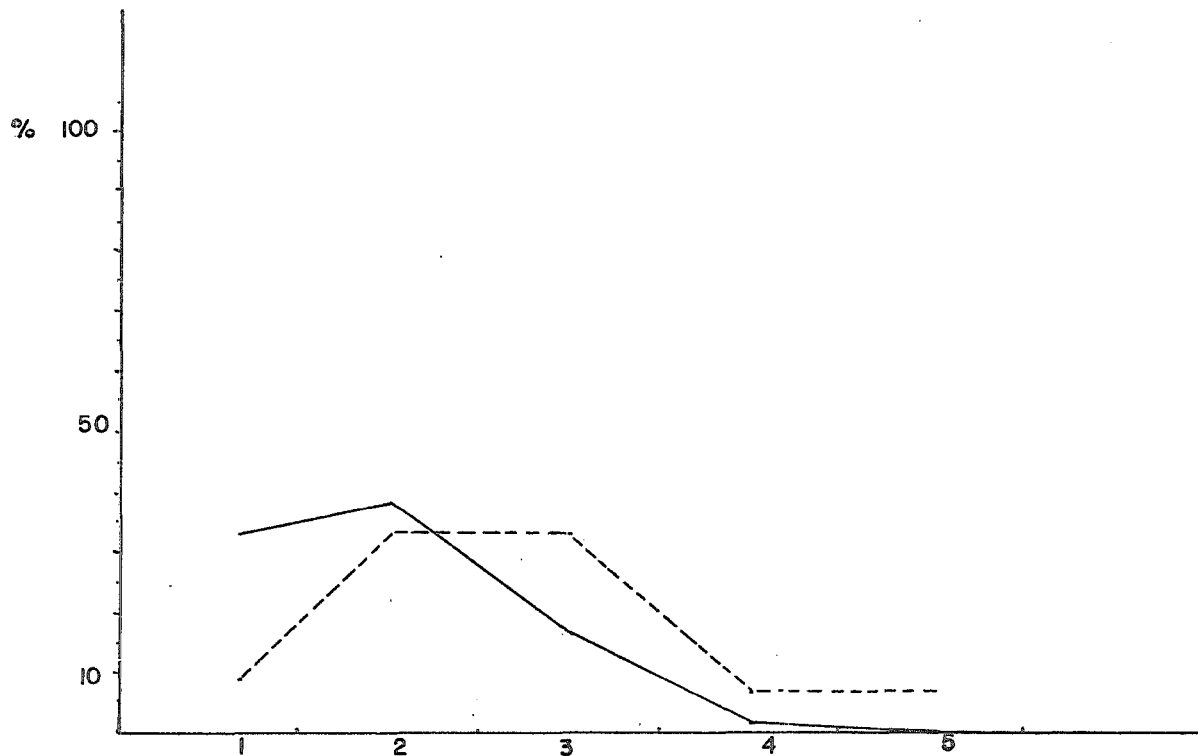
El trabajo planea mi jefe -----

Mi planeación de trabajo la efectúo de acuerdo -----



GRAFICA No. 8, Factor B3 , según escala contenida en la página número 89 y 94

Mi jefe acepta las sugerencias que hago -----  
Acepto nuevas sugerencias \_\_\_\_\_



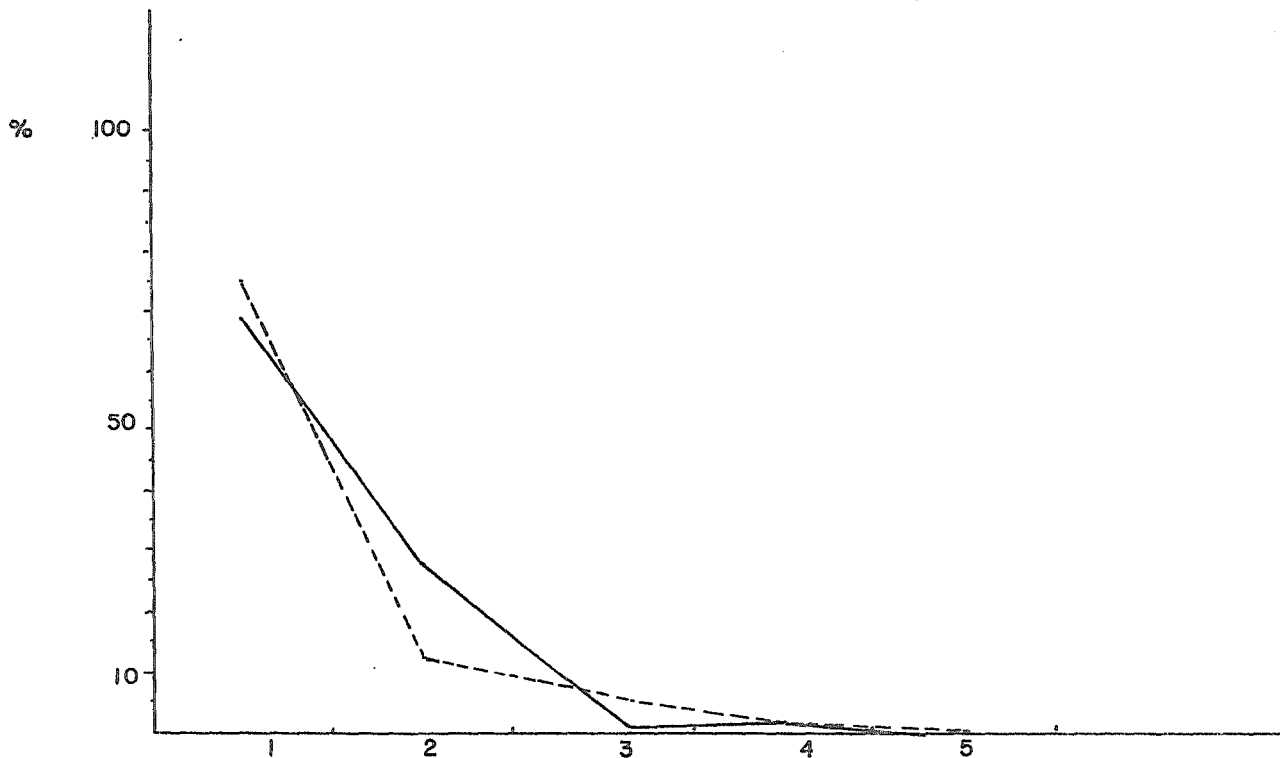
GRAFICA No. 9 , Factor B 4, según escala contenida en la página número 90 y 94



FACTOR B-5

Si mi jefe tiene que cumplir un objetivo -----

Quando tengo que cumplir un objetivo \_\_\_\_\_

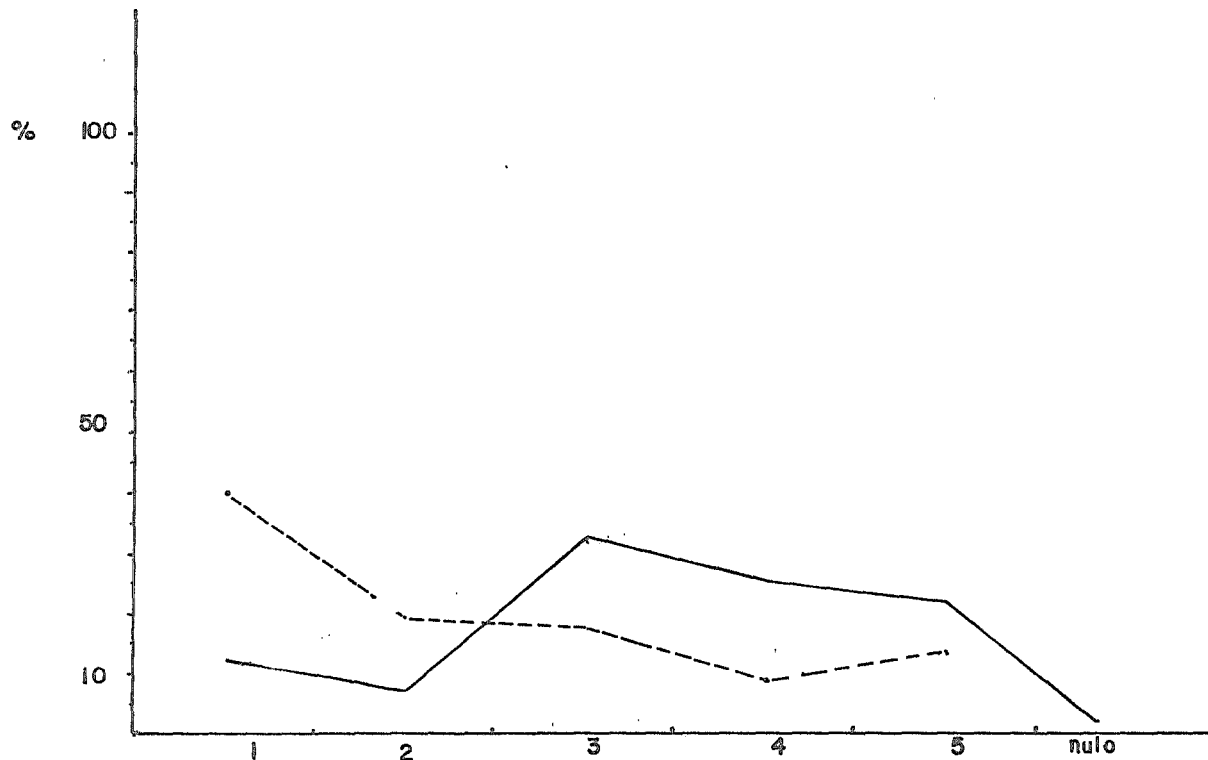


GRAFICA No. 10 . Factor B 5, según escala contenida en la página 90 y 91

FACTOR C-1

En caso de conflicto, mi jefe -----

Para evitar conflictos con mis subordinados \_\_\_\_\_

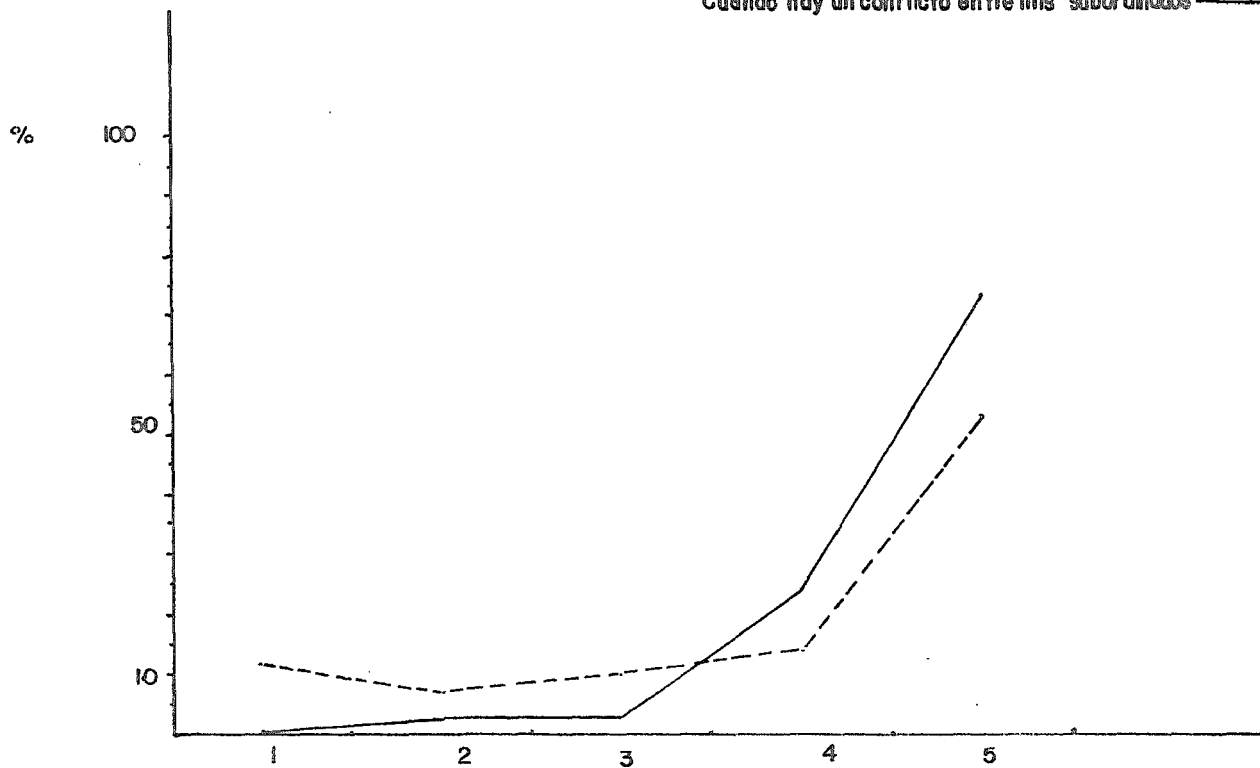


GRAFICA No. 11 . Factor C 1, según escala contenida en la pag. 90 y 95

FACTOR C-2

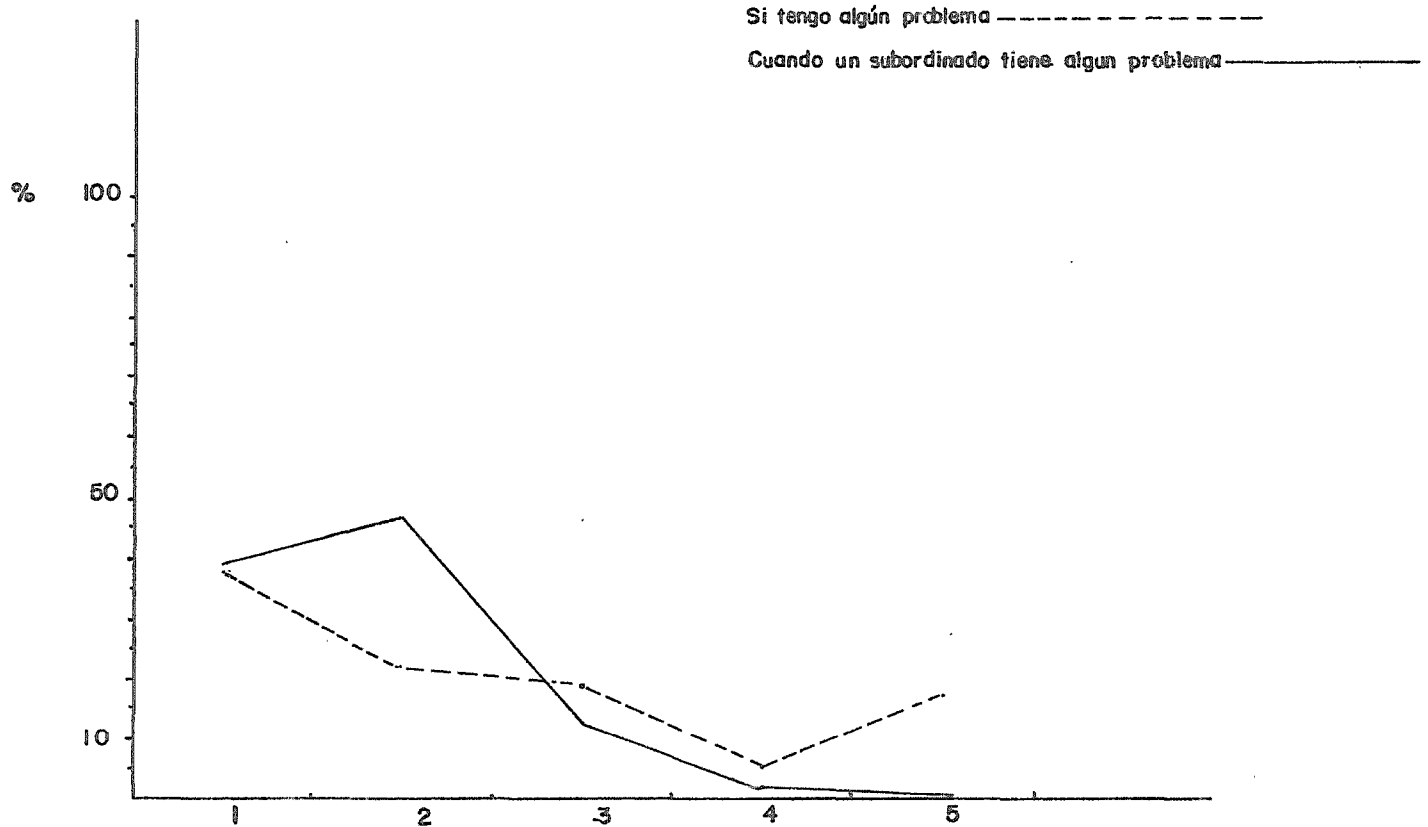
Cuando entre compañeros hay un conflicto - - - - -

Cuando hay un conflicto entre mis subordinados \_\_\_\_\_



GRAFICA No. 12 . Factor C 2, según escala contenida en la página número 90 y 95

FACTOR C - 3



GRAFICA No. 13 . Factor C3 , según escala contenida en la página 91 y 95

FACTOR C-4

Levantar la voz a un subordinado es:

subordinados - - - - -

jefe - - - - -

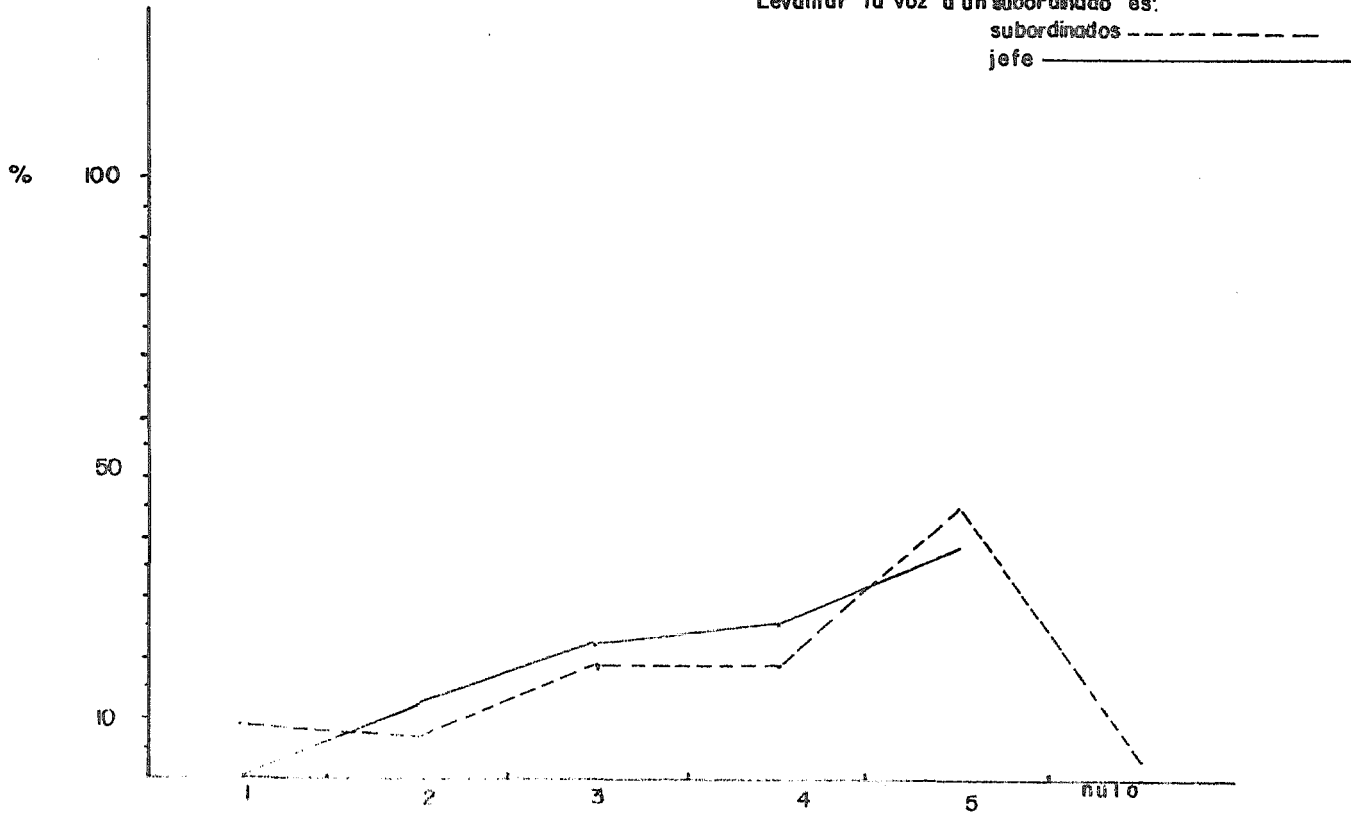
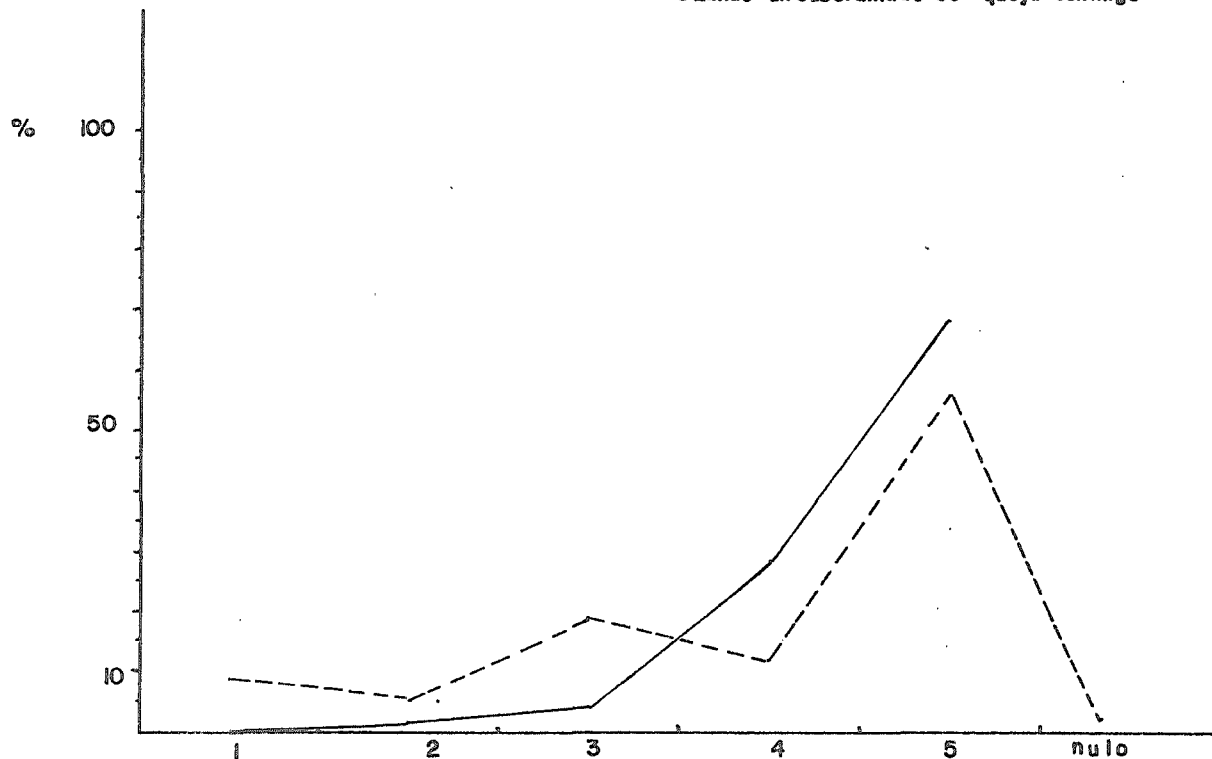


GRÁFICO No. 14. Factor C-4, según escala contenida en la pag. 91 y 95

FACTOR C - 5

Cuando me quejo con mi jefe -----

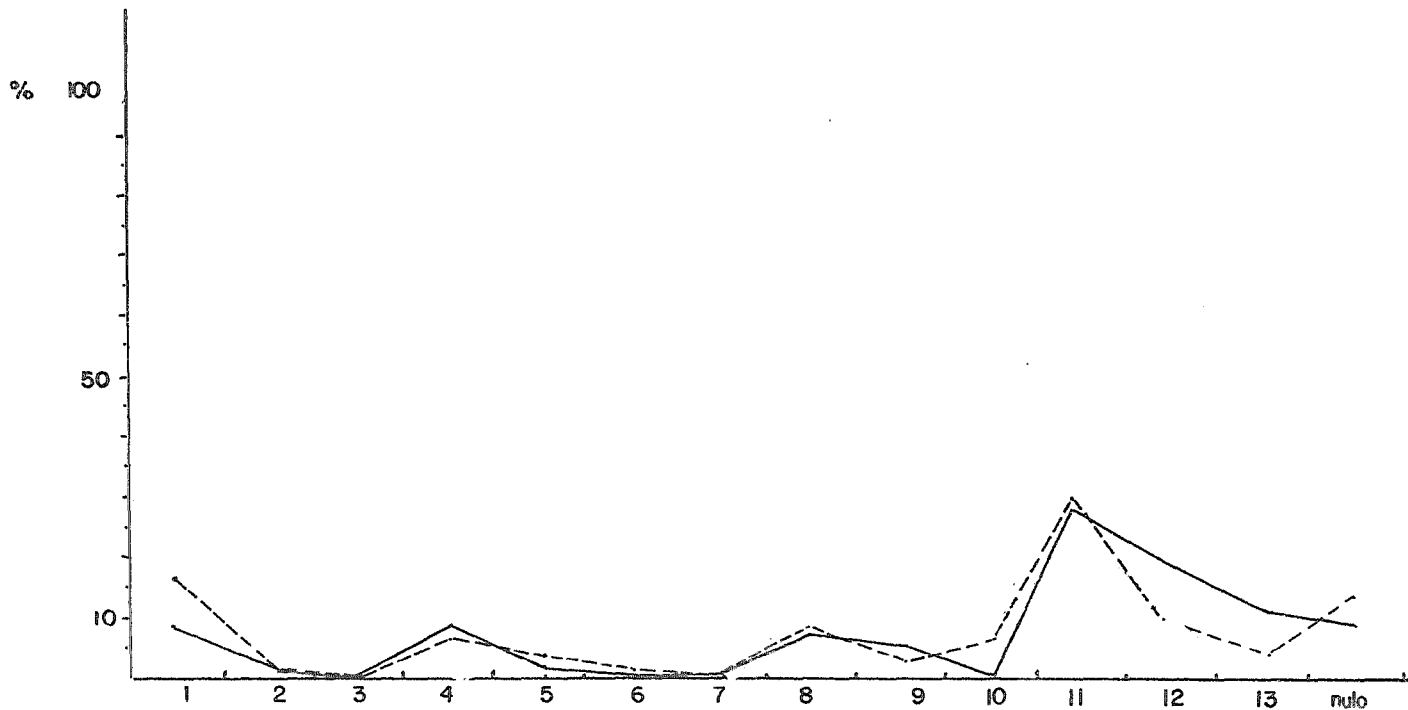
Cuando un subordinado se queja conmigo -----



GRAFICA No. 15 . Factor C 5, según escala contenida en la página número 91 y 95

FACTOR D

SUBORDINADOS - - - - -  
EJECUTIVOS - - - - -



GRAFICA No. 16. Factor "D", según escala contenida en las páginas 78 <sup>91</sup>, 92 y 96

#### 4.6. CONCLUSIONES .

##### HIPOTESIS No. 1

El 84% de la muestra que percibe al jefe con estilo de supervisión orientado en el bienestar del trabajador o pina que las evaluaciones son altas, entonces se acepta la hipótesis.

##### HIPOTESIS No. 2

El 52% de la muestra que percibe al jefe con estilo de supervisión orientado en el trabajo, opina que las evaluaciones son altas, entonces se rechaza la hipótesis.

##### HIPOTESIS No. 3

El 92% de los ejecutivos que se percibe con estilo de supervisión orientado en el bienestar del trabajador, opina que presenta reacciones psicósomáticas. Entonces se rechaza la hipótesis.

##### HIPOTESIS No. 4

El 94% de los jefes que se perciben con estilo de supervisión orientado en el trabajo, presentan reacciones psicósomáticas, entonces se acepta la hipótesis.

##### HIPOTESIS No. 5

El 100% de la muestra presenta reacciones de stress, entonces se rechaza la hipótesis.

##### HIPOTESIS No. 6

El 100% de la muestra presenta reacciones de stress, entonces se acepta la hipótesis.



HIPOTESIS No. 7

El 91% de los subordinados que perciben al jefe con estilo de supervisión orientado en el bienestar del trabajador manifiestan que ellos mismos presentan reacciones psicosomáticas. Entonces se rechaza la hipótesis.

HIPOTESIS No. 8

El 84% de los subordinados que perciben al jefe con estilo de supervisión orientado en el trabajo manifiestan que sí presentan reacciones psicosomáticas. Entonces se acepta la hipótesis.

CONCLUSION DE HIPOTESIS.

Los resultados de las conclusiones anteriores nos llevan a pensar que no necesariamente la evaluación de distintos estilos de supervisión tienen que ser opuestas. Por el contrario, encontramos que tanto los ejecutivos estilo orientado en el trabajo como los que tienen estilo orientado en el bienestar del trabajador son evaluados positivamente.

HIPOTESIS No. 9

Las correlaciones obtenidas son altas en 10 de los aspectos: En las preguntas 1A,4A,3B,4B,5B,1C,2C,4C y 5C, y en la pregunta de evaluación, entonces existe relación entre la percepción que tiene el jefe de sí mismo y la percepción que tiene el empleado de su jefe.

## 4.7. COMENTARIOS SOBRE EL ESTUDIO MAS RELEVANTES.

a) la opinión que tienen los subordinados en cuanto a la planeación del trabajo por parte de su jefe, es alta tendiendo a que lo hacen de acuerdo a lo que la Empresa exige, pues el 62% de la muestra así lo opina.

b) En el aspecto social, tanto jefes como subordinados opinan que es necesario llevar buenas relaciones de trabajo y que los jefes a su vez deben de llevar relaciones sociales con subordinados y superiores. El subordinado opina que en un 89% y el ejec. en un 68%.

c) En el aspecto de supervisar detalladamente la actividad de los subordinados el 70% de los jefes opinan que lo hacen frecuentemente o sea que la minoría de la muestra le deja poca libertad de acción a sus subordinados.

d) En el aspecto de la aceptación de ideas y convicciones de los ejecutivos por parte de sus subordinados, el 77% de los ejecutivos encuestados opina que siempre las aceptan o sea que tienden a imponer.

e) Los ejecutivos planean el trabajo de acuerdo a lo que exige la Empresa pues el 88% de la muestra tendió a dar dicha respuesta o sea que la minoría no toman en cuenta la opinión de sus subordinados.

f) Para evitar conflictos con los subordinados, los ejecutivos opinaron en un 46% que preferían convencerlos de sus ideas , mostrandose otra vez la tendencia a imponer.

g) Cuando existe un conflicto entre sus subordinados los ejecutivos opinaron en un 98% que buscan solucionarlo o sea que toman en cuenta el bienestar del trabajador.

- h) Cuando un subordinado tiene algún problema, el 86% de los ejecutivos opinó que le pedían ayuda, correlacionado con el 59% de los subordinados que opinan lo mismo o sea que el Ejecutivo es un punto de apoyo para la solución de sus problemas.
- i) El 68% de los ejecutivos opina que es reprobable levantar la voz a los subordinados o sea que tienden a tratar al trabajador con suavidad, perdiéndose la idea del capataz.
- j) Cuando los subordinados se quejan con el ejecutivo de algún problema, la actitud del mismo es en un 94% tendiente a escucharlo y ayudarlo.
- k) Lo más relevante en el factor "D" tanto de los ejecutivos como de los subordinados, es que en un 27% y 29% respectivamente les gusta quedar bien con la gente y hacer lo que se espera de ellos.
- l) El ejecutivo en un 18% y el subordinado en un 10% rinden sus mejores resultados bajo presión o sea que trabajan con más ahínco bajo situaciones adversas.
- m) En general, la muestra de los ejecutivos tiende a enfocar su estilo de mando hacia el bienestar de los subordinados.
- n) El 62% de los subordinados califican a sus jefes con una evaluación alta, y el 80% de los se califican con una evaluación alta.

## CUESTIONARIO

ESTE CUESTIONARIO ES ANONIMO Y LA INFORMACION QUE NOS PROPORCIONES SE MANTENDRA EN FORMA CONFIDENCIAL POR LO QUE AGRADECERE TU SINCERIDAD Y AYUDA A LA PRESENTE INVESTIGACION DE TESIS.

SEXO: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_  
 EDAD: \_\_\_\_\_ NUMERO DE SUBORDINADOS: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: A continuación encontrarás diversos enunciados sobre los diferentes aspectos de tu trabajo. Cada aspecto tiene 5 escalas, contesta de la siguiente manera:

" En cada uno de los enunciados selecciona del 1 al 5 una sola opción según el orden de importancia que le des a cada aspecto pensando en lo que pasa en tu Compañía y tu actuación en la misma".

## FACTOR " A "

1.- Mi relación con mis subordinados es:

\_\_\_\_\_

1	2	3	4	5
Buena				Mala

2.- Pienso que el éxito de mi trabajo se debe a :

\_\_\_\_\_

1	2	3	4	5
ser como un padre para mis subordinados				llevar solo relación de trabajo

3.- Pienso que la relación social con los subordinados es algo:

\_\_\_\_\_

1	2	3	4	5
necesario				no necesario

4.- Pienso que la relación social con los superiores es algo:

\_\_\_\_\_

1	2	3	4	5
necesario				no necesario

5.- En mi Empresa todos me consideran:

\_\_\_\_\_

1	2	3	4	5
solo un compañero				un gran amigo

F A C T O R " B "

1.- Superviso detalladamente la actividad de mis subordinados:

1 2 3 4 5  
frecuentemente rara vez

2.- Mis ideas y convicciones siempre son aceptadas por mis subordinados:

1 2 3 4 5  
siempre nunca

3.- Mi planeación del trabajo la efectúo de acuerdo:

1 2 3 4 5  
a lo que sé que aceptarán mis subordinados a lo que la Empresa exige

4.- Acepto nuevas sugerencias de mis subordinados:

1 2 3 4 5  
siempre nunca

5.- Cuando tengo que cumplir un objetivo mis subordinados:

1 2 3 4 5  
me brindan su ayuda son apáticos

F A C T O R " C "

1.- Para evitar conflictos con mis subordinados prefiero:

1 2 3 4 5  
ser accesible conve.ncerlos de mis ideas

2.- Cuando existe un conflicto entre mis subordinados:

1 2 3 4 5  
soy indiferente busco solucionarlo

3.- Cuando un subordinado tiene algún problema:

1 2 3 4 5  
me pide ayuda nunca me entero

4.- Creo que levantar la voz a los subordinados es algo:

\_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_  
necesario reprobable

5.- Cuando un subordinado se queja conmigo mi actitud es:

\_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_  
escucharlo sin dar solución escucharlo y ayudarlo

F A C T O R " D "

DE LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS MARCA CON UNA "X" EN LA LINEA , LA O LAS OPCIONES QUE DESCRIBAN TU PERSONA:

- \_\_\_\_\_ 1. Me gusta mucho que la gente que me rodea se preocupe por mí
- \_\_\_\_\_ 2. Me preocupo mucho por mi salud pues me enfermo con frecuencia
- \_\_\_\_\_ 3. Padezco de asma
- \_\_\_\_\_ 4. Padezco de alguna enfermedad gastrointestinal
- \_\_\_\_\_ 5. hipertensión
- \_\_\_\_\_ 6. diabetes
- \_\_\_\_\_ 7. úlcera péptica
- \_\_\_\_\_ 8. no confío con facilidad y recelo de la gente
- \_\_\_\_\_ 9. frecuentemente padezco dolores de cabeza
- \_\_\_\_\_ 10. siento que a veces la gente me margina
- \_\_\_\_\_ 11. me gusta mucho quedar bien con la gente y hacer lo que espera de mí
- \_\_\_\_\_ 12. rindo mis mejores resultados bajo presión
- \_\_\_\_\_ 13. Otra, especificar \_\_\_\_\_

¿PODRIAS DECIRNOS QUE ES LO QUE TE ORIGINA MAS TENSION EN TU VIDA?

\_\_\_\_\_

COMO EJECUTIVO,¿COMO EVALUARIAS TU DESEMPEÑO TOTAL DE FUNCIONES Y RESULTADOS?

\_\_\_\_\_ 0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_ 8 \_\_\_\_\_ 9 \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_  
MUY BAJO EXCELENTE



F A C T O R " B "

1.- Superviso detalladamente la actividad de mis subordinados:

1 2 3 4 5  
frecuentemente rara vez

2.- Mis ideas y convicciones siempre son aceptadas por mis subordinados:

1 2 3 4 5  
siempre nunca

3.- Mi planeación del trabajo la efectúo de acuerdo:

1 2 3 4 5  
a lo que sé que aceptarán mis subordinados a lo que la Empresa exige

4.- Acepto nuevas sugerencias de mis subordinados:

1 2 3 4 5  
siempre nunca

5.- Cuando tengo que cumplir un objetivo mis subordinados:

1 2 3 4 5  
me brindan su ayuda son apáticos

F A C T O R " C "

1.- Para evitar conflictos con mis subordinados prefiero:

1 2 3 4 5  
ser accesible conve ncerlos de mis ideas

2.- Cuando existe un conflicto entre mis subordinados:

1 2 3 4 5  
soy indiferente busco solucionarlo

3.- Cuando un subordinado tiene algún problema:

1 2 3 4 5  
me pide ayuda nunca me entero





ANEXO 2

TABLA DE CALIFICACION PARA DEFINIR EL TIPO DE SUPERVISION

FACTOR B

1.-	1	2	3	4	5
2.-	1	2	3	4	5
3.-	5	4	3	2	1
4.-	5	4	3	2	1
5.-	1	2	3	4	5

FACTOR C

1.-	5	4	3	2	1
2.-	1	2	3	4	5
3.-	5	4	3	2	1
4.-	1	2	3	4	5
5.-	1	2	3	4	5

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

Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos Editorial Trillas, México 1975, 475 p.

Baylon García Mario, Rol del agente de cambio en desarrollo organizacional, UNAM 1979, México, 171 p.

Blake Robert & Mouton Jane, El nuevo grid gerencial, Editorial Diana, México 1980, 375 p.

Cordova Alcaraz Alberto Javier, Teorías Gerenciales México-UNAM 1979, 470 p.

García Luna Gloria, La Empresa Industrial Moderna y las necesidades humanas, UNAM 1977, 177 p.

Fleshman , Bass A. R., Estudios de psicología Industrial y del personal, Editorial Trillas, México 1979, 717 p.

Smith C, Wakeley H., Psicología de la conducta industrial y del personal, Editorial Mc Graw Hill de México, S.A. de C.V. 1978 , 407 p.

Timio Mario, Clases sociales y enfermedad, Editorial Nueva-Imagen, México 1980, 144 p.

Vroom V.H., Motivación y alta dirección, Editorial Trillas , México 1979, 366 p.