



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

**Facultad de Contaduría y Administración**

**LA SIMULACION EN EL TRABAJO  
RESULTADO  
DE UNA INADECUADA DIRECCION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

que para obtener el Título de :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a n :

**GEORGINA MARTINEZ SALAS**

**ROBERTO RODRIGUEZ HERRERA**

Director del Seminario:

**LIC. JOSE GUADALUPE ARRIAGA GONZALEZ**

1978

9054



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 nuestros padres:**

Por sus consejos, amor y apoyo que nos han brindado durante la vida y por enseñarnos el camino de la perseverancia para poder ver realizados nuestros deseos y alcanzar el éxito en la vida.

**A nuestros queridos  
hermanos.**

**Cariñosamente para nuestros  
sobrinitos.**

**A todos nuestros familiares  
con afecto.**

A nuestra facultad:

Por todo lo que recibimos  
de ella.

A nuestro asesor:

Lic. José Guadalupe Arriaga González

Con gratitud por su acertada orientación.

A nuestros maestros  
y amigos.

# I N D I C E

	PAGINAS
1. INTRODUCCION	1
2. CONSIDERACIONES Y MOTIVOS	3
3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	6
4. MARCO TEORICO	
4.1 Causas de la simulación en el trabajo.....	11
4.2 Liderazgo.....	17
4.3 Necesidades.....	27
5. METODOLOGIA	
5.1 Demarcación del fenómeno.....	31
5.2 Formulación de la hipótesis.....	37
5.3 Objetivos.....	42
5.4 Variables Dependiente e Indepen diente.....	43

	PAGINAS
5.5 Variables de control.....	47
5.6 Determinación de la muestra.....	50
5.7 Pronóstico de problemas.....	56
6. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	59
7. ELABORACION DE LOS CUESTIONARIOS	65
8. LA PRUEBA PILOTO	71
- Cuestionario de Ejecución.....	75
- Cuestionario de Dirección.....	82
9. APLICACION DEL CUESTIONARIO	89
10. DISEÑO DEL MODELO DE TABULACION	94
11. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS	96
- Cuestionario de Ejecución.....	98
- Cuestionario de Dirección.....	136
12. RESUMEN	157

PAGINAS

13. CONCLUSIONES

161

BIBLIOGRAFIA

170



LA SIMULACION EN EL TRABAJO

RESULTADO

DE UNA INADECUADA DIRECCION

## 1. INTRODUCCION

El verdadero valor de toda empresa no estriba únicamente en su potencial financiero, en su estructura orgánica o en la capacidad de su maquinaria, sino también en el conjunto de personas que le dan vida y que con sus conocimientos, habilidades y experiencias procuran el aprovechamiento adecuado de los recursos técnicos, materiales y financieros de la empresa.

Por consiguiente, el elemento humano se convierte, a su vez, en uno de los recursos fundamentales que se conjugan para lograr los objetivos de una organización empresarial.

La administración moderna requiere de principios, normas y metodologías que propicien el desarrollo de este importante recurso. Los problemas que aquejan a una organización, independientemente del género de sus actividades o de la magnitud de dichos problemas, se resuelven en gran medida si se ponen en juego la capacidad plena y las potencialidades de los recursos humanos. Este desarrollo deberá manifestarse, para los fines concretos de

una empresa, en el desempeño capaz y responsable por parte de los trabajadores y empleados.

La conducta en el trabajo deberá reflejar actitudes de identificación y sentimientos de permanencia en la organización, factores imprescindibles para generar un ambiente de lealtad, entusiasmo y responsabilidad, así como una voluntad de participación y colaboración continuas.

Estas cualidades deben de estar presentes en todo momento, para evitar comportamientos irresponsables y desleales, como los que dan lugar a un fenómeno particularmente negativo para la empresa: el trabajo simulado o la simulación de las labores que está obligado a realizar el trabajador, conocido también como tortuguismo o sabotaje laboral.

El análisis de este fenómeno constituye el objeto de nuestro trabajo, que también se propone evaluar algunas de las técnicas que requiere la administración de recursos humanos para orientar y motivar la conducta en el trabajo.

## 2. CONSIDERACIONES Y MOTIVOS

Hemos considerado entre las principales dificultades que aquejan a una organización y pueden llevarla hasta la quiebra, a las de tipo administrativo que se relacionan con sistemas y métodos de trabajo. Podríamos mencionar las siguientes:

- Planeación deficiente de la producción, que origina pérdidas de horas-hombre;
- aplicación incorrecta de los recursos financieros,
- elevados costos de operación,
- inadecuada administración de personal,
- baja productividad,
- excesiva variedad de productos,
- falta de materias primas, como consecuencia de la planificación deficiente;
- instalaciones averiadas,
- condiciones inadecuadas de trabajo, que propician dilaciones o suspensiones innecesarias,
- accidentes que provocan interrupciones y au-

- sencias, y
- simulación en el trabajo.

El último de los problemas enunciados es, posiblemente, el que menos atención ha recibido, a pesar de que da lugar a quejas constantes de los grupos de dirección en las empresas, pues la conducta positiva o negativa que adopte el trabajador dentro de la organización, -- así como las circunstancias que hacen disminuir o aumentar la incidencia de la simulación en el trabajo, dependen exclusivamente del grupo directivo.

La simulación en el trabajo generalmente es -- enfrentada con correctivos de carácter mecánico, sin que se considere el aspecto humano de este tipo de fallas.

Por la importancia que reviste el problema del trabajo simulado, los administradores debemos procurar -- disminuir su incidencia mediante cursos de acción, instrumentos y técnicas.

A estas razones se debe nuestro interés en realizar una investigación que nos permita conocer, de la manera más completa posible, las causas de la simulación en el trabajo, y el grado que puede alcanzar en perjuicio de cualquier ente socio-económico.

El enfoque de esta investigación está orientado por el estudio de factores tales como las necesidades de los individuos y el tipo de liderazgo que se ejerce sobre ellos.

El trabajador confía en que mediante su trabajo para la empresa podrá cubrir sus necesidades básicas; pero éstas pueden convertirse en la única razón importante para que permanezca en el trabajo, aunque de hecho no se sienta dispuesto a esforzarse y a demostrar iniciativa y colaboración. Esa actitud será causa de bajo rendimiento y de simulación en el trabajo.

De ahí la importancia de considerar también -- factores como la madurez de los individuos y las circunstancias y momento en que deben ejercerse determinados tipos de liderazgo.

### 3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

En cualquier empresa la dirección siempre canaliza su energía a mejorar los sistemas administrativos: - técnicas de producción, manejo de materiales, disposición de la planta, innovaciones y cambios en el producto, y otros aspectos; pero, en comparación, es poca la importancia que se le ha dado, generalmente, al elemento humano, del que depende básicamente la consecución total, parcial o nula de los objetivos organizacionales.

Juvenes forman parte del primer nivel jerárquico de las organizaciones, suelen considerar que basta con establecer ciertos sistemas motivacionales, casi siempre con modelos ajenos a las características reales del personal, sin tomarse la molestia de reflexionar sobre la personalidad, la conducta y las necesidades concretas de la gente. Y suponen que con la sola implantación de un sistema motivacional el personal se integrará y sentirá la obligación plena de entregarse a la organización.

Pero nuestra obligación, como administradores, es advertir que tal creencia es errónea, así lo demues-

tran las dificultades para eliminar o reducir en forma satisfactoria problemas como la baja productividad, la apatía de los trabajadores ante sus obligaciones y responsabilidades, y la poca o nula participación de los mismos en la solución de los problemas de la empresa.

Debemos insistir en que las estrategias tendientes a corregir dichas fallas, no deben plantear solamente modificaciones a los sistemas administrativos y operativos, sino abordar, también, el análisis de los factores humanos, las necesidades de los individuos y las características de la relación que se da entre trabajadores y directivos.

De lo contrario, la indiferencia del grupo de dirección ante estos factores, sólo podrá tener como resultado el comportamiento negativo de los trabajadores, - que puede llegar a poner en peligro la existencia misma - de la organización.

La simulación en el trabajo o tortuguismo es - una manifestación grave de los problemas que hemos estado refiriendo. Pueden considerarse entre sus causas múltiples factores; pero si atendemos exclusivamente a los que afec



tan en forma directa la conducta de los individuos, reconoceremos dos factores principales:

1. La insatisfacción de las necesidades, y
2. el tipo de liderazgo que se ejerce sobre el trabajador.

El hecho de sentir, insatisfechas sus necesidades provoca al trabajador desajustes psíquicos graves que repercutirán directamente en la productividad de la empresa.

La frustración, que es como pueden denominarse, en conjunto, tales desajustes, deriva en comportamientos negativos típicos como:

- Desobedecer a los superiores,
- agredir a los compañeros de trabajo,
- destruir utensilios y materiales,
- difundir rumores negativos sobre su jefe para deteriorar su imagen y, con ello, desconocer su autoridad;
- efectuar con lentitud las labores,
- ausentarse e incurrir en constantes retardos,
- mostrar desinterés y evadir responsabilidades,

- promover paros y huelgas (como formas colectivas de agresión) y
- trabajar mecánicamente, sin iniciativa ni creatividad.

En cuanto al estilo de liderazgo que aplica el grupo de dirección, cuando no es el adecuado a las circunstancias, madurez y necesidades del trabajador, tendrá como consecuencias:

- Que difícilmente se acepten las responsabilidades, en perjuicio de la eficiencia;
- que se genere un deseo constante de engañar al jefe o supervisor, en perjuicio de la productividad;
- que se descuide el trabajo, con lo cual se producen pérdidas de tiempo y desperdicio de materiales, y
- que el interés en las tareas sea mínimo.

Como podemos percatarnos, los factores negativos de cada uno de los fenómenos comentados son considerables. No se puede ignorar, por tanto, la importancia radical de una estrategia adecuada para enfrentarlos, en beneficio de los objetivos generales y particulares de cual-

quier ente socio-económico.

#### 4. MARCO TEORICO

##### 4.1 Causas de la simulación en el trabajo.

Dentro de toda empresa puede captarse algún tipo de simulación en el trabajo, reflejada en la ineficacia o la falta de iniciativa y creatividad del trabajador, y desde ese momento, debe manejarse como una deficiencia verdaderamente importante, y dedicarle la debida atención para evitar que el rendimiento del trabajador continúe deteriorándose.

Una administración moderna se preocuparía, en principio, por indagar las causas.

Si el jefe o supervisor observa que sus subordinados no rinden, son indisciplinados, les falta interés y creatividad por el trabajo que realizan; son incumplidos, irresponsables con el material de trabajo e incluso son capaces de sabotear las metas y objetivos de la organización, ese jefe o supervisor estará obligado a preguntarse por las razones que inducen al trabajador a actuar con tal negligencia y aun con resentimiento.

Sin miedo a equivocarnos, podríamos afirmar --

que conductas como las mencionadas tienen mayor relación con ciertas condiciones de trabajo impropias, que con rasgos de personalidad particulares del trabajador. Sobre todo, si se observa que todo un grupo se conduce de manera negativa, es inútil buscar las causas en peculiaridades individuales. (a no ser las de la personalidad del jefe o supervisor).

Por lo común, en la mayoría de las organizaciones el grupo directivo rehuye plantearse esta importante pregunta: ¿Qué es lo que no funciona en las condiciones bajo las cuales trabaja esta gente?

La creencia de que mediante un control riguroso el grupo de ejecución rendirá y producirá con mayor eficiencia, para lo cual se aplican las técnicas y estrategias administrativas convenientes a tal propósito, lo único que provoca es el reforzamiento de las conductas negativas, pues los trabajadores rechazan el exceso de control y automáticamente se unen en torno a actitudes de desobediencia y simulación que los identifican en su enfrentamiento a las disposiciones administrativas. Por lo mismo, los trabajadores identificados repudian a los "rompe-records", cuya aplicación al trabajo les parece ajena a los intereses de su grupo.

Pero, por otra parte, en algunas empresas pretenden aliviar estos problemas proporcionando al trabajador un exceso de bienestar "a cucharadas" (al menos eso le parece al trabajador), en lugar de intentar estudiar a fondo sus necesidades como ser humano y las motivaciones que, desde el punto de vista de la eficiencia industrial, lo impulsarían a cooperar con las metas de la organización.

Examinamos a continuación, entre los múltiples factores que concurren para que se presente, la simulación en el trabajo, aquéllos que influyen directamente sobre la conducta del trabajador.

Muchos trabajadores comparten la idea de que - si laboran con rapidez perjudican los intereses de su grupo, pues algunos de sus compañeros, al no poder alcanzar los mismos estándares de producción, serían despedidos. - Con base en este sofisma, una gran proporción de empleados trabaja diariamente con lentitud deliberada, para restringir su producción.

Sin embargo, la historia del desarrollo de los oficios demuestra que cada mejora, sea en la maquinaria o en la implantación de métodos de trabajo, en lugar de oca

sionar desocupación produce, a la larga, trabajo para más empleados.

Los administradores estamos más íntimamente relacionados con estos problemas que cualquier otra persona y, por lo tanto, mejor preparados para combatir este tipo de ideas sofisticadas, mediante la capacitación tanto de -- los obreros como de sus jefes o supervisores.

Los directivos deben identificar tanto las apreciaciones falsas que atribuyen al trabajador un simple afán de simular las tareas para mantener a sus jefes o su supervisores en la ignorancia de que es posible trabajar -- con más rapidez, como la creencia de que la simulación en el trabajo desaparecerá si se corrigen fallas como las si guientes:

1. La planeación deficiente de las ventas que se reflejan en una gran variedad de productos que, a su vez, implican periodos de producción muy cortos para cada serie y una inactividad forzada de la maquinaria que debe adaptarse para la fabricación de un producto distinto;
2. la falta de planeación y organización de --

los recursos, de la cual resultan demoras y suspensiones de la producción y, consecuentemente, largos lapsos de inactividad de la mano de obra en particular, y de la empresa en general;

3. el mantenimiento defectuoso de las instalaciones y la maquinaria, y las consiguientes interrupciones del trabajo,
4. las condiciones impropias del ambiente físico que provocan la fatiga incesaria -- del trabajador;
5. la dispersión de las operaciones que es consecuencia de la brevedad de los períodos de producción;
6. la carencia de un programa que relacione operaciones, instalaciones y mano de obra para lograr un uso continuo de toda su capacidad, y
7. las medidas de seguridad inadecuadas para prevenir riesgos de trabajo.



Es cierto que se deben atender con prontitud estas deficiencias, pero, como hemos dicho, limitarse a ellas podría dar la impresión de un excesivo control -- del ambiente; el trabajador sentiría que se ajustan algunos mecanismos sólo para "explotarlo" más, y, como -- reacción, reforzaría su actitud de simulación y se empe-- ñaría en:

- Ausentarse del trabajo y llegar tarde,
- sabotear la producción incumpliendo las -- normas de seguridad,
- evadir sus responsabilidades en el cumpli-- miento de ordenes de trábajo,
- aducir falta de claridad en las ordenes de su superior para cometer errores frecuen-- tes, y
- trabajar lentamente con el propósito de -- rendir menos.

Lo que debe quedar claro respecto de las con-- ductas apuntadas, es que no sólo se originan en los sis-- temas administrativos inadecuados sino, sobre todo, en-- el tipo de liderazgo impuesto al grupo de ejecución, y-- en relación directa con el desinterés de la dirección --

por satisfacer las necesidades del personal. Ambos elementos deben tenerse en cuenta para hacer un análisis correcto de las deficiencias de los recursos humanos.

#### 4.2 Liderazgo.

Por principio, es conveniente plantear lo -- que se entiende por liderazgo, así como los diversos tipos de líderes y, particularmente, la influencia que cada tipo de liderazgo ejerce sobre el rendimiento de los trabajadores.

El líder es, ciertamente el individuo que refleja más fielmente los sentimientos del grupo; pero -- hay que reconocer que un grupo enfermo escoge, inevitablemente, un líder enfermo.

Así, aunque desde el punto de vista psicológico sea correcto afirmar que un grupo selecciona siempre al líder más adecuado para enfrentar los problemas, individuo en cuya personalidad se concentran en un momento dado, las actitudes del grupo, es completamente -- erróneo concluir que ese individuo sea, objetivamente,

el mejor disponible.

Como el líder refleja las actitudes de un -- conglomerado humano, sólo una colectividad bien integrada está en condiciones de elegir al líder idóneo para -- cada situación.

Por supuesto, este líder deberá ser razonablemente inteligente y bien equilibrado, con una personalidad que no exhiba rasgos rígidos o egocéntricos que lo hagan parecer insensible a los sentimientos del grupo.

En otras palabras, no sólo debe ser capaz de dar ordenes e instrucciones sino, también, de recibir -- impresiones del ambiente que condiciona la ejecución de sus ordenes e instrucciones. Para utilizar un ejemplo -- gráfico, diríamos que el líder que atiende, exclusivamente, a sus propias impresiones e ideas, es una especie de hombre orquesta y no un buen director de orquesta.

El líder eficaz es receptivo, y utiliza la -- comunicación para regular su poder; capta la informa- -- ción necesaria sobre los climas emocionales cambiantes-

de un grupo.

Esto no implica, para el líder, pasividad en sus funciones ni la obligación de modificar su opinión cada vez que se altera el clima emocional, sino, más -- bien el esfuerzo de mantener dicho clima emocional a lo largo de muchas situaciones cambiantes, y evitar aquellas que pudieran exigir la aparición de un "dictador" o de un "agitador".

El típico "hombre orquesta" es el líder que conocemos como Autócrata, y se caracteriza por dar ordenes e insistir en que sean obedecidas; impone actitudes al grupo sin consultarlo; se limita a indicar las actividades inmediatas que han de realizarse y se observa -- la información detallada sobre los objetivos y el desarrollo general de los planes.

En contraste con el estilo de liderazgo descrito, el líder tipificado como Demócrata sólo da órdenes después de consultar al grupo; procura que las actitudes colectivas cuenten con la aprobación de todos; -- nunca distribuye tareas sin bosquejar antes el plan general de trabajo, y considera que tanto el elogio como

la culpa son asuntos del grupo del cual él también forma parte.

Un tercer tipo de liderazgo, el tipo "laissez-faire", lo caracterizan aquellos líderes que se -- abstienen de guiar, abandonan al grupo a sus propias inclinaciones y no comparten realmente los intereses de -- la colectividad que supuestamente representa.

Estos tipos de liderazgo pueden clasificarse como sigue:

A. Líderes Autócratas:

- a) autócrata estricto,
- b) autócrata benevolente, y
- c) autócrata incompetente.

B. Líderes Demócratas:

- a) demócrata auténtico.

C. Líderes "Laissez-faire".

Para una mayor comprensión de los diferentes tipos de líderes y de sus características explicaremos brevemente cada uno.

A. a) El autócrata estricto es inflexible y estricto, pero justo según sus principios; no delega su autoridad y su empresa es obra de un solo hombre. Actúa de acuerdo con la máxima de que "los negocios son los negocios" y es afecto a frases como "el tiempo es oro", "lo que quieren es más dinero", "quien no trabaja no come", "cierta dosis de desempleo es lo que hace falta" y otras similares.

A. b) El autócrata benevolente recuerda al anterior en muchos aspectos, pero lo perturba una conciencia no conformista. Asume una responsabilidad moral por -- sus empleados además de exigirles resultados concretos en la producción. -- Pretende favorecer a la gente, pero -- sin conceder lo que la gente solicite, sino lo que él considera necesario con ceder.

A. c) El autócrata incompetente es como el --

"bebé" de la organización. Al "bebé" - le sobran energías pero es dominante y voluble; la crítica o el elogio dependen por completo de su estado de ánimo circunstancial. Desea ser poderoso y, sin embargo, revela una inseguridad desesperante y, en consecuencia, - tiende a formar más individuos débiles que fuertes, para luego encolerizarse porque nadie es capaz de asumir una -- responsabilidad. También cree en la omnipotencia de su deseo y olvida que a menudo se requiere mucho tiempo y trabajo para cumplir una orden; por ello - acusa a sus subordinados con reclamaciones insistentes y quejumbrosas.

- B. a) El líder demócrata auténtico es comparable a un director de orquesta, consciente de que su función es coordinar las contribuciones voluntarias de sus empleados. Comprende, también, que la empresa está por encima de las persona

lidades individuales y que un buen líder logra que el trabajo se ejecute -- sin obstáculos aun durante sus ausencias temporales, pues sus empleados saben lo que hacen y por qué lo hacen, - de manera que no tienen oportunidad de caer en la inactividad o en la simulación. La autoridad se distribuye co -- rrectamente en la escala jerárquica de la organización y la dirección, en todos los niveles, es bastante firme y - segura para ocuparse del bienestar de los subordinados.

- C. El liderazgo típicamente "Laissez-faire" podría representarlo un presidente de consejo, que cede toda su responsabilidad a los subordinados. Puede tratarse de un individuo que ha ganado -- una posición gracias a sus conocimientos técnicos, pero que es del todo incapaz para asumir cualquier tipo de autoridad o control sobre sus subalternos.



Es posible identificar estos diversos tipos de liderazgo, con algunos matices, en todos los niveles de la dirección. El autócrata estricto puede ser el capataz despiadado cuya única preocupación es conservar el empleo y conseguir que los operarios cumplan con las ordenes de producción.

El autócrata benevolente podríamos encontrarlo en un capataz cumplido y honesto, tipo sargento o comandante, a quien se puede considerar "decente" mientras los hombres hagan su trabajo, pero que "los manda al diablo" si dejan de hacerlo.

En la industria, durante mucho tiempo se ha medido la eficiencia de liderazgo en función de la productividad del grupo, y tal criterio, como hemos visto, proporciona alguna indicación válida. Sin embargo, en los últimos años se prefiere medir los efectos del liderazgo y de los métodos de conducción en términos puramente humanos. En otras palabras, se utilizan las posibilidades de medir con precisión la eficiencia del liderazgo por medio de la observación de sus efectos sobre quienes están sometidos a él.

Teóricamente, la actitud del grupo hacia su

líder depende del tipo de liderazgo que éste aplique. Así, un grupo que se torna agresivo puede hallarse resentido con su líder, del grupo autócrata, a causa de las restricciones que les ha impuesto, aunque también le temen y ocultan su resentimiento mediante formas de agresión indirectas. En estos casos, los trabajadores pueden pretextar que no entienden las ordenes y que violan las normas "por equivocación", suspenden las labores antes de la hora indicada y dañan los materiales. Una característica importante de los grupos en esta situación, es que la agresividad de los trabajadores no sólo se encierra hacia su líder sino también, y en la misma escala, hacia sus compañeros; cada miembro del grupo desprecia el trabajo de los demás, y así se encadenan las actitudes propias de la frustración generalizada:

- El negativismo,
- la destrucción,
- el desplazamiento,
- la comisión intencional de errores,
- la amenaza de paros, y
- el sabotaje, entre otras.

En cambio, los integrantes de un grupo coman

dado por un líder demócrata comparten una elevada opinión de su dirigente, a quien describen como "un buen tipo que trabaja con nosotros y que ve las cosas exactamente como nosotros; nunca nos trata como jefe, pero -- siempre tenemos mucho que hacer".

Democracia no implica, sin embargo, ignorar la disciplina; por el contrario, la disciplina puede -- ser mucho más estricta en un grupo democrático que en uno autocrático, y la autoridad del líder se acrecienta precisamente porque está apoyada por el grupo entero.

Con este espíritu de grupo se logra que el trabajo de los miembros más diestros sea visto con admiración y no con celos, porque los trabajadores hábiles representan la mayor eficiencia que a los demás les es deseable alcanzar.

Después de haber caracterizado distintos tipos de liderazgo, nos planteamos una pregunta que pudiera parecer obvia: ¿cuál es el mejor líder o supervisor?

Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que siempre, y en todas las circunstancias, el supervisor demócrata es el más efectivo. Que así sea, -- depende más bien de que los trabajadores sean capaces --

y concientes de recibir éste o cualquier otro tratamiento a corde a sus necesidades.

Con esto queremos decir que no existen liderazgos positivos o negativos en sí, sino en la medida en que se adapten o no a las circunstancias y cualidades del grupo, sin perder de vista que el ser humano es cambiante por naturaleza.

Por todo ello, la dirección de una empresa, antes de establecer cualesquiera norma de conducción -- que definan su tipo de liderazgo, debe de analizar la situación concreta del grupo, situación determinada por las características del personal, la madurez de los trabajadores y las necesidades que tratan de satisfacer -- con el desempeño de su empleo. Es decir, que solo una concepción circunstancial del liderazgo propiciará el desarrollo de los recursos humanos y, por ende, el apoyo eficiente a los objetivos de la organización.

#### 4.3 Necesidades.

No debemos olvidar que el hombre, como ser biopsicosocial, tiene una serie de necesidades, y que -

busca satisfacerlas, principalmente, mediante su trabajo.

Diversos investigadores de las ciencias del comportamiento han escrito sobre las necesidades propiamente humanas; entre ellos podemos mencionar a Maslow, Herzberg, Mc Clelland... Para los fines de nuestra investigación, consideramos que la teoría de Maslow resulta adecuada en virtud de la sencillas con que plantea la clasificación de las necesidades humanas.

Maslow hace referencia a una escala de necesidades, tanto primarias como secundarias, que influyen directamente sobre el comportamiento. Según el grado en que sean satisfechas esas necesidades, por medio de su trabajo, el comportamiento del individuo repercutirá positiva o negativamente en la organización.

La base de la teoría de Maslow es el concepto de que el desarrollo del hombre se vincula con 5 clases de necesidades: las fisiológicas, las de seguridad, las sociales, las relacionadas con la estima, y las de autorrealización.

A continuación, explicamos con mayor ampli-

tud estos 5 niveles de lo que se ha llamado Pirámide de Maslow (fig. 1).

### Fisiológicas o primarias.

Son aquéllas que hacen posible que nos conservemos vivos: alimentarse, respirar, dormir y las otras necesidades biológicas, que se satisfacen de manera distinta a la de aquéllas que son específicamente humanas, las denominada "secundarias".

### De seguridad.

Esta necesidad se basa en que la búsqueda de seguridad del hombre, que se manifiesta, por ejemplo en el aprovisionamiento de satisfactores que para el individuo representa tanto la seguridad de su futuro y el de su familia, como el respeto y estimación de los demás componentes de su colectividad.

### Sociales.

En este punto, el Dr. A. Maslow nos dice que el hombre requiere vivir en comunidad para sobrevivir; pero además necesita sentir que pertenece a dicha comu-

nidad y ser realmente aceptado dentro de la misma.

De estima.

En este nivel de la escala de sus necesidades, el hombre busca la satisfacción emocional de formar parte del contexto de relaciones interpersonales, sentir que es estimado o apreciado; se relacionan aquí el afán de destacar y el prestigio que se desea tener entre los integrantes del grupo en una jerarquía dada.

De autorrealización.

La vida en sociedad del ser humano lo impulsa a que exprese los conocimientos e ideas que fundamentan su trabajo. Animado por el deseo de trascender y dejar huella de su paso por el mundo, busca integrarse a la colectividad a través de sus creaciones.

## PIRAMIDE DE MASLOW

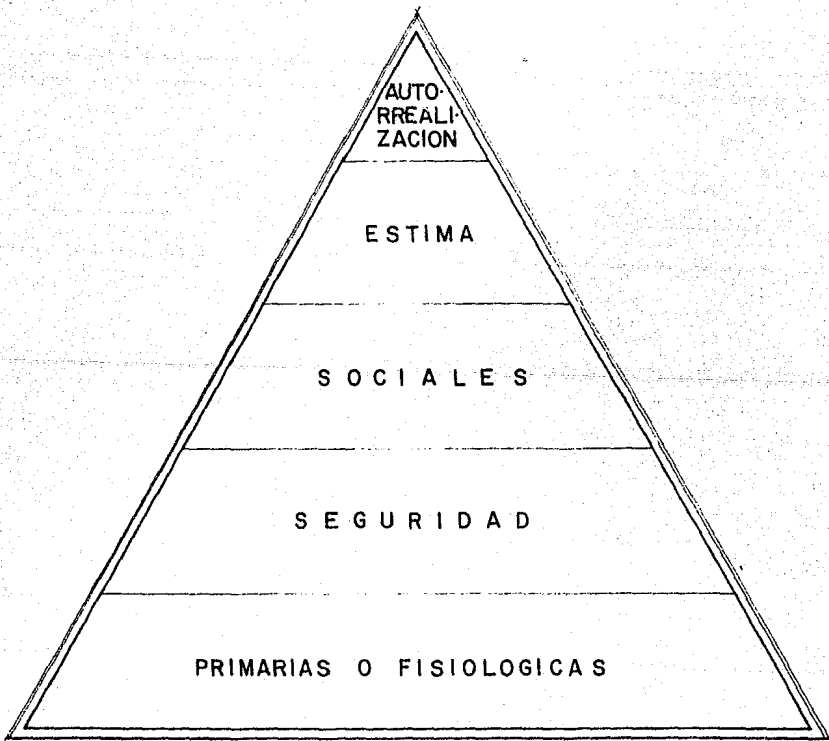


FIG. N° 1



## 5. METODOLOGIA

### 5.1 Demarcación del fenómeno.

Con el objeto de profundizar en el estudio de las reflexiones hasta aquí apuntadas, y para poder observar en la realidad de las prácticas industriales el fenómeno que nos ocupa, quisimos circunscribirnos al examen de las condiciones de una empresa representativa, dentro de una rama industrial concreta.

Así, enfocamos nuestra investigación sobre el ramo farmacéutico, porque lo consideramos como uno de los más dinámicos, pues se encuentra en crecimiento constante y utiliza técnicas muy desarrolladas, siempre acordes con los avances científicos.

Por tal motivo, visitamos varias empresas para elegir, finalmente, la que nos pareció más adecuada a -- nuestros propósitos y cuyos directivos se mostraron interesados en nuestra investigación y nos autorizaron para -- que efectuáramos, en sus instalaciones y con su personal, las indagaciones pertinentes.

Para contar con el marco de referencia de nuestras observaciones, consideramos necesario ofrecer, a con

tinuación, un panorama general de esta actividad industrial.

### Aspectos sobresalientes de la industria farmacéutica

En rigor, la historia de la farmacología comienza con Hipócrates, físico griego nacido en la Isla de Cos hacia el año 460 a.C. pero no es sino a partir del siglo XV y hasta el XVII cuando el arte farmacéutico alcanza su primer gran desarrollo.

A mediados del siglo XIX, en Alemania se dio un importante impulso a la integración de la industria farmacéutica. A raíz de esto se fundaron varios laboratorios que introdujeron sustancias como los alcaloides y los glucósidos en la fabricación de medicinas.

A partir de 1857 se fundan varios laboratorios en Estados Unidos; en 1879 se implanta en el campo de la farmacéutica el principio de normalización; es decir, se establecen normas de calidad para reglamentar la producción y se crean métodos para evaluar las drogas. Hacia 1880 se inicia la elaboración de medicamentos sintéticos.

La industrialización de la farmacéutica es con

temporánea, pues hasta fines del siglo pasado sólo se habían hecho intentos de producción en gran escala de unas cuantas substancias básicas y en condiciones técnicas elementales.

Los éxitos alcanzados en los últimos 40 años - por los científicos y técnicos de la industria farmacéutica (químicos, biólogos, bioquímicos, bacteriólogos, farmacólogos, médicos, farmacéuticos e ingenieros de diversas especialidades) han revolucionado la terapéutica y no tienen paralelo alguno por su significado humanitario y su trascendencia social y económica.

En su concepto moderno, las actividades de la industria farmacéutica comenzaron en México por el año de 1881, con la fundación de la primera "droguería" que importaba grandes cantidades de medicamentos y drogas elaboradas en Alemania. Más tarde las fábricas alemanas establecerían subsidiarias primero en Estados Unidos y luego en México.

Para 1920 funcionaban en el país alrededor de 20 laboratorios dedicados, en gran parte, a la obtención de aguas destiladas y al acondicionamiento de productos - importados procedentes de los Estados Unidos, Alemania, -

Suiza, Francia e Inglaterra.

Durante los años de la segunda guerra mundial, los laboratorios proveedores de los participantes en el conflicto de vieron obligados a restringir la exportación de materias primas y productos farmacéuticos, y México, - como otras naciones procuró resolver este problema instalando laboratorios de especialidades. Como confirmación de este desarrollo, los datos censales nos indican que en 1940 la industria farmacéutica empleaba a 402 hombres y 754 mujeres, mientras que en 1945 ya trabajaban 1,800 hombres y 3,888 mujeres.

La industria farmacéutica ha alcanzado en México una gran relevancia en el conjunto de las industrias de transformación. Su desarrollo inicial se produjo, como hemos señalado, a consecuencia de la Segunda Guerra Mundial. Al iniciarse esa época (1940), la producción de los 80 laboratorios que operaban en el país tenía un valor de 235 millones de pesos. En 1950, funcionaban más de 300 empresas y su producción valía 488 millones. En la actualidad, el número de laboratorios registrados en la Secretaría de Salubridad y Asistencia asciende a 485 -en el Distrito Federal-, con una producción de 6 mil 500 millones

de pesos en productos.

Las particularidades de la competencia comercial, la irregularidad de la demanda y la enorme frecuencia con que aparecen nuevos productos en el mercado ocasionan que este ramo industrial se caracterice por un exceso de capacidad instalada.

Por otra parte, existe una gran dependencia -- del exterior en cuanto al abastecimiento de materias primas, pues la industria química que podría elaborarlas no está suficientemente desarrolladas en el país. De hecho, la industria químico-farmacéutica es nacional sólo en un 7%, norteamericana en un 69% y europea en el 23% restante, y estos índices están determinados por el grado de dependencia científica, financiera y administrativa de las empresas en relación con sus respectivas casas matrices.

Sin embargo ninguna empresa en particular, cualquiera que sean su capital y sus recursos, su prestigio o su crédito, abarca más del 3% del total de las ventas del mercado.

Finalmente, debemos mencionar que nuestro país ha hecho importantes aportaciones al desarrollo de la in-

dustria, pues, sin lugar a dudas, uno de los acontecimientos de mayor impacto para la humanidad durante este siglo ha sido el descubrimiento de las hormonas esteroideas sintéticas, que como componentes básicos de los anticonceptivos han venido a revolucionar al mundo moderno.

## 5.2 Formulación de la hipótesis.

5.2.1 Las hipótesis son una forma muy importante y generalizada de plantear las interrogaciones que pretende responder una investigación. Son proposiciones enunciadas como respuestas a ciertas preguntas, y referentes a hechos no sometidos aún a la experiencia.

Se trata, pues, de afirmaciones tentativas acerca de la relación entre dos o más fenómenos observados. Pero este carácter conjetural de las hipótesis se apoya en el conocimiento científico, y por ello son susceptibles de ser confrontadas con los datos y corregidas por los nuevos conocimientos; de esta manera, las proposiciones se encargan también de relacionar los datos empíricos al cuerpo de la teoría científica.

De una manera sencilla, se puede decir que las hipótesis aluden a cómo esperamos que sea el universo.

Una hipótesis está compuesta por unidades y variables: presupone un conjunto de variables y un conjunto de unidades y una cierta distribución de las unidades entre las variables.

Con lo dicho, podemos apuntar, a manera de sí tesis, que en la determinación de hipótesis los criterios más importantes que deben tenerse en cuenta son los siguientes:

- Establecer las variables a estudiar,
- establecer relaciones entre variables,
- Mantener la consistencia entre hechos e hipótesis, y
- plantear un número mínimo de supuestos ad-hoc.

Estos criterios básicos tienen las funciones de:

- Explicación inicial,
- de estímulos para la investigación;
- como fuentes metodológicas,
- como criterios para valorar las técnicas de la investigación,
- como principios organizadores, y
- como elementos para tomar decisiones.

5.2.2 En cuanto al planteamiento de nuestro problema objeto de estudio, hemos seleccionado algunos hechos y da



tos que, explorados más a fondo, sirven de base para la formulación de nuestra hipótesis; estos hechos son los siguientes:

Con referencia a las necesidades:

- A. El individuo que no considera parcial o totalmente satisfechas sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, manifiestará una conducta negativa que, desde luego, será desfavorable a la aceptación de la organización, englobando en esta no-aceptación a las políticas, las normas y el medio ambiente.
- B. Si el individuo percibe que sus necesidades más elementales no se hallan satisfechas -- dentro de la organización, no estará dispuesto a cooperar con las metas y objetivos de la misma y, con ellos, disminuirá el rendimiento de su desempeño.
- C. Con una escala de necesidades insatisfechas, disminuye el interés y la aceptación de res

ponsabilidad por parte del individuo, quien tiende a asumir actitudes de ausentismo y de sabotaje.

Con referencia al liderazgo:

- A. El trabajador que no siente apoyo por parte del grupo de dirección, incide en comportamientos carentes de iniciativa y creatividad, en perjuicio de su autorrealización -- dentro de la empresa.
- B. Cuando el empleado considera que sus opiniones son irrelevantes para su jefe en la toma de decisiones y en la definición de los objetivos a corto y largo plazo y de los -- programas, no estará dispuesto a calaborar de manera positiva con la organización.

5.2.3 De acuerdo con los enunciados anteriores, y -- considerandó tanto la importancia de las conductas descri<sup>tas</sup> como los objetivos de esta investigación, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

Al desestimar la jerarquía de necesidades de los trabajadores, así como el tipo de liderazgo circunstancial más conveniente para encausar al grupo de ejecución hacia el logro de las metas particulares y generales de la empresa, el grupo de dirección propiciará una mayor incidencia de la simulación en el trabajo y, correlativamente, el rendimiento inadecuado de los trabajadores y la productividad deficiente de la empresa.

### 5.3 Objetivos.

- 5.3.1. Aprobar o rechazar la hipótesis planteada.
- 5.3.2. Conocer en que medida el trabajador encuentra satisfechas sus necesidades (fisiológicas, sociales, de estima y de autorrealización) dentro de la empresa.
- 5.3.3. Determinar, en forma general, qué tipos de liderazgo ejerce el grupo de dirección en la empresa que investigamos.
- 5.3.4. Conocer la influencia que tiene el liderazgo ejercido, sobre la satisfacción o insatisfacción de las necesidades de los trabajadores, y si dicha influencia favorece u obstaculiza la simulación en el trabajo.
- 5.3.5. Determinar el grado de simulación laboral que existe en la empresa.

#### 5.4 Variables Dependiente e Independiente.

El trabajo científico requiere definir los conceptos que se estudian de tal modo que sea posible observarlos; esto es, pasar del nivel conceptual al nivel de observación, de manera que dichos conceptos puedan manejarse en su modalidad de variables.

Una variable representa la posibilidad de diferentes valores. Comúnmente, se le considera como una dimensión o aspecto de un objetivo; en un sentido más amplio, comprende también la propiedad que tienen estos aspectos o dimensiones de asumir distintos valores.

Las variables constituyen características compartidas por las unidades o casos estudiados, pero que se dan en diferente grado respecto de cada caso.

La respuesta a una pregunta de un cuestionario, por ejemplo, es una variable en cuanto que cada unidad estudiada, cada individuo, proporcionará una respuesta distinta.

Cada variable se identifica entonces con un --

criterio de clasificación de casos individuales cuyas magnitudes cambian en cuanto a rasgo, cualidad o característica.

Habitualmente, las variables son clasificadas de acuerdo con el nivel en que permiten medir los objetivos, y ese nivel de medición depende del grado de cuantificación alcanzable y de su sistema clasificatorio.

La hipótesis está formada por dos variables -- que son:

- Variable Independiente.
- Variable Dependiente.

La variable independiente representa una característica o un hecho del cual, se deriva, necesariamente, otra característica o hecho que se denomina variable dependiente. La variable independiente es la causa supuesta de la variable dependiente o efecto. También pueden considerarse, en forma respectiva, como antecedente y como consecuente.

En cualquier caso, la variable independiente -- permitirá predecir el comportamiento de las variables dependientes.

Para las ciencias del comportamiento, una variable es una propiedad o atributo con respecto al cual difieren los individuos dentro de un conjunto dado (Chissilli, 1964).

En resumen, podríamos decir que una variable es un fenómeno cualquiera que puede adoptar magnitudes o categorías diversas. Así, podríamos mencionar como variables a la edad, el sexo, la cantidad de personas que laboran en una empresa, el número de fallas en que incurre en la elaboración de un producto, etcétera.

Para concluir esta caracterización de las variables, relacionamos los conceptos expuestos con nuestra hipótesis de trabajo para identificar las variables que manejaremos:

variable independiente:

"Al desestimar la jerarquía de necesidades de los trabajadores, así como el tipo de liderazgo circuntacial más conveniente para encausar al grupo de ejecución hacia el logro de las metas particulares y generales de la empresa ...

variable dependiente:

"(el grupo de dirección) propiciará una mayor incidencia de la simulación en el trabajo y, correlativamente, el rendimiento inadecuado de los trabajadores y la productividad deficiente de la empresa".



### 5.5 Variables de control.

El planteamiento de una investigación implica, además de los elementos revisados en los tres apartados anteriores, la determinación de las circunstancias que -- permanecerán constantes a lo largo del estudio.

Se trata de seleccionar aquellos atributos o situaciones que se prevee pueden intervenir directamente en la relación entre las variables dependiente e independiente; circunstancias que, de acuerdo al marco teórico de referencia, pueden contar también como variables, pues es ilógico pensar que sólo un número limitado de variables pueden especificar un evento o hacer idénticas dos circunstancias.

En efecto, para cada estudio es posible identificar un número elevado de atributos; por ejemplo, sexo, edad, estado civil, número de hijos, años de escolaridad, años de experiencia, tipos de experiencia, nombre, peso, estatura, antigüedad en la empresa, antigüedad en el puesto, entre otros, y de acuerdo con el tipo de investigación que se desee llevar a cabo.

En el caso de nuestra investigación, sólo consideramos adecuadas las variables relativas a:

- Edad,
- sexo,
- estado civil,
- antigüedad en la empresa,
- antigüedad en el puesto, y
- estatus laboral.

Asimismo, no juzgamos pertinente incluir entre nuestras variables el nombre del trabajador, pues, además de resultar irrelevante para nuestros propósitos, el trabajador pudiera sentirse inclinado a dar una "buena" imagen de sí mismo, si piensa que sus respuestas firmadas -- pueden, en alguna forma, beneficiarlo o perjudicarlo directamente. Esto, evidentemente, afecta la veracidad y -- confiabilidad de la información.

Las variables de control que utilizamos, tienen como propósito crear una adecuada correlación entre -- las variables dependiente e independiente y conocer las -- características de la población. Lo cual permitirá una mayor veracidad de los resultados.

Resulta básico, entonces, controlar las variables y determinar estadísticamente si los resultados tienden hacia el objetivo de la investigación.

## 5.6 Determinación de la muestra.

La muestra de cualquier investigación, se encuentra formada por un subconjunto de elementos que integran el universo o población a investigar.

La información obtenida se refiere, por tanto, a un número reducido de sujetos; dada la dificultad de examinar los elementos de una población en su totalidad, el investigador opta por seleccionar un grupo relativamente pequeño que sea representativo de la población (muestra).

Desde luego esta muestra deberá reflejar, lo más fielmente posible, las características de la población en estudio, de tal forma que cualquier medida de la muestra pueda ser considerada como una estimación de esa misma medida en la población correspondiente (parámetro o medida verdadera).

La precisión lograda en el muestreo es de suma importancia en la investigación descriptiva; la muestra debe seleccionarse con máximo rigor si es que se pretende hacer extensivos los resultados a la población de donde -

surgió dicha muestra.

Las razones principales que justifican el muestreo son:

- La mayor economía y operatividad para obtener información sobre un fenómeno determinado. Cuando la investigación aborda un conjunto representativo de las unidades de una población, evidentemente disminuye en forma notable el esfuerzo, el tiempo y el dinero para producir resultados.
- Un riguroso control sobre la selección y la evaluación de los sujetos que participan en el estudio y, consecuentemente mayor precisión en los resultados.

El diseño de la muestra tal vez sea la parte más importante de este tipo de estudios, pues si la muestra no es adecuada, las conclusiones que derivemos de ella no serán verdaderas, sino inexactas y engañosas.

Para que la muestra sea válida y confiable, debe ser, ante todo, lo suficientemente representativa de todos los elementos que incurren en la población, y en --

las mismas proporciones. De tal manera que el diseño de la muestra se apoya en dos aspectos de igual importancia que son, por una parte, la selección de los elementos y, por otra, la elección del tamaño que deberá tener el conjunto.

En la selección de la muestra influyen dos cri-  
terios fundamentales:

1. El número de muestras tomadas en una población; en función del número se aplican los métodos de muestreo llamados:
  - A. muestreo simple,
  - B. muestreo doble, y
  - C. muestreo múltiple.
2. El criterio para seleccionar los elementos incluidos, que puede dar lugar a los siguientes tipos de muestreo:
  - CH. muestreo de juicio y
  - D. muestreo aleatorio o probabilístico.

En seguida describimos sucintamente los métodos mencionados:

- A. Muestreo simple.

Se toma una sola muestra del universo en estudio, para de ahí derivar la información requerida.

B. Muestreo doble.

Se utiliza para comprobar o combinar los datos de una primera muestra; es decir, en la segunda muestra son vueltas a considerar -- las pruebas que se aplicaron en la primera.

C. Muestreo múltiple.

Cualquier caso en el que se tomen más de -- dos muestras.

CH. Muestreo de juicio.

En la selección de los elementos que deberá incluir la muestra, la orientación principal se apega al criterio y la experiencia -- del diseñador de la muestra.

D. Muestreo aleatorio.

Mejor conocido como muestreo probabilístico, consiste en elegir elementos para la muestra de acuerdo con la probabilidad que cada elemento tenga de ser seleccionado.

La determinación del tamaño de la muestra, es el otro aspecto importante de la técnica de muestreo, -- pues de la magnitud del conjunto depende el costo, en -- tiempo y dinero, que significará obtener correctamente -- las deducciones necesarias.

Tanto la selección de nuestra muestra como su tamaño, se calcularon en función de las características -- de la población, y consideramos adecuado a nuestra inves- -- tiguación aplicar un muestreo simple que como ya menciona- -- mos, requiere una sola muestra del universo que nos ocupa.

Para determinar el tamaño de la muestra y esta- -- blecer la cantidad de encuestas capaz de asegurar la con- -- fiabilidad de nuestra investigación, aplicamos la siguien- -- te fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + NE^2}$$

Donde: N= Universo  
E= Error

**MUESTRA:**

Universo	127 empleados
Error	9% ó .09
Confiabilidad	91%.



## SUSTITUCION:

$$n = \frac{127}{1+127(.09)^2} = \frac{127}{1+127(.008)} = \frac{127}{2.016}$$

= 63 empleados.

Considerando que al aplicar el cuestionario a una muestra de 63 personas, nuestro índice de confiabilidad era del 91%, decidimos utilizar todo nuestro universo con el propósito de alcanzar una total confiabilidad del 100%.

La población total es de 127 empleados, repartidos como sigue:

- 103 empleados en el nivel de ejecución, de los cuales 78 integran el personal de la planta y 25 el personal administrativo.
- 24 empleados en el nivel de dirección, tanto en la planta como en la administración.

## 5.7 Pronóstico de problemas.

Antes de iniciar la investigación, sabíamos -- que se presentarían algunos problemas al intentar la aplicación de nuestros cuestionarios. En virtud de esta suposición, tratamos de predecir que tipos de dificultades en frentaríamos y cuáles serían sus posibles soluciones.

1. El delegado sindical pudiera no estar de acuerdo con la aplicación de los cuestionarios, por temor a que las respuestas de los trabajadores los comprometieran con la empresa o a que se hiciera mal uso de los resultados obtenidos en la investigación.

En tal caso, trataríamos de solucionar el problema mediante una conversación con el delegado sindical que tendría el propósito de explicarle los objetivos de nuestra investigación, así como de mostrarle que en los cuestionarios que se aplicarían ninguna pregunta implicaría un riesgo para los trabajadores pretenderíamos, de ésta manera, ob

tener la cooperación y el apoyo del delegado sindical para poner en práctica el programa de nuestra encuesta.

2. Los jefes de departamento y los propios trabajadores quizá se negarían a cooperar por desconocimiento de el objetivo de nuestra visita y el mecanismo de nuestra encuesta.

Prevendríamos ese obtáculo solicitando tanto al gerente de relaciones industriales como al delegado sindical que, previamente a nuestra visita, informaran a los jefes de departamento y a los trabajadores sobre los propósitos de nuestra investigación, y los invitaran a colaborar con nosotros en la aplicación de los cuestionarios.

3. Sería riesgoso intentar la encuesta en algún momento en que las labores no pudieran ser suspendidas por razones de producción; seguramente, los jefes de departamento o -- los supervisores no permitirían que interfireramos en sus actividades.

Acordaríamos previamente, con cada jefe de departamento, la hora que ellos considerarán más adecuada para visitar al personal, procurando de esta manera interferir - lo menos posible con sus tareas, en beneficio de una relación más satisfactoria con los informantes.

## 6. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Explicamos en esta parte las diferentes etapas de nuestra investigación de campo, la cual tratamos de sujetar en su desarrollo, a la metodología correcta, con el fin de lograr la información más completa posible.

Dichas etapas son las siguientes (fig. 2):

- A. Como técnicas de investigación básica utilizamos el cuestionario, que consideramos idóneo para este tipo de estudios debido a la sencillez, claridad y facilidad tanto de su aplicación como del sistema para tabular -- los datos recopilados.

El cuestionario por otra parte es un instrumento que permite diversos procedimientos para catalogar y cuantificar la información de manera precisa.

Los dos tipos de cuestionario básicos son los de respuestas abiertas y los de elección forzosa. En los del primer tipo, el entrevistado está en libertad de extenderse,

por escrito, en las respuestas al cuestionario. En cambio, en los de elección forzosa se proporcionan varias respuestas alternativas para que el entrevistado marque exclusivamente la que considere correcta o la que mejor refleje su opinión.

De acuerdo con el número de alternativas que presenten, los cuestionarios de elección forzosa pueden ser:

dicotómicos, cuando tienen dos alternativas para marcar;

tricotómicos, con tres alternativas, y de alternativas múltiples que como su nombre lo indica, ofrece un mayor número de posibilidades de elección.

El cuestionario que diseñamos fue organizado de acuerdo con el método de elección forzosa entre alternativas múltiples, para que el entrevistado tuviera la opción de elegir entre una buena variedad de respuestas, la que en cada caso se apegará más a su opinión y a la realidad que vive dentro

de la organización.

- B. Dividimos al personal del laboratorio conforme a su nivel jerárquico, con el propósito de formular preguntas apropiadas para -- dos sectores distintos:

grupo de ejecución y

grupo de dirección.

- C. Elaboramos los cuestionarios de Ejecución y Dirección formando bloques de preguntas relacionados con los siguientes tres factores:

tipo de liderazgo,

escala de necesidades, y

causas de la simulación.

- CH. Para que la información obtenida resultara precisa y completa, efectuamos una prueba - piloto, con la intención de probar que los cuestionarios eran de fácil comprensión para las personas que los responderían. Con - ello, evitaríamos confusiones y errores en la contestación del cuestionario definitivo.

- D. El principal instrumento de la investiga- -

ción de campo, el cuestionario, fue apoyado por otras técnicas como la observación directa y la entrevista dirigida, y tratamos, también, de que la presencia de un representante de la empresa y del delegado sindical contribuyera a obtener la colaboración plena de los jefes de departamento así como de los trabajadores y a recoger datos apegados a la situación actual de la empresa y del trabajador.

- E. Una vez concluida la investigación de campo, procedimos a tabular la información recabada en los cuestionarios de Dirección y Ejecución para obtener de esta manera un total de respuestas y poder llevar a cabo posteriormente, el análisis e interpretación de los resultados.
- F. Procedimos a interpretar la información con base en el análisis de cada una de las respuestas de los cuestionarios, a fin de conocer los resultados particulares de las preguntas para, posteriormente, sintetizar y --



formar bloques de respuestas y, de esta manera, llegar al resumen general de la investigación.

G. El propósito del resumen es dar una explicación más amplia de los resultados finales -- que derivamos del análisis y la interpretación de los datos. Este tratamiento de la información nos permitió formar una conclusión válida para cada uno de los diferentes puntos del estudio, e inferir el planteamiento general que debe confrontarse con la hipótesis de estudio.

H. En el capítulo de conclusiones exponemos -- las deducciones resultantes de nuestra interpretación, en relación con los objetivos del estudio. En esta fase podremos constatar si dichos objetivos y, en particular, -- la hipótesis de trabajo deben ser aprobados o rechazados.

A continuación explicaremos más ampliamente la forma en que se elaboran los cuestionarios, así como los

factores y los objetivos que nos llevaron a su formula- -  
ción.

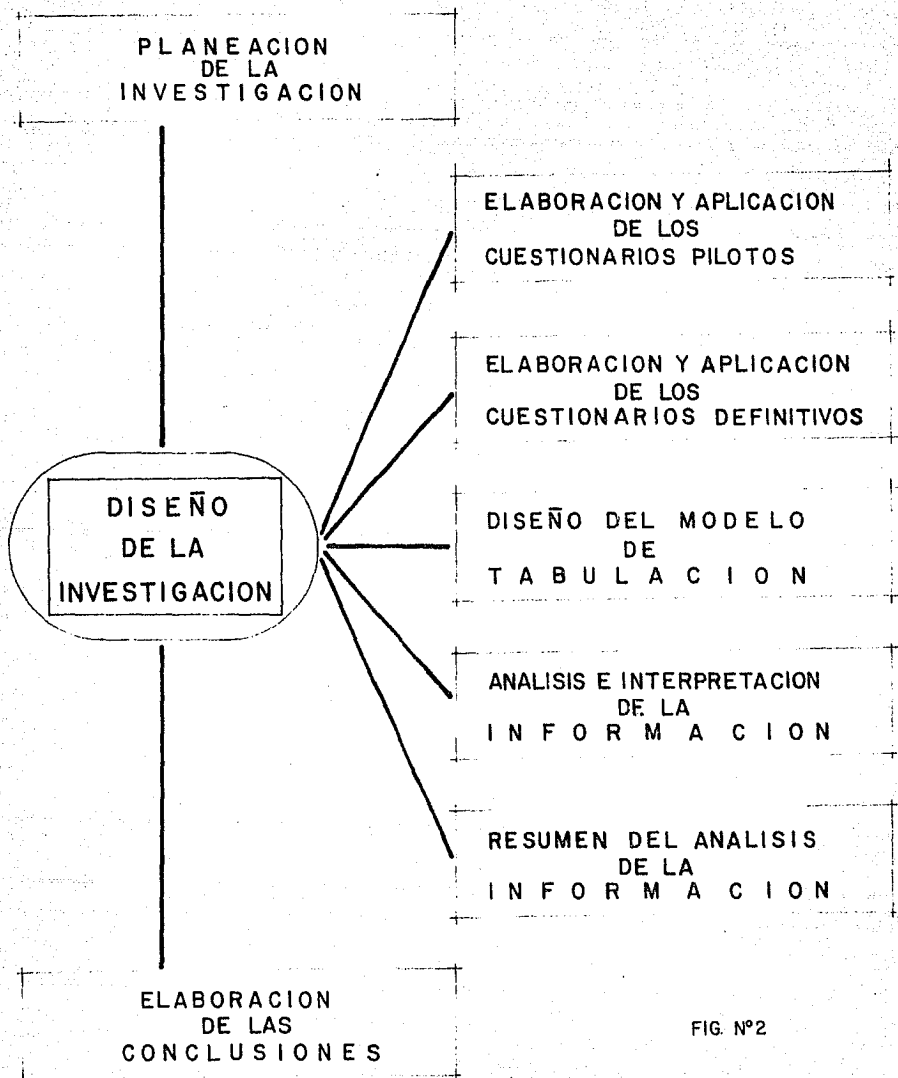


FIG. Nº2

## 7. ELABORACION DE LOS CUESTIONARIOS

### A. Cuestionario de ejecución.

Para el grupo de ejecución (obreros y personal administrativo), el cuestionario incluyó 36 preguntas relacionadas con los factores:

necesidades del empleado y  
causas de la simulación

De las 36 preguntas, 24 buscaban conocer el -- grado en que se encuentran satisfechas o insatisfechas la escala de necesidades de los trabajadores, mientras que - las 12 restantes pretendían determinar las causas de la - simulación y su porcentaje.

Los propósitos mencionados orientaron la formu lación de las preguntas, de manera que, respecto del fac tor relativo a la jerarquía de necesidades del empleado, el cuestionario hace referencia a los siguientes temas:

¿Estima el trabajador que el salario que perci be satisface en forma adecuada sus necesida-

des más elementales?

¿Qué tan estable considera su trabajo?

¿Qué tan convenientes le parecen los servicios y prestaciones que le brinda la empresa?

¿Se encuentra realmente a gusto en la empresa?

¿Cuáles son sus actitudes ante los compañeros de labores?

¿El esfuerzo en el desempeño de sus actividades, es reconocido por sus compañeros y por su jefe?

¿Hasta dónde llega el interés de la empresa -- por su personal?

En cuanto a las causas de la simulación, el segundo bloque lo integran preguntas que tienen estas finalidades:

- Conocer qué factores influyen en el rendimiento del empleado y pueden ser causas de simulación.
- Saber qué tan apropiadas son las reglas administrativas y las normas disciplinarias de la empresa.

- Percibir si son buenas las relaciones entre jefes y subordinados.
- Appreciar las condiciones del ambiente físico en donde se desempeñan los empleados.
- Cosiderar las características concretas de las tareas que ejecutan los trabajadores.
- Juzgar si el personal empleado por la empresa es suficiente para lograr los objetivos particulares y generales de la misma.

#### B. Cuestionario de dirección.

El cuestionario aplicable al nivel directivo (jefes y supervisores), aborda los factores:

tipo de liderazgo,  
causas de la simulación, y  
necesidades del grupo de dirección.

Se formó este cuestionario con 20 preguntas, de las cuales 6 persiguen identificar, entre los diferentes tipos de liderazgo que se conocen, al que predomina

entre los jefes y supervisores de la organización que nos ocupa; otras 9 preguntas se aplican a conocer las causas a las que el grupo de dirección atribuye que sus subordinados incurran en la simulación del trabajo, y con las 5 restantes se trata de indagar en que medida está satisfecha la escala de necesidades de este nivel jerárquico.

En el bloque relacionado con el tipo de liderazgo que impera en la organización, los objetivos de las preguntas son:

- Constatar si los jefes o supervisores tienen en consideración las opiniones de sus subordinados para mejorar sus departamentos.
- Conocer cómo esperan que se cumplan las ordenes que encomiendan a sus subordinados.
- Appreciar las características de la autoridad que se ejerce sobre los subordinados.

El segundo bloque, relativo a las causas de la simulación en el trabajo, pretende investigar:

- A qué causas atribuye el jefe el rendimiento insuficiente del empleado.

- Si, en opinión de los jefes o supervisores, los subordinados están conformes con las políticas de la empresa.
- Si el grupo de dirección está conciente de las causas que provocan la simulación.
- Qué opinión tiene el grupo directivo del medio ambiente en donde laboran sus subordinados.
- Si los directivos saben suficiente de lo que el empleado necesita, dentro de su área, para desempeñar eficazmente sus tareas.

En un tercer bloque, las preguntas enfocan las necesidades del grupo de dirección, con el objeto de determinar:

- Qué opinión tiene el directivo de las remuneraciones de la empresa, en relación con las de otras empresas del mismo ramo.
- Si se encuentra satisfecho con la empresa en cuanto a su propio desempeño y las relaciones que mantiene con el personal.



- Si considera que, dentro de la organizanización, existen posibilidades para su desarrollo personal.

## 8. LA PRUEBA PILOTO

Con el fin de practicar los ajustes necesarios al método de muestra encuesta, efectuamos una prueba piloto distribuyendo un cuestionario tentativo entre doce empleados que formaban una muestra aleatoria del 10% de la población total (127 empleados); 8 empleados representaron al grupo de ejecución y 4 al de dirección.

El propósito general de la encuesta piloto era probar la efectividad de los cuestionarios de Ejecución y Dirección y, en particular:

- Verificar si era comprensible el significado de las preguntas y de las alternativas propuestas.
- Si se había formulado cada cuestionario en un lenguaje apropiado al nivel jerárquico al que se aplicaría.
- Si el número de preguntas era suficiente para obtener toda la información deseada, o si sería necesario agregar otras.

De los resultados de la prueba piloto derivamos algunas modificaciones relativas al contenido y claridad de las preguntas; los cambios principales fueron los siguientes:

Cuestionario de Ejecución.

Encontramos que a la pregunta número 7 de este cuestionario, se prestaba a confusiones el -- significado de las alternativas propuestas, -- por lo que tuvimos que precisarlas, en beneficio de su comprensión.

(7.- Si algún compañero falta a su trabajo injustificadamente:)

<u>cuestionario piloto</u>		<u>cuestionario definitivo</u>	
Lo aprueba	( )	Le interesa	( )
No le interesa	( )	No le interesa	( )
Lo desapruueba	( )	Lo desapruueba	( )

Por otra parte, observamos que en las preguntas 8, 11, 19, 23, 33 y 36, manejábamos exclusivamente alternativas que aludían a condi-

ciones negativas, y aunque el propósito de -- esas preguntas era precisamente captar dichos aspectos negativos, también corríamos el peligro de influir en forma inconveniente las contestaciones del trabajador; para evitarlo, incluimos en el cuestionario definitivo alternativas de carácter positivo para esas preguntas.

<u>pregunta</u>	8	No hay carencia de materia prima	( )
	11	Sí se realiza correctamente	( )
	19	Sí rinde	( )
	23	Se trabaja lo suficiente	( )
	33	No trabajan poco	( )
	36	Siempre lo desempeñan bien	( )

#### Cuestionario de Dirección.

Pudimos observar que en las preguntas 17 y 18 de este cuestionario no ofrecíamos las alternativas suficientes, pues también se limitaba al entrevistado a elegir entre respuestas negati-

vas. Considerando que podrían alterarse los resultados si cualquier alternativa elegida nos proporcionaba respuestas similares, decidimos aumentar las posibilidades positivas.

<u>Pregunta</u>	17	Sí rinden satisfactoriamente	( )
	18	En general no faltan	( )

Con las modificaciones mencionadas, afinamos la forma definitiva de los cuestionarios que aplicaríamos a la población total de nuestra muestra. Anexamos en seguida los modelos de nuestros dos cuestionarios.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

C U E S T I O N A R I O (EJECUCION)

GRACIAS POR SU COLABORACION

Por favor no escriba su nombre.

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Edo. Civil: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_ Antigüedad en el puesto

actual: \_\_\_\_\_ Su puesto es: De confianza ( )

Sindicalizado ( )

Departamento: \_\_\_\_\_

Pedimos a usted conteste con sinceridad las preguntas que se encuentran abajo y por favor, marque con una (X) - en el paréntesis que corresponda a la respuesta que se -- acerque más a su opinión y a la realidad.

Marque solamente una respuesta en cada pregunta.

1. ¿Le reconocen sus jefes su desempeño en el trabajo?

Frecuentemente ( ) A veces ( ) Nunca ( )

2. ¿Mediante el desempeño de su trabajo está usted consiguiendo lo que más desea en la vida?

Totalmente ( ) En forma mínima ( ) En nada ( )

3. Cuando tiene la necesidad de realizar trámites administrativos para resolver sus asuntos personales dentro de la empresa (vacaciones, pagos, permisos, etc.), éstos son:

Rápidos ( )      Lentos ( )      Muy lentos ( )

4. El salario que percibe por su trabajo es:

Elevado ( )      Justo ( )      Bajo ( )

5. Usted se siente en su trabajo:

Seguro ( )      Inseguro ( )      Inestable ( )

6. La actitud de sus compañeros hacia usted es:

De aceptación ( )      De amabilidad ( )      De rechazo ( )

7. Si algún compañero falta a su trabajo injustificadamente:

Le interesa ( )      No le interesa ( )      Lo desaprueba ( )

8. Por la carencia de materia prima:

Se pierde tiempo en el trabajo ( )

Baja su rendimiento ( )

No le interesa ( )

No hay carencia de materia prima ( )

9. Los servicios y prestaciones que proporciona la empresa al personal:

Son adecuados ( ) Podrían ser mejores ( )

Son las mínimas ( ) Están por debajo de la Ley ( )

10. Si le ofrecieran trabajo en otra empresa:

Dejaría el actual ( ) Lo pensaría ( )

No le interesaría ( )

11. El trabajo no se realiza como debe de ser por:

Falta de organización ( ) Por todas las razones anteriores ( )

No están conformes con el jefe ( ) Sí se realiza correctamente ( )

Falta de compañerismo ( )

12. Las reglas administrativas de la empresa son:

Buenas ( ) Malas ( )

Regulares ( ) Las desconocen ( )

13. Las normas disciplinarias de la empresa son:

Adecuadas ( ) Inadecuadas ( ) No las conoce ( )

14. Las personas que forman parte del área donde trabaja:

Se ayudan mutuamente ( )

El tipo de actividad no les permite trabajar en equipo ( )

No les interesa trabajar en equipo y mucho menos cooperar ( )



15. ¿Por qué motivos no dejaría usted su trabajo?

Ya tiene mucho tiempo en la empresa ( )

Es difícil encontrar trabajo en otra parte en esta época ( )

Lo ha detenido la inseguridad en que vivimos ( )

No lo ha pensado ( )

Por sentirse agusto ( )

16. El interés que demuestran las autoridades de la empresa por su personal es:

Grande ( ) Mínimo ( ) Nulo ( )

17. Se siente parte integrante de la empresa:

Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

18. Las relaciones personales de usted y de sus compañeros con los de otros departamentos son:

Excelentes ( ) Regulares ( ) Pésimas ( )

19. Las principales causas de que usted no rinda en su trabajo son:

Falta de comprensión por parte del jefe ( )

Problemas entre los compañeros ( )

Condiciones de trabajo inadecuadas ( )

No reconocen su trabajo como debe de ser ( )

Por todas las razones antes mencionadas ( )

Si rinde ( )

20. La actitud de su jefe hacia usted es:

De aceptación ( ) De rechazo ( ) Indiferente ( )

21. Las relaciones con sus compañeros son:

Excelentes ( ) Regulares ( ) Pésimas ( )

22. Su trabajo:

Le gusta ( )

Lo realiza porque es necesario ( )

No va de acuerdo con sus intereses ( )

23. Se podría trabajar más:

Si existiera un ambiente de cordialidad y buenas relaciones ( )

Si le permitieran participar y colaborar ampliamente ( )

Si ocupara un puesto más relacionado con sus aptitudes ( )

Si existiera una mejor comunicación ( )

Está de acuerdo con varias de las razones anteriores ( )

Se trabaja lo suficiente ( )

24. Los compañeros reconocen en usted ciertas habilidades y cualidades:

Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

25. La responsabilidad que requiere su trabajo es:

Mucha ( )            Poca ( )            Nula ( )

26. El trabajo que desempeña usted es:

Muy importante ( )

Poco importante ( )

Sin importancia ( )

27. Las posibilidades de ascenso en su trabajo son:

Excelentes ( )    Regulares ( )    Malas ( )

28. Considera usted que las personas son ascendidas por su capacidad:

Siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )

29. Las posibilidades de sobresalir en su trabajo son:

Muchas ( )    Mínimas ( )    Nulas ( )

30. Al terminar su jornada de trabajo, usted se siente:

Satisfecho ( )    Poco satisfecho ( )    Insatisfecho ( )

31. Su trabajo requiere iniciativa y creatividad:

Siempre ( )    Algunas veces ( )    No se requiere ( )

32. Su trabajo es rutinario:

Siempre ( )    Algunas veces ( )    Nunca ( )

33. Sus compañeros trabajan poco porque:

- No los orientan ( )  
 El jefe es tolerante ( )  
 No son oportunas las ordenes ( )  
 No estan conformes con lo que hacen ( )  
 Se sienten injustamente tratados ( )  
 Varias de las razones anteriores ( )  
 No trabajan poco ( )

34. Para atender en forma más adecuada las labores encomen-  
 dadas a su área de trabajo, se requiere un número de -  
 personas:

- Mayor al que existe ( )  
 Menor al que existe ( )  
 Igual al que existe ( )

35. El ambiente físico en que realiza su trabajo es:

- Excelente ( ) Bueno ( ) Malo ( ) Pésimo ( )

36. Cuando no desempeña bien su trabajo se debe:

- A que es nuevo en el puesto ( )  
 No ha sido bien preparado para hacerlo ( )  
 No se siente motivado para hacerlo ( )  
 Siempre lo desempeñan bien ( )

## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## CUESTIONARIO (DIRECCION)

GRACIAS POR SU COLABORACION

Por favor no escriba su nombre.

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Edo. Civil: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_ Antigüedad en el puesto -

actual: \_\_\_\_\_ Su puesto es: De confianza ( )

Sindicalizado ( )

Departamento: \_\_\_\_\_

Pedimos a usted conteste con sinceridad las preguntas que se encuentran abajo y por favor, marque con una (X) - en el paréntesis que corresponda a la respuesta que se -- acerque más a su opinión y a la realidad.

Marque solamente una respuesta en cada pregunta.

1. Cuando sus subordinados le hacen algún comentario sobre su trabajo:

No le da importancia ( )

Considera que tienen base para hacerlo ( )

Por lo general, generan cambio ( )

## 2. Al transmitir ordenes a sus subordinados:

Espera que se acaten de inmediato ( )

Considera que no es necesario vigilar su cumplimiento ( )

Considera que las van cumplir por el afec  
to que le tienen ( )

El entusiasmo con que las reciben es ma-  
nifiesto ( )

## 3. Considera que la influencia que usted tiene sobre sus subordinados es:

Por la fuerza de su personalidad ( )

Por su carácter amigable ( )

Porque los deja actuar en libertad ( )

Por su carácter autoritario ( )

## 4. Antes de tomar cualquier decisión respecto al trabajo que usted supervisa:

No toma en cuenta a su personal y  
usted solo toma las decisiones ( )

Se preocupa porque la gente quede  
contenta ( )

Lo que más le importa es que se  
haga el trabajo ( )

Solicita la intervención de sus  
subordinados y que propongan ellos  
soluciones ( )

5. La lentitud en el trabajo, considera usted que se debe a que:

Sus subordinados son gente viciada ( )

No están agusto con su trabajo ( )

Les falta mayor sentido de responsabilidad y entrega ( )

Se realiza oportunamente ( )

6. El sueldo que usted percibe por su trabajo en relación a otras empresas del ramo es:

Alto ( ) Justo ( ) Bajo ( )

7. Si le ofrecieran trabajo en otra empresa:

Dejaría el actual ( )

No le interesaría ( )

Lo pensaría ( )

8. Las posibilidades de que usted sobresalga en su trabajo son:

Excelentes ( ) Regulares ( ) Malas ( )

9. Las principales quejas que recibe de sus subordinados son:

Contra las normas administrativas o disciplinarias ( )

Porque no se consideran bien remunerados ( )

...

- Porque están en desagrado con su trabajo ( )
- Varias de las razones anteriores ( )
- No se reciben quejas ( )

10. El ambiente físico en que trabajan sus subordinados es:

- Excelentes ( )                      Buenas ( )
- Regulares ( )                        Pésimas ( )

11. Considera usted que para un mejor control de sus subordinados es conveniente:

- Crear un ambiente de grupo ( )
- Tratarlos y mejorarlos individualmente ( )
- Tratar de inculcar el aislamiento y que se dediquen sólo a lo suyo ( )
- Vigilarlos constantemente ( )

12. En relación con la empresa, ¿cómo considera que piensan sus subordinados?

- Que es una buena compañía ( )
- Que son explotados ( )
- El trabajo les es indiferente ( )
- El trabajo únicamente les sirve para cubrir ciertas necesidades ( )
- Que trabajan agusto ( )



13. ¿Qué piensa usted de sus subordinados con respecto a -  
su desempeño en el trabajo?

Que no se sienten agusto ( )

Que pueden dar más de sí ( )

Que están dando todo lo que pueden ( )

Que algunos no son las personas adecuadas  
para sus puestos ( )

14. Sus subordinados piensan que usted es un jefe:

Que los deja trabajar libremente ( )

Insoportable, porque les exige mucho ( )

Que los estima y los comprende ( )

Realista y objetivo ( )

15. Opina que sus subordinados podrían trabajar mejor:

Si los respaldaran los niveles superiores ( )

Si se modificaran ciertas políticas ( )

Si les pagaran mejores sueldos ( )

Si hubiera una selección de personal adecuada ( )

Si están trabajando adecuadamente ( )

16. Para que sus subordinados puedan atender mejor el tra-  
bajo, hace falta:

Utensilios y herramientas de trabajo ( )

Equipo de seguridad ( )

...

- Más personal ( )
- Mejores prestaciones ( )
- Que sientan que son parte importante  
en la empresa ( )
- Sí atienden el trabajo con eficiencia ( )

17. Sus subordinados no rinden en su trabajo como debe ser porque:

- La gente de ese nivel es perezosa por  
naturaleza ( )
- Están mal orientados ( )
- Son muy inestables emocionalmente ( )
- No están a gusto con el trabajo que  
desempeñan ( )
- Sí rinden satisfactoriamente ( )

18. ¿A que causas atribuye usted que sus subordinados se ausenten de su trabajo?

- Porque no les interesa el trabajo ( )
- Toman bebidas alcohólicas muy se-  
guido ( )
- Están mal alimentados y se enferman ( )
- Quieren resolver ellos mismos hasta  
los problemas más sencillos de su fa-  
milia ( )
- En general no faltan ( )

## 19. Sus relaciones con otros jefes y empleados son:

De aceptación ( )

De indiferencia ( )

De rechazo ( )

## 20. En cuanto a su propio trabajo:

Lo realiza porque es necesario ( )

No está de acuerdo con sus intereses ( )

Le gusta ( )

## 9. APLICACION DEL CUESTIONARIO

Al iniciar la recopilación de los datos mediante los cuestionarios, procuramos seguir los pasos necesarios para controlar al personal y lograr una distribución adecuada de los impresos en los distintos departamentos.

Primeramente, agrupamos al personal conforme a su nivel jerárquico, con el objeto de distribuir correctamente los cuestionarios respectivos.

Luego, ubicamos a los integrantes de nuestra muestra en los departamentos en los cuales laboran, para sujetar a control la recolección de los cuestionarios en cada departamento, con lo que se facilitaría, también, la tabulación de los datos recopilados.

Distribución de la muestra.

DEPARTAMENTOS	PERSONAL DE EJECUCION	PERSONAL DE DIRECCION
(administrativos)		
Contabilidad	7	1

DEPARTAMENTOS	PERSONAL DE EJECUCION	PERSONAL DE DIRECCION
(administrativos)		
Crédito y Cobranzas	7	2
Capacitación	3	1
Compras	2	1
Costos	2	1
Personal	2	1
(Producción)		
Cepillos	15	2
Liofilización	17	2
Mantenimiento	6	1
Comprimidos y jabones	3	1
Inyectables	9	1
Control de calidad	6	1
Almacén de productos ter- minados	14	2
Almacén de materias primas	4	1
GERENCIAS	(SECRETARIAS)	PERSONAL DE DIRECCION
Gerente administrativo	1	1

GERENCIAS	(SECRETARIAS)	PERSONAL DE DIRECCION
Gerente General	1	1
Gerente de Ventas	1	1
Gerente de Mantenimiento	1	1
Gerente de Planeación y - Producción	1	1
Gerente de la Planta	<u>1</u>	<u>1</u>
	103	24

Esta ubicación del personal por niveles y departamentos nos permitió distribuir el trabajo de campo, cubriendo la totalidad de los departamentos sin interferir en las actividades de los mismos, así como evitar la duplicidad en la aplicación de los cuestionarios.

Los procedimientos para la aplicación en particular de los cuestionarios de Ejecución y de Dirección, - se describen a continuación.

#### Cuestionario de Ejecución.

- A. Se acordó con cada jefe de departamento que reuniera a su personal a la hora previamente

te establecida, para evitar que se perdiera tiempo en agruparlos.

- B. Cuando estuvo reunido el personal, explicamos brevemente los objetivos que persigue - nuestra investigación, proporcionamos las - instrucciones para contestar el cuestionario y tratamos de aclarar las dudas que se presentaron. Procuramos, al abordar estos - aspectos, establecer con los entrevistados una corriente de simpatía y aceptación que nos facilitara la comunicación.
- C. Aplicamos el cuestionario en forma directa y autoadministrable.
- D. El cuestionario fue recogido en cuanto el - empleado terminó de responderlo, para no in - terferir en sus actividades más del tiempo necesario.

#### Cuestionario de dirección.

Entregamos a cada jefe de departamento un ejemplar del cuestionario de dirección, y les

solicitamos que contestaran con la mayor veracidad posible. Convenimos con ellos en una hora para recoger todos los cuestionarios, tratando de ajustarnos al tiempo programado para la encuesta.

De manera complementaria, aplicamos la observación directa y la entrevista como herramientas útiles para redondear y confirmar los resultados que deseábamos obtener con los cuestionarios.

Ninguna experiencia negativa se presentó durante el proceso de aplicación de la encuesta; el personal - del laboratorio nos prestó la atención necesaria y mostró interés por el estudio que efectuamos y por la utilidad - que pudiera representar para ellos y para la empresa. Logramos, así, trabajar sin los obstáculos que habíamos previsto para el levantamiento de la encuesta.



## 10. DISEÑO DEL MODELO DE TABULACION

El procesamiento de la información recopilada se efectuó con base en la tabulación de los resultados -- que arrojaron los cuestionarios. El procedimiento general fue el siguiente:

- A. Se recopilaron en cada departamento los -- cuestionarios respectivos.
- B. Se tabularon las preguntas, por una parte, sin importar que a cada pregunta correspondiera diferente número de alternativas; esta variación no tiene relevancia, puesto -- que se trata de la elección forzosa de una sola alternativa por cada pregunta, de manera que siempre serán 103 los datos que se -- obtengan del cuestionario de Ejecución y 24 los del cuestionario de Dirección.
- C. Para tabular las respuestas, dividimos las alternativas en positivas y negativas, con el fin de facilitar su análisis e interpre-

tación.

CH. Sumamos por separado las respuestas positivas y las negativas de cada pregunta.

D. Sumamos, por otra parte, los resultados globales de cada departamento para obtener un total de respuestas positivas y negativas.

Hecha la tabulación de los resultados de los cuestionarios, procedimos a efectuar el análisis y la interpretación de la información.

## 11. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

Emprendimos la tarea de analizar e interpretar la información recogida, reuniendo los datos del cuestionario que nos servirían como variables de control; con esto pretendíamos darle un valor mayor a la información al establecer la interacción de esas variables de control y los factores que habíamos considerado como causas de la simulación laboral.

La tabulación de las variables de control arrojó los siguientes resultados:

<u>sexo:</u>	femenino	50	39.4%
	masculino	<u>77</u>	<u>60.6%</u>
		127	100.0%

edad: 32 años promedio

antigüedad en la empresa: 6 años promedio

antigüedad en el puesto: 4 años promedio

<u>estado civil:</u>	solteros	54	42.5%
	casados	<u>73</u>	<u>57.5%</u>
		127	100.0%

<u>estatus labo- ral:</u>	sindicalizados	78	61.4%
	confianza	<u>49</u>	<u>38.6%</u>
		127	100.0%

Evidentemente, ninguna de estas variables de control influye sobre la conducta del trabajador como para que éste adopte actitudes de simulación en su trabajo. Es más bien la cuantificación de las alternativas escogidas para responder a las preguntas, lo que nos permitirá interpretar la información e identificar las causas de simulación, de manera que podamos confirmar o rechazar la hipótesis planteada.

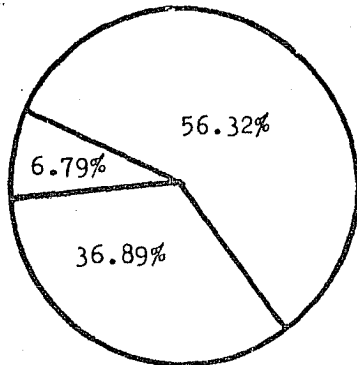
En seguida se detalla el análisis e interpretación de dichas respuestas.

CUESTIONARIO DE EJECUCION

1. ¿Le reconocen sus jefes su desempeño en el trabajo?

	frecuencia	porcentaje
Frecuentemente	38	36.89%
A veces	58	56.32
Nunca	<u>7</u>	<u>6.79</u>
	103	100.00%

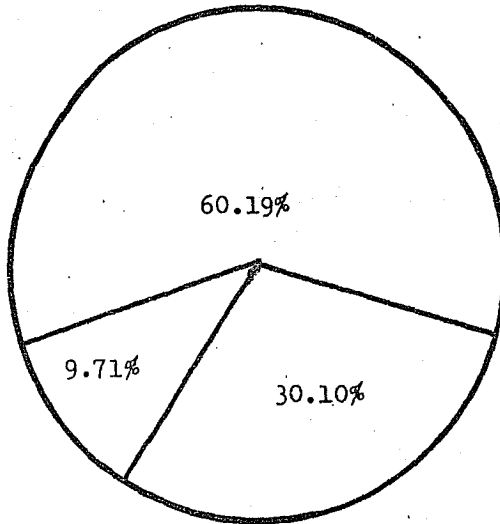
Nos percatamos en que solo el 36.89% del personal siente que su desempeño en el trabajo es reconocido, lo cual implica que la frustración puede estar repercutiendo en el rendimiento del resto del personal.



2. ¿Mediante el desempeño de su trabajo está usted consiguiendo lo que más desea en la vida?

	frecuencia	porcentaje
Totalmente	31	30.10%
En forma mínima	62	60.19
En nada	<u>10</u>	<u>9.71</u>
	103	100.00%

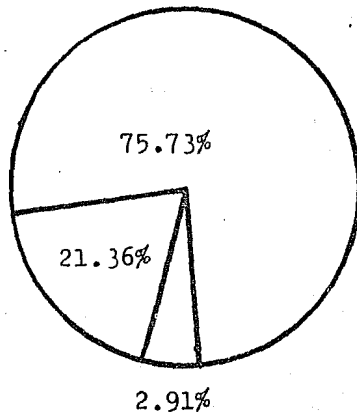
La evidencia de que la mayoría del personal -- del grupo de ejecución experimenta sólo una mínima satisfacción con su trabajo, es el dato más significativo en estas respuestas.



3. Cuando tiene la necesidad de realizar trámites administrativos para resolver sus asuntos personales dentro de la empresa (vacaciones, pagos, permisos, etc.), éstos son:

	frecuencia	porcentaje
Rápidos	78	75.73%
Lentos	22	21.36
Muy lentos	<u>3</u>	<u>2.91</u>
	103	100.00%

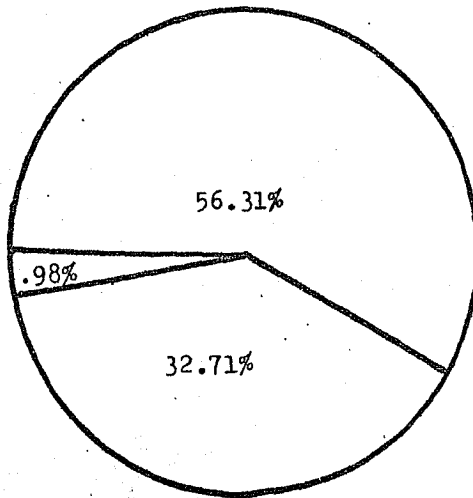
El hecho de que el 75.73% considere que los trámites administrativos se efectúan con rapidez, permite suponer que los trabajadores actúan con suficiente confianza y libertad dentro de la compañía.



## 4. El salario que percibe por su trabajo es:

	Frecuencia	Porcentaje
Elevado	1	.98%
Justo	44	32.71
Bajo	<u>58</u>	<u>56.31</u>
	103	100.00%

Los datos obtenidos nos indican una frecuencia mayor de las respuestas que consideran bajo el salario, - lo cual puede interpretarse como una influencia negativa sobre el rendimiento del trabajador que se siente injustamente remunerado.

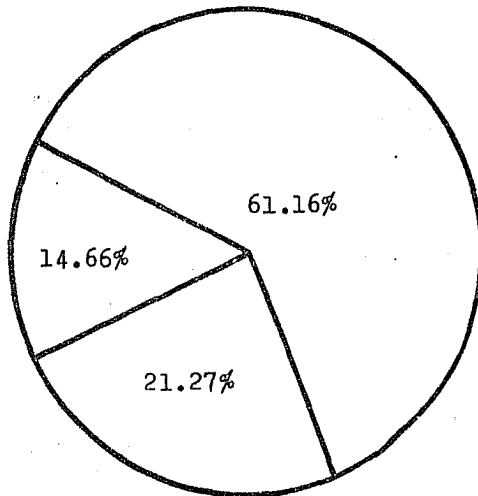




## 5. Usted se siente en su trabajo:

	frecuencia	porcentaje
Seguro	63	61.16%
Inseguro	25	21.27
Inestable	$\frac{15}{103}$	$\frac{14.66}{100.00\%}$

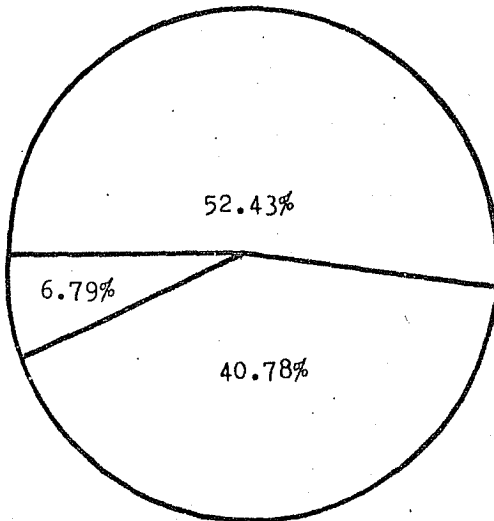
A pesar de que el 61.16% afirma tener seguridad en su posición dentro de la compañía, los porcentajes de quienes se saben inseguros o inestables reflejan otro factor negativo que repercute terminantemente en la conducta laboral del empleado.



6. La actitud de sus compañeros hacia usted es:

	frecuencia	porcentaje
De aceptación	54	52.43%
De amabilidad	42	40.78
De rechazo	$\frac{7}{103}$	$\frac{6.79}{100.00\%}$

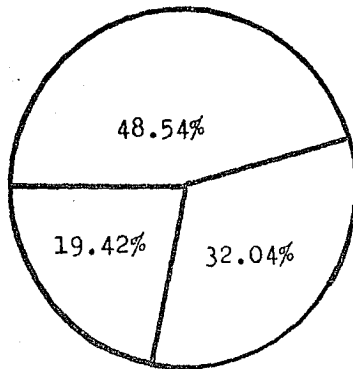
Las relaciones informales de los trabajadores son, en general, armónicas. Los datos registrados señalan un porcentaje muy bajo para las actitudes de rechazo.



7. Si algún compañero falta a su trabajo injustificadamente:

	frecuencia	porcentaje
Le interesa	20	19.42%
No le interesa	33	32.04
Lo desaprueba	$\frac{50}{103}$	$\frac{48.54}{100.00\%}$

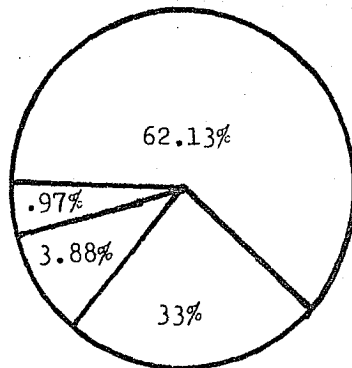
Como se puede observar, sólo el 19.42% de los empleados está interesado en sus compañeros, y esto nos hace pensar que la solidaridad entre ellos es débil, dados los altos porcentajes de quienes no se interesan o desaprueban las ausencias de sus compañeros.



## 8. Por la carencia de materia prima:

	frecuencia	porcentaje
Se pierde tiempo en- el trabajo	64	62.13%
Baja su rendimiento	34	33.00
No le interesa	4	3.88
No hay carencia de mate- ria prima	<u>1</u>	<u>0.97</u>
	103	100.00%

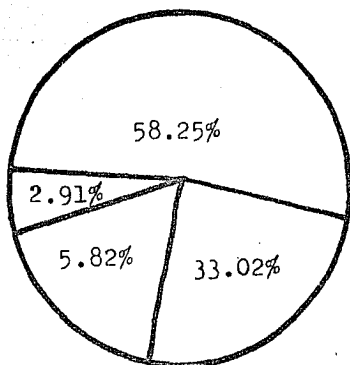
En estas respuestas se pone de manifiesto que la falta de materia prima es un factor muy importante en relación con el rendimiento del 33% de los trabajadores, mientras que el 62.13% opinó que dicha carencia provoca - principalmente pérdidas de tiempo.



9. Los servicios y prestaciones que proporciona la empresa al personal:

	frecuencia	porcentaje
Son adecuados	34	33.02%
Podrían ser mejores	60	58.25
Son las mínimas	6	5.82
Están por debajo - de la Ley	$\frac{3}{103}$	$\frac{2.91}{100.00\%}$

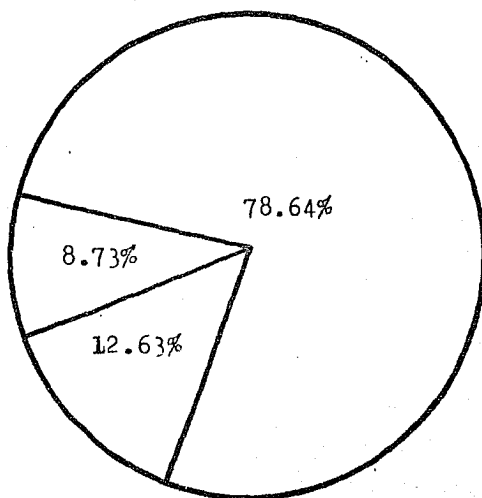
Existe, sin duda cierta inconformidad que debe influir en las actitudes hacia el trabajo, puesto que el mayor porcentaje de los empleados piensa que los servicios y prestaciones "podrían ser mejores".



10. Si le ofrecieran trabajo en otra empresa:

	frecuencia	porcentaje
Dejaría el actual	13	12.63%
Lo pensaría	81	78.64
No lo interesaría	$\frac{9}{103}$	$\frac{8.73}{100.00\%}$

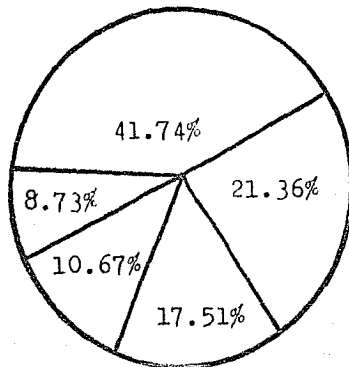
Un porcentaje muy bajo, el 8.73%, se considera parte integrante de la empresa; por lo tanto, es evidente que, en su mayoría, el personal no está identificado con la empresa, y entonces su rendimiento se ve afectado por esa actitud de desapego.



## 11. El trabajo no se realiza como debe de ser por:

	frecuencia	porcentaje
Falta de organiza ción	43	41.74%
No están conformes con el jefe	9	8.73
Falta de compañeris mo	22	21.36
Por todas las razo nes anteriores	11	10.67
Sí se realiza co rrectamente	<u>18</u>	<u>17.51</u>
	103	100.00%

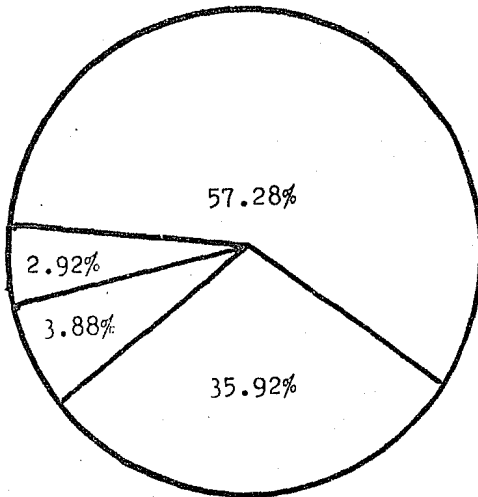
Se puede observar que las cifras relacionadas con los factores de falta de organización, falta de compañerismo e inconformidad con el jefe, en conjunto superan notablemente al 17.51% que considera bien realizado el -- trabajo, lo cual pone de manifiesto que los recursos huma nos no están siendo aprovechados con eficiencia.



12. Las reglas administrativas de la empresa son:

	frecuencia	porcentaje
Buenas	37	35.92%
Regulares	59	57.28
Malas	4	3.88
Las desconocen	<u>3</u>	<u>2.92</u>
	103	100.00%

La mayoría se siente conforme con las reglas administrativas, como lo indica el 57.28% de quienes las juzgan regulares; y esta evidencia está apoyada por el 35.92% que las consideran buenas.

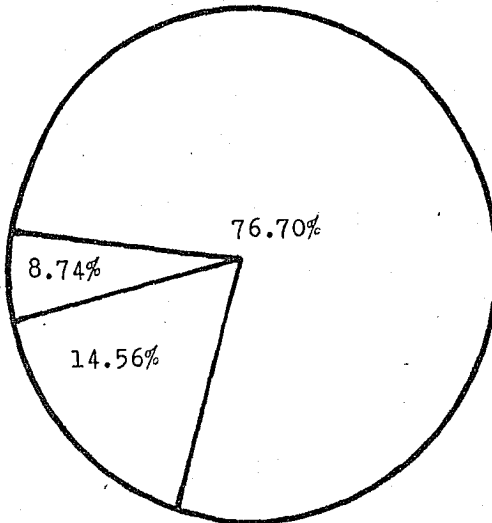




13. Las normas disciplinarias de la empresa son:

	frecuencia	porcentaje
Adecuadas	79	76.70%
Inadecuadas	9	8.74
No las conoce	<u>15</u>	<u>14.56</u>
	103	100.00%

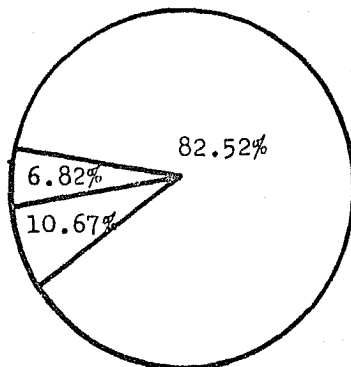
La disciplina en este centro de trabajo parece estar bien aplicada, según lo demuestra la frecuencia con que los trabajadores se mostraron favorables.



## 14. Las personas que forman parte del área donde trabaja:

	frecuencia	porcentaje
Se ayudan mutuamente	85	82.52%
El tipo de actividad - no les permite trabajar en equipo	11	10.67
No les interesa traba- jar en equipo y mucho menos cooperar	<u>7</u>	<u>6.82</u>
	103	100.00%

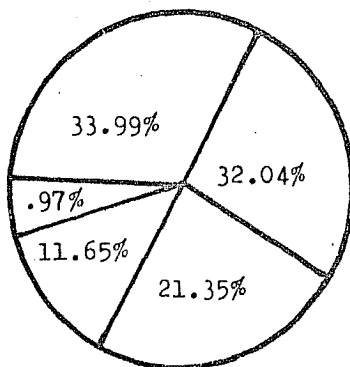
Como el tipo de trabajo que se desempeña, en general es de grupo, necesariamente el 82.52% labora en tareas de apoyo mutuo; al 10.67%, el carácter de sus actividades no se adapta al trabajo en equipo; sólo el 6.81% -- mantiene actitudes personales negativas hacia el trabajo en grupo. Estos índices refieren, también a la importancia del compañerismo entre los empleados para lograr una adecuada comunicación entre ellos y evitar conflictos.



15. ¿Por qué motivos no dejaría usted su trabajo?

	frecuencia	porcentaje
Ya tiene mucho tiempo en la empresa	22	21.35%
Es difícil encontrar trabajo en otra parte en esta época	33	32.04
Lo ha detenido la inseguridad en que vivimos	12	11.65
No lo ha pensado	35	33.99
Por sentirse agusto	<u>1</u>	<u>.97</u>
	103	100.00%

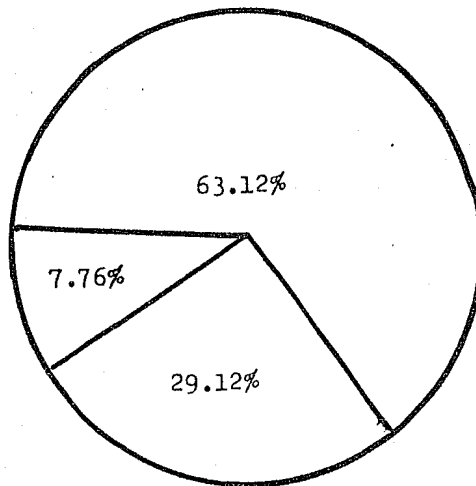
Las causas más frecuentes de la permanencia de los empleados en sus trabajos, se relacionan más con la conformidad que con la satisfacción, además de un importante porcentaje de quienes "no lo han pensado". La consecuencia negativa para la empresa se deriva del hecho de que el trabajador permanece en su empleo únicamente por la satisfacción de sus necesidades elementales.



16. El interés que demuestran las autoridades de la empresa por su personal es:

	frecuencia	porcentaje
Grande	30	29.12%
Mínimo	65	63.12
Nulo	<u>8</u>	<u>7.76</u>
	103	100.00%

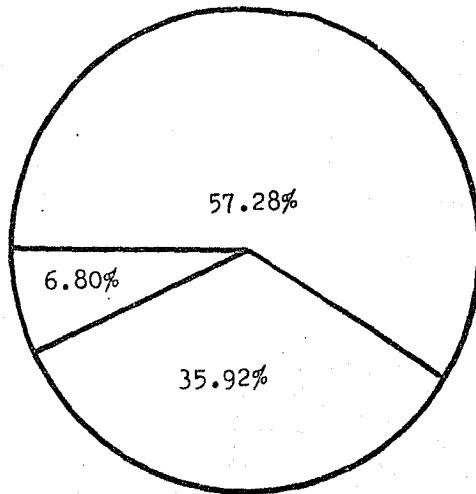
Nos percatamos de que el interés que demuestran las autoridades por su personal es poco, puesto que el -- 63.12% de los empleados opina que es mínimo, y el 7.76% nu lo, mientras que sólo el 29.12% afirma que se les presta una atención considerable.



## 17. Se siente parte integrante de la empresa:

	frecuencia	porcentaje
Siempre	59	57.28%
A veces	37	35.92
Nunca	<u>7</u>	<u>6.80</u>
	103	100.00%

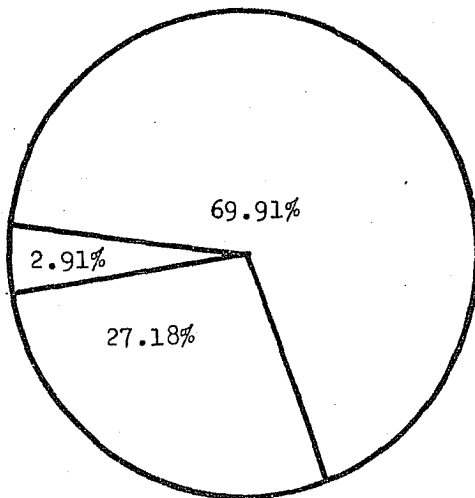
Otro factor que contribuye al mejor rendimiento del personal, es la motivación que recibe el trabajador - para sentirse parte integrante de la empresa, y en el gru po que nos ocupa encontramos que más de la mitad han reci bido esa motivación



18. Las relaciones personales de usted y de sus compañeros con los de otros departamentos son:

	frecuencia	porcentaje
Excelente	28	27.18%
Regulares	72	69.91
Pésimas	<u>3</u>	<u>2.91</u>
	103	100.00%

Se deduce enseguida que las relaciones interpersonales de los trabajadores no son muy buenas, en general, dado que un 69.91% las juzga sólo regulares y un - - 2.91% pésimas.

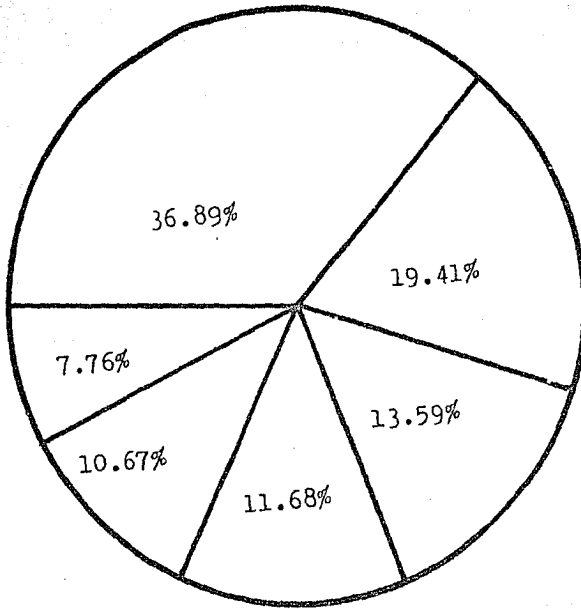


19. Las principales causas de que usted no rinda en su --  
trabajo son:

	frecuencia	porcentaje
Falta de comprensión por parte del jefe	8	7.76%
Problemas entre los compañeros	14	13.59
Condiciones de trabajo -- inadecuadas	20	19.41
No reconocen su trabajo como debe ser	38	36.89
Por todas las razones <u>an</u> tes mencionadas	11	10.67
Si rinde	<u>12</u> 103	<u>11.68</u> 100.00%

Esta pregunta adquiere gran importancia en razón de que en sus respuestas, los empleados señalan, de manera indirecta, algunas de las causas de la simulación en el trabajo: la falta de reconocimiento a su trabajo -- (el 36.89%), las condiciones de trabajo inadecuadas el -- (19.41%), problemas entre los propios trabajadores el -- (13.59%) y la falta de comprensión de los superiores el -- (7.76%). Por otra parte, estas respuestas confirman los

índices de las preguntas 1, 6 y 16.

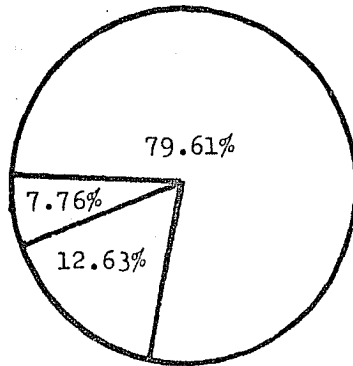




20. La actitud de su jefe hacia usted es:

	frecuencia	porcentaje
De aceptación	82	79.61%
De rechazo	8	7.76
Indiferente	$\frac{13}{103}$	$\frac{12.63}{100.00\%}$

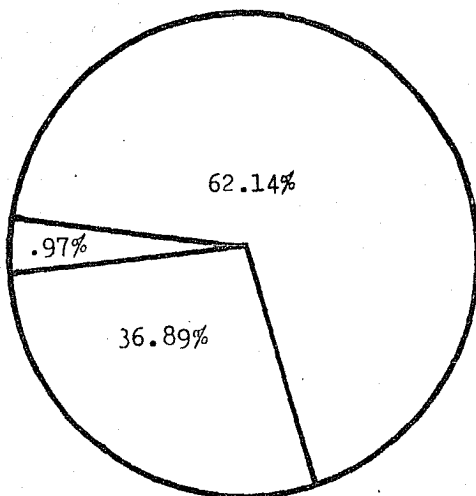
Notoriamente hay una actitud positiva de los - jefes para con los subordinados, si tenemos en cuenta que el 79.61% de las respuestas indican aceptación. Sin embargo, los porcentajes de rechazo (7.76%) e indiferencia el (12.63%) demuestran que también se da cierta influencia - negativa en la conducta de algunos trabajadores.



21. Las relaciones con sus compañeros son:

	frecuencia	porcentaje
Excelentes	38	36.89%
Regulares	64	62.14
Pésimas	<u>1</u>	<u>.97</u>
	103	100.00%

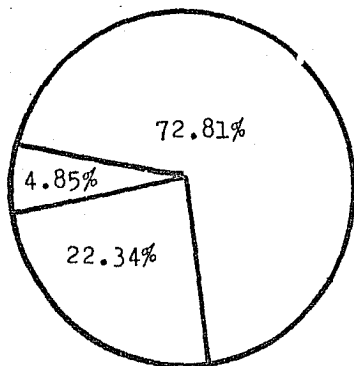
Las relaciones interpersonales de los trabajadores, no se consideran de compañerismo, según parece revelar el hecho de que el 62.14% piensa que son sólo regulares; aunque el 36.89% afirme que son excelentes.



## 22. Su trabajo:

	frecuencia	porcentaje
Le gusta	75	72.81%
Lo realiza porque es necesario	23	22.34
No va de acuerdo con sus intereses	$\frac{5}{103}$	$\frac{4.85}{100.00\%}$

Si bien al 72.81% del personal le agrada su -- trabajo, en general no estará suficientemente motivado -- mientras subsista un 22.34% que lo desempeña por mera o -- bligación, e incluso un 4.85% de quienes ejecutan tareas que no estan de acuerdo con sus intereses.

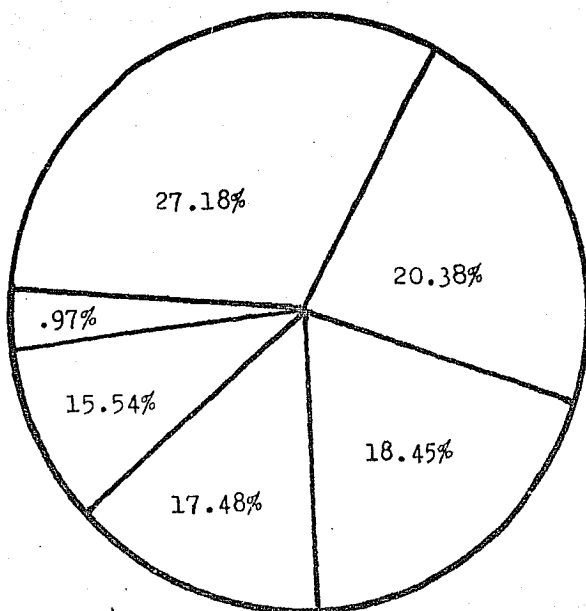


## 23. Se podría trabajar más:

	frecuencia	porcentaje
Si existiera un ambiente de cordialidad y buenas relaciones	19	18.45%
Si le permitieran participar y colaborar ampliamente	16	15.54
Si ocupara un puesto más relacionado con sus aptitudes	18	17.48
Si existiera una mejor comunicación	28	27.18
Está de acuerdo con varias de las razones anteriores	21	20.38
Se trabaja lo suficiente	<u>1</u>	<u>.97</u>
	103	100.00%

Podríamos decir que, según las frecuencias apuntadas, los empleados aceptan, nuevamente, que su rendimiento es inadecuado por diversas causas y, por otra parte, el .97% que manifiesta tenacidad en el trabajo, es un

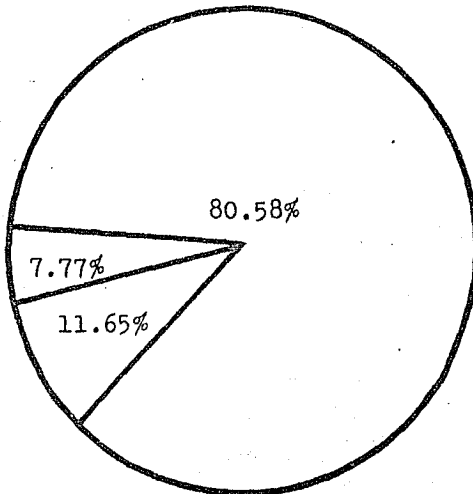
porcentaje muy bajo para que una empresa logre su bienestar y desarrollarse como ente socio-económico.



24. Los compañeros reconocen en usted ciertas habilidades y cualidades:

	frecuencia	porcentaje
Siempre	12	11.65%
Algunas veces	83	80.58
Nunca	<u>8</u>	<u>7.77</u>
	103	100.00%

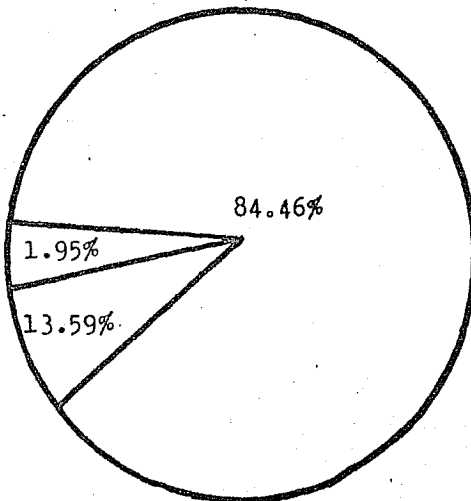
Es muy importante observar que la conducta y - el rendimiento del personal pueden resultar afectados por un porcentaje tan alto (80.58%) de quienes no sienten un reconocimiento satisfactorio por parte de sus compañeros.



25. La responsabilidad que requiere su trabajo es:

	frecuencia	porcentaje
Mucha	87	84.46%
Poca	14	13.59
Nula	<u>2</u>	<u>1.95</u>
	103	100.00%

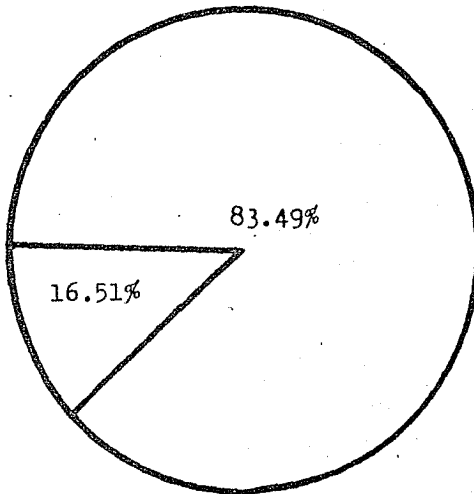
El sentir que sus tareas son importantes por la responsabilidad que conllevan, aumenta el interés del trabajador hacia ellas. Seguramente eso experimenta el -- 84.46% de quienes atribuyen a su trabajo mucha responsabilidad.



26. El trabajo que desempeña usted es:

	frecuencia	porcentaje
Muy importante	86	83.49%
Poco importante	17	16.51
Sin importancia	<u>00</u>	<u>00.00</u>
	103	100.00%

Para confirmar que el interés por el trabajo - depende, en buena medida, de la importancia que el empleado le atribuya, un 83.49% afirma que sus tareas son muy - importantes, y aún el 16.51% restante les concede alguna importancia.

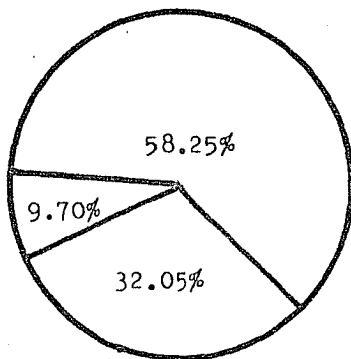




27. Las posibilidades de ascenso en su trabajo son:

	frecuencia	porcentaje
Excelentes	10	9.70%
Regulares	60	58.25
Malas	<u>33</u>	<u>32.05</u>
	103	100.00%

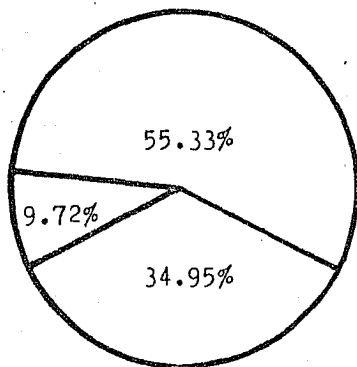
En estas respuestas se puede detectar una de las principales causas de que el trabajador incurra en simulaciones, pues la falta de perspectivas de desarrollo - le hacen perder interés y despreocuparse de su rendimiento. En este caso, el 58.25% no se muestra del todo satisfecho con tales posibilidades; para el 32.05% son definitivamente malas, y sólo un 9.70% las juzga excelentes.



28.- Considera usted que las personas son ascendidas por su capacidad:

	frecuencia	porcentaje
Siempre	36	34.95%
A veces	57	55.33
Nunca	<u>10</u>	<u>9.72</u>
	103	100.00%

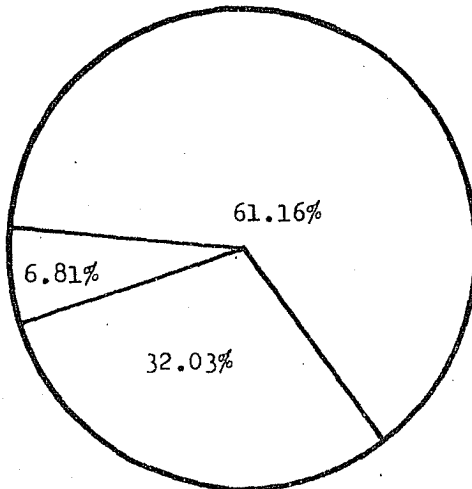
Este punto resalta la importancia de que la capacidad del personal determine sus perspectivas de desarrollo. De no ser así, es muy probable que desatienda el cumplimiento de sus funciones. Aquí vemos cómo el mayor porcentaje no cree que la capacidad asegure siempre el ascenso.



29. Las posibilidades de sobresalir en su trabajo son:

	frecuencia	porcentaje
Muchas	33	32.03%
Mínimas	63	61.16
Nulas	<u>7</u>	<u>6.81</u>
	103	100.00%

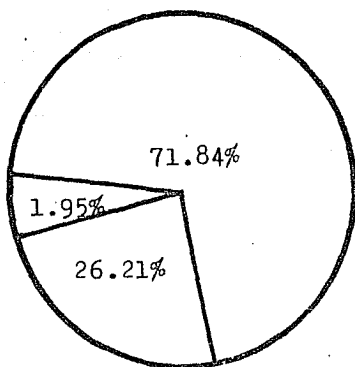
Un número reducido de trabajadores ha logrado sobresalir en su trabajo, lo cual es un claro indicador - de la falta de interés y de motivación por parte de la em presa hacia los empleados.



30. Al terminar su jornada de trabajo, usted se siente:

	frecuencia	porcentaje
Satisfecho	74	71.84%
Poco satisfecho	27	26.21
Insatisfecho	<u>2</u>	<u>1.95</u>
	103	100.00%

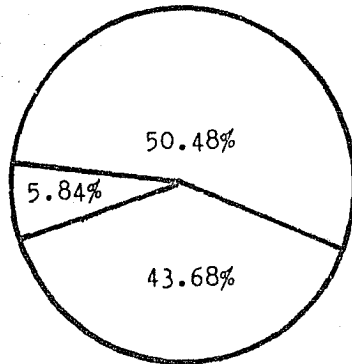
En términos generales, los trabajadores, se sienten satisfechos al término de sus tareas, según lo demuestra el 71.84% de las respuestas, pero el 26.21% de los que están "poco satisfechos" y el 1.95% de los insatisfechos reflejan un aspecto negativo de la empresa, que está ocasionando frustraciones en un buen número de empleados.



## 31. Su trabajo requiere iniciativa y creatividad:

	frecuencia	porcentaje
Siempre	52	50.48%
Algunas veces	45	43.68
No se requiere	<u>6</u>	<u>5.84</u>
	103	100.00%

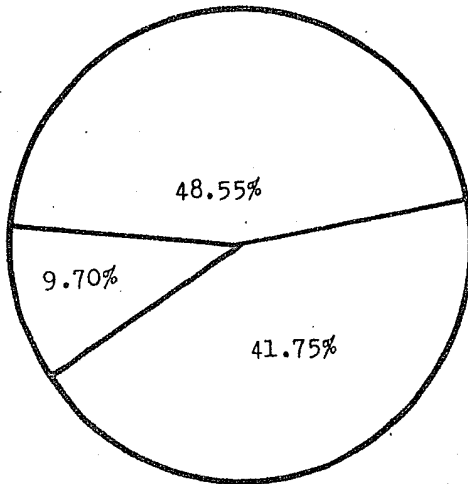
Quando el personal es estimulado para que desarrolle su iniciativa y su creatividad, y las aplique a su trabajo, su rendimiento es más efectivo que cuando se le reprime en esos aspectos. Casi el 50% de la población examinada normalmente no pone en juego su iniciativa y -- creatividad, lo cual nos hace pensar en un trabajo algo -- rutinario y la consecuente pérdida de interés por el mismo.



## 32. Su trabajo es rutinario:

	frecuencia	porcentaje
Siempre	43	41.75%
Algunas veces	50	48.55
Nunca	<u>10</u>	<u>9.70</u>
	103	100.00%

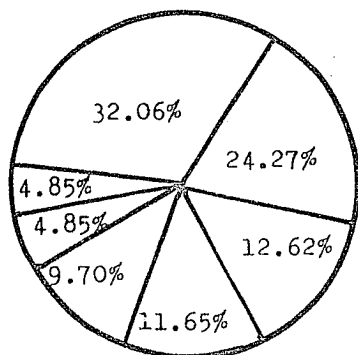
Estos datos nos hacen pensar que la mayor parte del personal no se encuentra suficientemente motivado para aumentar su rendimiento, a causa del carácter rutinario de su trabajo, pues sólo el 9.70% ha opinado que sus actividades nunca son rutinarias.



## 33. Sus compañeros trabajan poco porque:

	frecuencia	porcentaje
No los orientan	12	11.65%
El jefe es tolerante	25	24.27
No son oportunas las or denes	5	4.85
No estan conformes con lo que hacen	10	9.70
Se sienten injustamente tratados	5	4.85
Varias de las razones anteriores	33	32.06
No trabajan poco	<u>13</u>	<u>12.62</u>
	103	100.00%

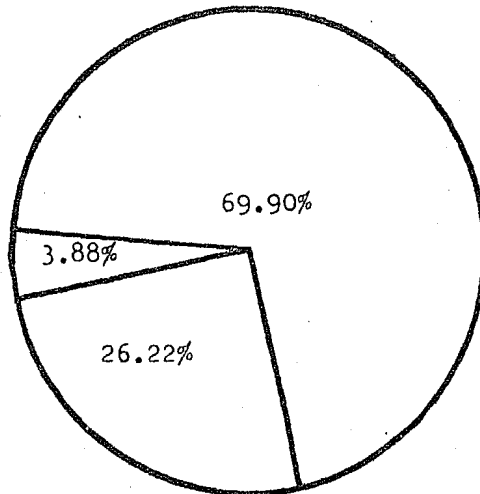
A excepción de la alternativa positiva, que -- fue elegida solo por el 12.62% del personal, las otras -- respuestas señalan la concurrencia, en diverso grado de -- alguna de las causas de rendimiento ineficaz de los trabajadores.



34. Para atender en forma más adecuada las labores encomendadas a su área de trabajo, se requiere un número de personas:

	frecuencia	porcentaje
Mayor al que existe	27	26.22%
Menor al que existe	4	3.88
Igual al que existe	<u>72</u>	<u>69.90</u>
	103	100.00%

El índice de aprovechamiento de los recursos humanos es el aspecto más importante que revelan estos porcentajes: un 26.22% considera que es necesario aumentar el personal; el 3.88% opina que el número de empleados podía ser menor, y para el 69.90% el personal es suficiente.

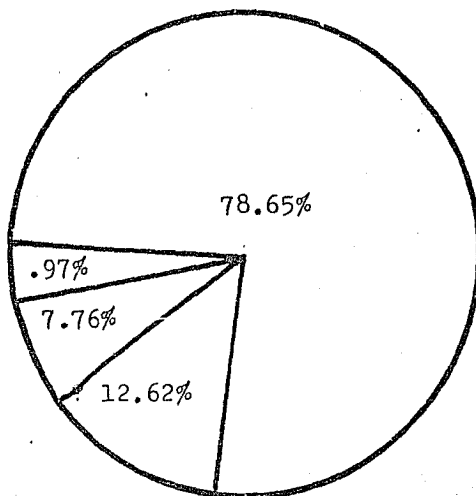




35. El ambiente físico en que realiza su trabajo es:

	frecuencia	porcentaje
Excelente	13	12.62%
Bueno	81	78.65
Malo	8	7.76
Pésimo	<u>1</u>	<u>.97</u>
	103	100.00%

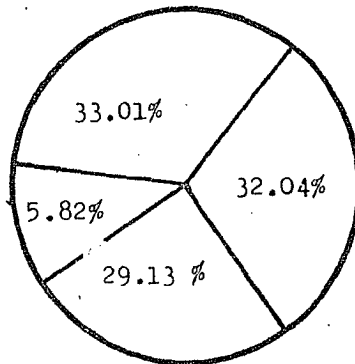
Un porcentaje importante (78.65%) que juzga -- bueno el ambiente físico de su trabajo, nos señala que -- dentro de la empresa se le presta la atención debida a es te factor básico. La influencia del medio sobre la conduc ta del trabajador es determinante para su rendimiento.



## 36. Cuando no desempeña bien su trabajo se debe:

	frecuencia	porcentaje
A que es nuevo en el puesto	34	33.01%
No ha sido bien preparado para hacerlo	30	29.13
No se siente motivado para hacerlo	33	32.04
Siempre lo desempeñan bien	<u>6</u>	<u>5.82</u>
	103	100.00%

Estas respuestas nos vienen a confirmar la existencia de motivos para la simulación en el trabajo que se originan en deficiencias de la dirección, como puede ser - la falta de una preparación conveniente de los trabajadores (29.13%), la falta de estímulos (32.04%) o la excesiva rotación de personal, y en parte se refleja en el 33.01% - que se siente justificado por ser nuevo en el puesto.

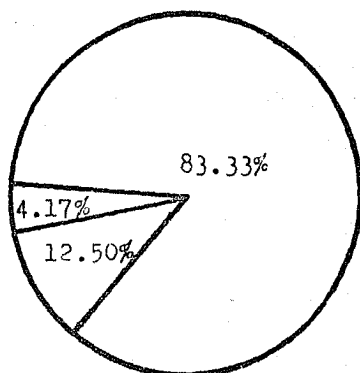


CUESTIONARIO DE DIRECCION

1. Cuando sus subordinados le hacen algún comentario sobre su trabajo:

	frecuencia	porcentaje
No le da importancia	1	4.17%
Considera que tienen bases para hacerlo	20	83.33%
Por lo general, generan cambios	<u>3</u>	<u>12.50</u>
	24	100.00%

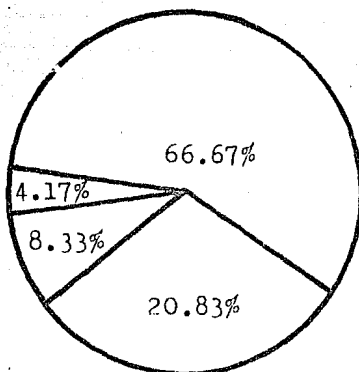
Se observa que el 83.33% del personal de dirección toma en cuenta las opiniones de los empleados, en cuanto a posibles beneficios para el desempeño de un trabajo mejor. En otras palabras, para los directivos resulta positivo preocuparse por las condiciones de trabajo de sus subordinados.



## 2. Al transmitir ordenes a sus subordinados:

	frecuencia	porcentaje
Espera que se acaten de inmediato	16	66.67%
Considera que no es necesario vigilar su cumplimiento	5	20.83
Considera que las van a cumplir por el afecto que le tienen	1	4.17
El entusiasmo con que las reciben es manifiesto	<u>2</u>	<u>8.33</u>
	24	100.00%

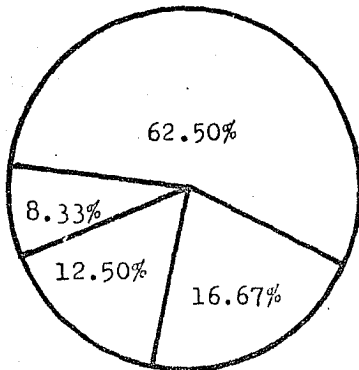
Al analizar esta pregunta, el porcentaje de -- 66.67 de los ejecutivos que esperan acatamiento inmediato de sus ordenes, nos sugiere que muchas veces depende del tipo de tareas que se efectúan en un departamento, el que las ordenes sean cumplidas de inmediato y que, de lo contrario, el incumplimiento acarree serios problemas a la organización.



3. Considera que la influencia que usted tiene sobre sus subordinados es:

	frecuencia	porcentaje
Por la fuerza de su personalidad	4	16.67%
Por su carácter amigable	2	8.33
Porque los deja actuar en libertad	15	62.50
Por su carácter autoritario	<u>3</u>	<u>12.50</u>
	24	100.00%

Nos damos cuenta aquí que la mayor parte de los directivos o supervisores ejercen un liderazgo del tipo laissez-faire (dejar hacer, dejar pasar), según el 62.50% de los jefes que atribuyen su influencia a que los dejan actuar en libertad a los trabajadores. Esta tendencia puede tener consecuencias si el personal llega a tomar decisiones erróneas debido a una falta de supervisión.

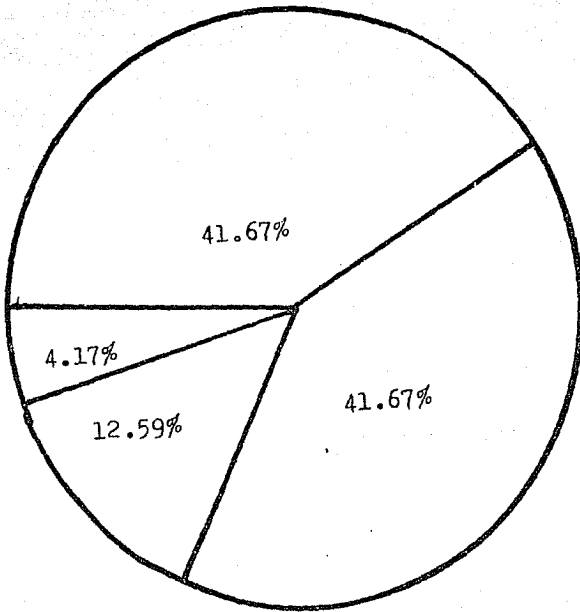


4. Antes de tomar cualquier decisión respecto al trabajo que usted supervisa:

frecuencia      porcentaje

No toma en cuenta a su personal y usted sólo toma las decisiones	1	4.17%
Se preocupa porque la gente quede contenta	3	12.59
Lo que más le importa es que se haga el trabajo	10	41.67
Solicita la intervención de sus subordinados y que propongan ellos soluciones	<u>10</u>	<u>41.67</u>
	24	100.00%

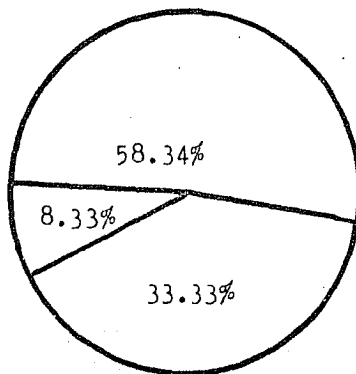
Observamos una contradicción en estas respuestas, respecto de los índices de la pregunta 3, que hacían predominar al liderazgo tipo laissez-faire, mientras que en estas respuestas se reflejaría una preferencia importante (41.67%) por el estilo demócrata. Sin embargo, un porcentaje igual señaló que lo que realmente les importa es que se realice el trabajo a tiempo, sin tomar en cuenta el esfuerzo del subordinado.



5. La lentitud en el trabajo considera usted que se debe a que:

	frecuencia	porcentaje
Sus subordinados son gente viciada	0	0.00%
No estan a gusto con su trabajo	2	8.33
Les falta mayor sentido de responsabilidad y entrega	8	33.33
Se realiza oportunamente	<u>14</u>	<u>58.34</u>
	24	100.00%

En cuanto a la lentitud en el trabajo se nos dice que, en general (un 58.34%) se realiza más bien en forma oportuna. Sin embargo, el resto, que es el 41.66%, opina que el personal no se siente a gusto y carece de sentido de responsabilidad y entrega a su trabajo. Esto puede ser resultado de una motivación inadecuada por parte de los jefes.

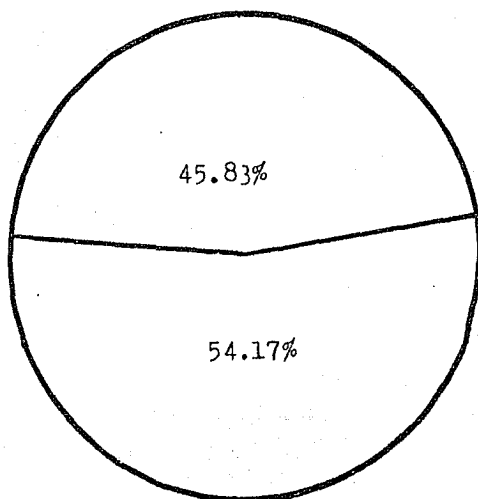




6. El sueldo que usted percibe por su trabajo en relación a otras empresas del ramo es:

	frecuencia	porcentaje
Alto	0	0.00%
Justo	13	54.17
Bajo	<u>11</u>	<u>45.83</u>
	24	100.00%

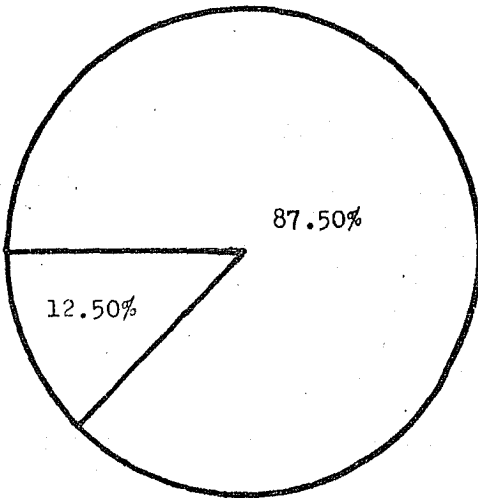
Los sueldos que perciben los jefes, son justos para el 54.17% de los participantes; pero el 45.83%, que es casi la mitad, considera que son bajos. Como reacción, estos directivos quizá experimenten una pérdida de interés por su trabajo que podría comunicarse a sus subordinados.



## 7. Si le ofrecieran trabajo en otra empresa:

	frecuencia	porcentaje
Dejaría el actual	0	0.00%
No le interesaría	3	12.50
Lo pensaría	<u>21</u>	<u>87.50</u>
	24	100.00%

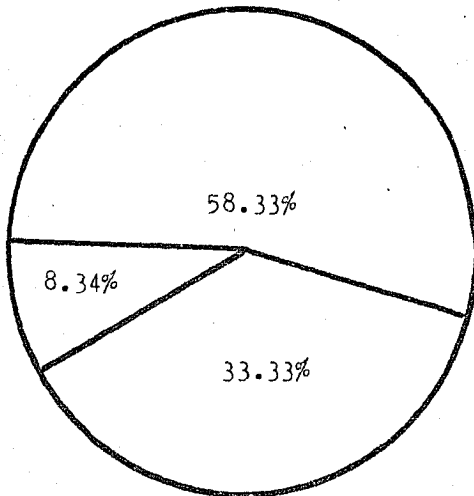
Obviamente estas respuestas reflejan que los - supervisores no están del todo conformes con su trabajo, pues el 87.50% consideraría cualquier ofrecimiento de --- otra compañía. No se encuentran, pues suficientemente in- tegrados con su situación actual.



8. Las posibilidades de que usted sobresalga en su trabajo son:

	frecuencia	porcentaje
Excelentes	14	58.33%
Regulares	8	33.33
Malas	<u>2</u>	<u>8.34</u>
	24	100.00%

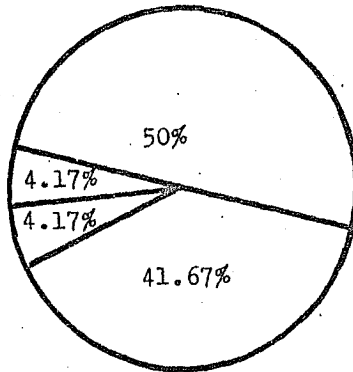
A pesar de las respuestas anteriores, aquí se nos demuestra que, en general, sí existen en la empresa - posibilidades de sobresalir, según el 58.33% de los directivos, e incluso para el 33.33% que también contemplan algunas expectativas.



9. Las principales quejas que recibe de sus subordinados son:

	frecuencia	porcentaje
Contra las normas administrativas o disciplinarias	1	4.17%
Porque no se consideran bien remunerados	1	4.17
Porque están a desagrado con su trabajo	0	0.00
Varias de las razones anteriores	12	50.00
No se reciben quejas	<u>10</u>	<u>41.67</u>
	24	100.00%

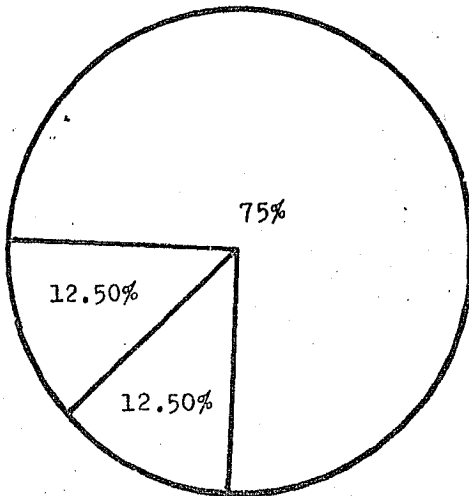
Pensamos que estas respuestas son clave para probar, indirectamente, que el grupo de dirección es consciente de la existencia de simulación entre los trabajadores, cuyas quejas sin duda manifiestan insatisfacción por diversas razones.



10. El ambiente físico en que trabajan sus subordinados -  
es:

	frecuencia	porcentaje
Excelente	3	12.50%
Bueno	18	75.00
Regular	3	12.50
Pésimo	<u>0</u>	<u>0.00</u>
	24	100.00%

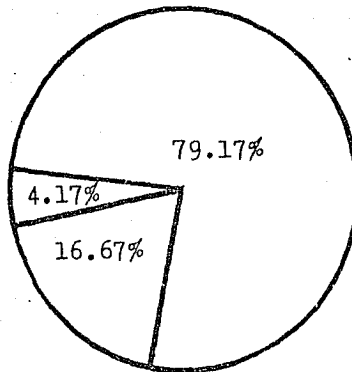
En lo concerniente al ambiente físico, el 75% del personal de dirección considera que sus subalternos - laboran en un ambiente adecuado, lo cual les permite llevar a cabo sus actividades sin fatiga innecesaria.



11. Considera usted que para un mejor control de sus subordinados es conveniente:

	frecuencia	porcentaje
Crear un ambiente de grupo	19	79.17%
Tratarlos y mejorarlos individualmente	4	16.67
Tratar de inculcar el aislamiento y que se dediquen sólo a lo suyo	0	0.00
Vigilarlos constantemente	<u>1</u>	<u>4.17</u>
	24	100.00%

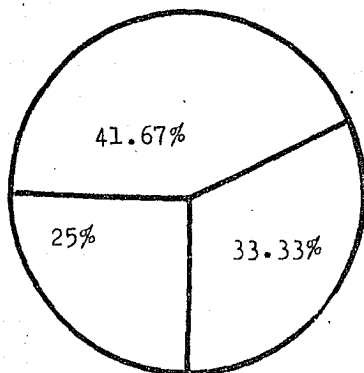
En un 79.17% el grupo de dirección ha puesto - el énfasis en la comunicación adecuada que implica un ambiente de grupo, para lograr un control eficaz de los trabajadores. De esta manera, seguramente habrá ayuda y cooperación entre ellos y en beneficio para la organización.



12. En relación con la empresa, ¿Cómo considera que piensan sus subordinados?

	frecuencia	porcentaje
Que es una buena compañía	8	33.33%
Que son explotados	0	0.00
El trabajo les es indiferente	0	0.00
El trabajo únicamente les sirve para cubrir ciertas necesidades	6	25.00
Que trabajan a gusto	<u>10</u>	<u>41.67</u>
	24	100.00%

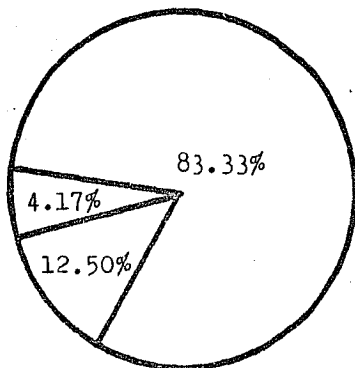
Como podemos observar, el 33.33% tienen una -- buena impresión de la compañía; el 41.67% piensa que el personal trabaja a gusto y el 25% que únicamente se trata de cubrir sus necesidades. Estos resultados son significativos en cuanto que reflejan las condiciones del personal a través de la opinión de los directivos.



13. ¿Que piensa usted de sus subordinados con respecto a -  
su desempeño en el trabajo?

	frecuencia	porcentaje
Que no se sienten a gusto	1	4.17%
Que pueden dar más de sí	20	83.33
Que están dando todo lo que pueden	3	12.50
Que algunos no son las personas adecuadas para su puestos	0	0.00
	24	100.00%

Habría que reflexionar sobre ese 83.33%, el porcentaje más alto, de quienes obviamente aceptan que sus subordinados no rinden lo necesario, puesto que podrían dar más de sí.

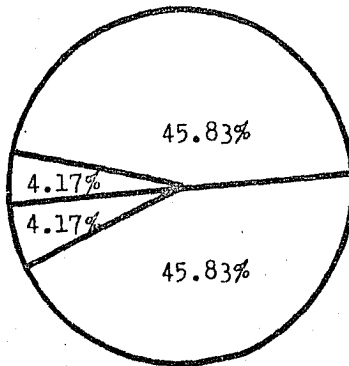




## 14. Sus subordinados piensan que usted es un jefe:

	frecuencia	porcentaje
Que los deja trabajar libremente	11	45.83%
Insoportable, porque les exige mucho	1	4.17
Que los estima y los comprende	1	4.17
Realista y objetivo	<u>11</u>	<u>45.83</u>
	24	100.00%

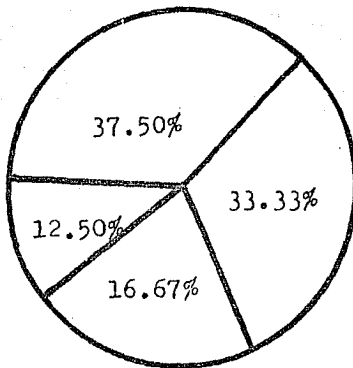
El 45.83% de los jefes coinciden en afirmar que dejan trabajar libremente a sus subordinados, pero un mismo porcentaje de ellos se juzgan a sí mismos realistas y objetivos. Ambas respuestas son buenos indicadores para conocer el tipo de liderazgo que ejercen.



## 15. Opina que sus subordinados podrían trabajar mejor:

	frecuencia	porcentaje
Si los respaldaran los niveles superiores	3	12.50%
Si se modificaran ciertas políticas	9	37.50
Si les pagaran mejores sueldos	4	16.67
Si hubiera una selección de personal adecuada	8	33.33
Si están trabajando adecuadamente	<u>0</u>	<u>0.00</u>
	24	100.00%

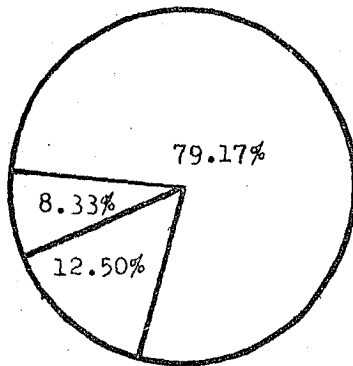
Confirmamos, una vez mas, que existe simulación por parte del trabajador: el 100% de las opiniones aceptan que el rendimiento no es adecuado por diversas fallas atribuibles a los propios directivos.



16. Para que sus subordinados puedan atender mejor el trabajo, hace falta:

	porcentaje	frecuencia
Utensilios y herramientas de trabajo	0	0.00%
Equipo de seguridad	0	0.00
Más personal	3	12.50
Mejores prestaciones	2	8.33
Que sientan que son parte importante	19	79.17
Sí atienden el trabajo con eficiencia	<u>0</u>	<u>0.00</u>
	24	100.00%

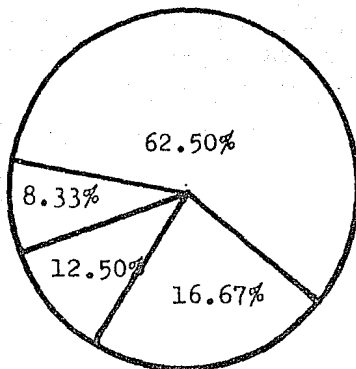
Otra deficiencia en la dirección, que es a la que corresponde motivar al personal para lograr su óptimo rendimiento, se advierte en ese porcentaje de 79.17%, que afirma que a los trabajadores les hace falta sentirse parte importante de la empresa.



17. Sus subordinados no rinden en su trabajo como debe ser porque:

	frecuencia	porcentaje
La gente de ese nivel es pere zosa por naturaleza	0	0.00%
Estan mal orientados	15	62.50
Son muy inestables emocionalmente	2	8.33
No estan a gusto con el trabajo que desempeñan	3	12.50
Sí rinden satisfactoriamente	<u>4</u>	<u>16.67</u>
	24	100.00%

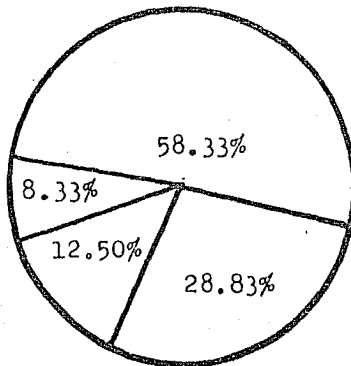
Con esta pregunta también confirmamos la existencia de simulación, referida a las causas que originan el bajo rendimiento de los subordinados, la principal de las cuales, la orientación deficiente de los trabajadores aceptada por el 62.50% de los jefes, constituye otra responsabilidad de la dirección.



18. ¿A que causas atribuye usted que sus subordinados se ausenten de su trabajo?

	frecuencia	porcentaje
Porque no les interesa el trabajo	3	12.50%
Toman bebidas alcohólicas muy seguido	0	0.00
Estan mal alimentados y se enferman	2	8.33
Quieren resolver ellos mismos hasta los problemas más sencillos de su familia	14	58.33
En general no faltan	<u>5</u>	<u>28.83</u>
	24	100.00%

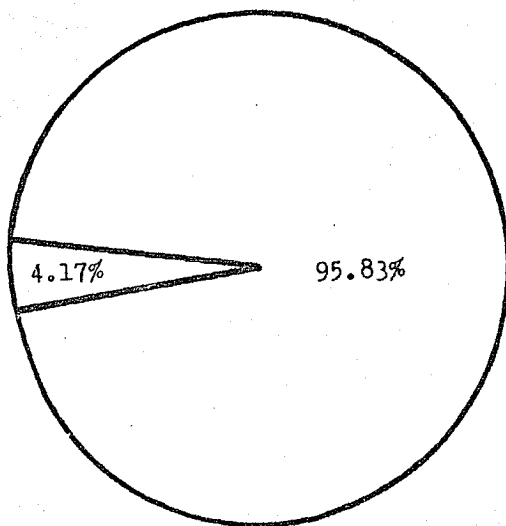
El 58.33% de los directivos de esta empresa señalan que sus subordinados faltan al trabajo principalmente porque deben resolver problemas familiares, excusa que pueden utilizar para evadir responsabilidades y ausentarse el mayor tiempo posible de su trabajo. Se hace evidente también la falta de motivación adecuada por parte de la dirección.



19. Sus relaciones con otros jefes y empleados son:

	frecuencia	porcentaje
De aceptación	23	95.83%
De indiferencia	0	0.00
De rechazo	<u>1</u>	<u>4.17</u>
	24	100.00%

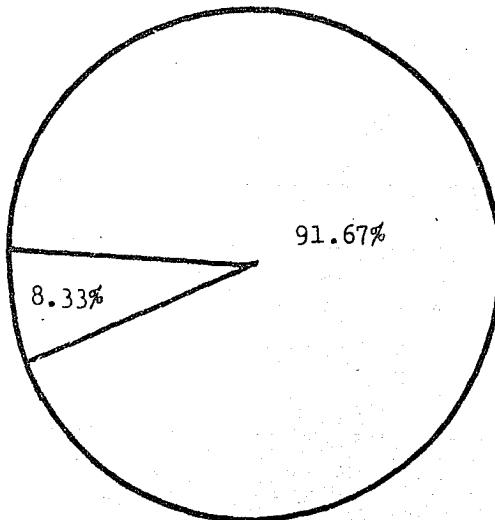
Las relaciones entre los directivos y con los empleados son buenas, según se desprende de las opiniones del 95.83%; sólo el 4.17% experimenta actitudes de rechazo.



20. En cuanto a su propio trabajo:

	frecuencia	porcentaje
Lo realiza porque es necesario	2	8.33%
No está de acuerdo con sus intereses	0	0.00
Le gusta	<u>22</u>	<u>91.67</u>
	24	100.00%

El hecho de que al 91.67% de los jefes les agrada su trabajo, es la mayor prueba de que lo desempeñan satisfactoriamente. En cambio, el 8.33% de quienes laboran - por mera obligación, señala un índice mínimo de ineficiencia entre los directivos.



## 12. RESUMEN

Para resumir en forma adecuada los resultados de esta investigación, partimos de la misma clasificación de factores en que se basa el diseño de los cuestionarios:

### A. Cuestionario de Ejecución

- a) escala de necesidades
- b) causas de la simulación

### B. Cuestionario de Dirección

- a) tipos de liderazgo
- b) causas de la simulación
- c) escala de necesidades

A. Los resultados concernientes a los dos factores básicos del cuestionario de Ejecución son los siguientes:

- a) La escala de necesidades de la población objeto de la encuesta, se encuentra insatisfecha en buena medida: las necesidades fisio-



lógicas en un 62.14%, las de estima en un 50.49% y las de autorrealización en un 59.22%. Entre las que pudieran considerarse satisfechas, las de seguridad y las sociales apenas rebasan el 50 por ciento de la población (vease figura 3).

- b) El grado de simulación que se puede detectar en las actividades de la empresa, se ilustra en la Figura 4: de 103 participantes del grupo de ejecución, el 63.11%, aceptó que podía incurrir en la simulación del trabajo. Se trata de un porcentaje considerable y, por tanto, seguramente la simulación laboral tiene una influencia definitiva en la empresa.

Con base en los resultados que acabamos de describir, se elaboró un cuadro global que contiene todas las preguntas del cuestionario de Ejecución, y que tiene el propósito de relacionar los factores básicos del cuestionario (vease figura 5). De los 103 empleados: el 56.31% se encuentra insatisfecho y acepta que suele simular sus

tareas; el 43.69%, se encuentra satisfecho y trabaja con rendimiento.

B. Los factores investigados en el cuestionario de Dirección, arrojaron los siguientes resultados:

- a) Respecto a los diferentes tipos de liderazgo, advertimos que de los 24 participantes del grupo de dirección, 8 se atribuyen al carácter Autócrata, 10 el Demócrata y 6 el Laissez-faire, lo cual nos permite ver que de los tres tipos de liderazgo que se ejercen dentro del laboratorio, el que Predomina es el tipo Demócrata (41.66%), si bien el Autócrata (33.34%) y el Laissez-faire -- (25%) están considerablemente representados (véase figura 6).

- b) Las causas de la simulación en el trabajo son reconocidas por el 66.67% de los 24 jefes del laboratorio; aceptan que sus subordinados simulan sus tareas por diversas cau

sas. El 33.33% opina que el rendimiento es satisfactorio. Ambos resultados apoyan los índices del grado de simulación señalados - en el cuestionario de Ejecución (vease figura 7).

- c) La satisfacción de la escala de necesidades del grupo de dirección, fue apreciada, en sus distintos niveles, como sigue: las necesidades fisiológicas, satisfechas en un 54.17%; las sociales, en un 95.83%; las de estima, en un 58.34% y las de autorrealización en un 91.67%. La única insatisfacción notable (en un 87.50%) se refiere a las necesidades de seguridad, pero ello no altera la evidencia de que el grupo de dirección encuentra, en general, satisfechas sus necesidades dentro de la empresa (vease figura 8).

# NECESIDADES DE EJECUCION

NECESIDADES	PREGUNTAS N°	MUESTRA	PERSONAL SATISFECHO			PERSONAL
			$\bar{X}$	TOTAL	%	$\bar{X}$
FISIOLOGICAS	4 y 9	103	$\frac{79}{2}$	39	37.86	$\frac{127}{2}$
SEGURIDAD	3,5,10 y 15	103	$\frac{208}{4}$	52	50.49	$\frac{204}{4}$
SOCIALES	6,7,14,18 y 21	103	$\frac{267}{5}$	53	51.46	$\frac{248}{5}$
ESTIMA	1,16,17,20,24,25,26, 28 y 29	103	$\frac{463}{9}$	51	49.51	$\frac{471}{9}$
AUTORREALIZACION	2,27,30 y 31	103	$\frac{167}{4}$	42	40.78	$\frac{245}{4}$

NOTA: LOS TOTALES SE CALCULARON POR MEDIO DE LA MEDIA ARITMETICA:

$$\bar{x} = \frac{\sum N}{n}$$

N=PERSONAL

n=NUMERO DE PREGUNTAS

FIG. N°3

# NECESIDADES DE EJECUCION

Cuentas N°	MUESTRA	PERSONAL SATISFECHO			PERSONAL INSATISFECHO		
		$\bar{X}$	TOTAL	%	$\bar{X}$	TOTAL	%
4 y 9	103	$\frac{79}{2}$	39	37.86	$\frac{127}{2}$	64	62.14
5, 10 y 15	103	$\frac{208}{4}$	52	50.49	$\frac{204}{4}$	51	49.51
16, 18 y 21	103	$\frac{267}{5}$	53	51.46	$\frac{248}{5}$	50	48.54
22, 24, 25, 26, 28 y 29	103	$\frac{463}{9}$	51	49.51	$\frac{471}{9}$	52	50.49
30, 27, 30 y 31	103	$\frac{167}{4}$	42	40.78	$\frac{245}{4}$	61	59.22

DE LA MEDIA ARITMETICA:

FIG. N°3

# E J E C U C I O N

R E S U L T A D O	F R E C U E N C I A D E L A S P R E G U N T A S D E L C U E S T I O N A R I O D E E J E C U C I O N . . . .											
	8	11	12	13	19	22	23	32	33	34	35	36
R E N D I M I E N T O	1	18	37	79	12	75	1	43	13	72	94	6
S I M U L A C I O N	102	85	66	24	91	28	102	60	90	31	9	97
M U E S T R A	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

FIG. N°4

# EJECUCION

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DE EJECUCION . . . . .									$\bar{x}$	TOTAL DE PERSONAS	PORCENTAJE
19	22	23	32	33	34	35	36				
12	75	1	43	13	72	94	6	$\frac{451}{12}$	38	36.89	
91	28	102	60	90	31	9	97	$\frac{785}{12}$	65	63.11	
3 103	103	103	103	103	103	103	103	$\frac{1236}{12}$	103	100	

FIG. N°4

RESULTADO	P R E G U N T A S																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
RENDIMIENTO SATISFACCION	38	31	78	45	63	96	20	1	34	9	18	37	79	85	58	30	59	28	12	82	38	75	1	12	87	86	10	36	
SIMULACION INSATISFACCION	65	72	25	58	40	7	83	102	69	94	85	66	24	18	45	73	44	75	91	21	65	28	102	91	16	17	93	6	
M U E S T R A	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

NOTA: LOS TOTALES SE CALCULARON POR MEDIO DE LA MEDIA ARITMETICA:

$$\bar{x} = \frac{\sum N}{n}$$

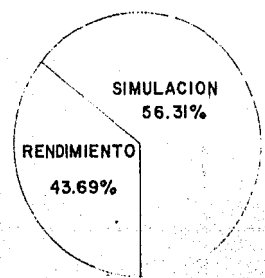
N=PERSONAL  
n=NUMERO DE PREGUNTAS

FIG. N° 5

RENDIMIEN  
43.69%



G		U				N				T				A				S				$\bar{x}$	TOTAL DE PERSONAS	PORCENTAJE	
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35				36
85	58	30	59	28	12	82	38	75	1	12	87	86	10	36	33	74	52	43	13	72	94	6	$\frac{1635}{36}$	45	43.69%
18	45	73	44	75	91	21	65	28	102	91	16	17	93	67	70	29	51	60	90	31	9	97	$\frac{2073}{36}$	58	56.31%
103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	$\frac{3708}{36}$	103	100%



# DIRECCION

L I D E R A Z G O	P R E G U N T A N°						$\bar{X}$	TOTAL DE PERSONAS	PORCENT
	1	2	3	4	11	14			
A U T O C R A T A	1	16	7	11	5	12	$\frac{52}{6}$	8	33.3
D E M O C R A T A	23	2	0	13	19	1	$\frac{58}{6}$	10	41.6
L A I S S E Z · F A I R E	0	6	17	0	10	11	$\frac{34}{6}$	6	25.0
M U E S T R A	24	24	24	24	24	24	$\frac{144}{6}$	24	100.0

NOTA: LOS TOTALES SE CALCULARON POR MEDIO DE LA MEDIA ARITMETICA:

$$\bar{X} = \frac{\sum N}{n}$$

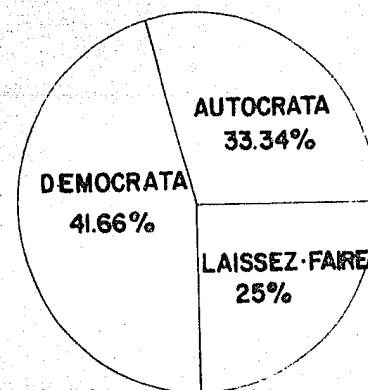
N= PERSONAS

n= NUMERO DE PREGUNTAS

FIG. N° 6

# ECCION

	T A N°		$\bar{X}$	TOTAL DE PERSONAS	PORCENTAJE
	11	14			
	5	12	$\frac{52}{6}$	8	33.34
3	19	1	$\frac{58}{6}$	10	41.66
	0	11	$\frac{34}{6}$	6	25.00
4	24	24	$\frac{144}{6}$	24	100.00



ARITMETICA:

FIG. N°6

# DIRECCION

RESULTADO	FRECUENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DE DIRECCION									X
	5	9	10	12	13	15	16	17	18	
RENDIMIENTO	14	10	24	10	3	0	0	4	5	$\frac{70}{9}$
SIMULACION	10	14	0	14	21	24	24	20	19	$\frac{141}{9}$
MUESTRA	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

FIG. N° 7

# DIRECCION

LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DE DIRECCION							$\bar{x}$	TOTAL DE PERSONAS	PORCENTAJE
10	12	13	15	16	17	18			
24	10	3	0	0	4	5	$\frac{70}{9}$	8	33.33
0	14	21	24	24	20	19	$\frac{146}{9}$	16	66.67
24	24	24	24	24	24	24	$\frac{216}{9}$	24	100.00

FIG. N°7

## NECESIDADES DE DIRECCION

NECESIDADES	PREGUNTA N°	PERSONAL SATISFECHO	%	PERSONAL INSATISFECHO	%	MUESTRA
FISIOLOGICAS	6	13	54.17	11	45.83	24
SEGURIDAD	7	3	12.5	21	87.5	24
SOCIALES	19	23	95.83	1	4.17	24
ESTIMA	8	14	58.34	10	41.66	24
AUTORREALIZACION	20	22	91.67	2	8.33	24

FIG. N°8

### 13. CONCLUSIONES

Proponemos las siguientes conclusiones acerca de los objetivos que se propuso esta investigación:

1. La hipótesis planteada en este estudio se confirma, en cuanto que es posible comprobar cómo el grupo de dirección es causante directo de la simulación en el trabajo y las actitudes negativas que adquieren los empleados.

La situación descrita se ve corroborada por -- las respuestas que generaron tanto el grupo de ejecución como el de dirección, y se explica por medio de el análisis y la interpretación de las tabulaciones consignadas.

En la Figura 5 se ilustra la existencia de un 56.31% de simulación frente a un 43.69% de rendimiento, - para un total de 103 personas que forman el grupo de ejecución. Se concluye de estos índices que si no se atienden ciertos factores como la jerarquía de necesidades y el tipo de liderazgo circunstancial -factores que determinan al

gunas características de la conducta laboral-, difícilmente podrá contrarrestarse el fenómeno de la simulación o - sabotaje laboral.

Consideramos que sería necesaria una investigación más amplia para reafirmar que la simulación puede -- disminuir no sólo por la eliminación de deficiencias o -- irregularidades administrativas, sino que son propiamente los factores del comportamiento humano los que deben tenerse en cuenta para la toma de decisiones y el encausamiento del personal. Lo han afirmado algunos especialistas en la materia: no son suficientes los correctivos meramente mecánicos; es indispensable tratar de predecir la conducta de los integrantes de cualquier organización, - adoptar el comportamiento direccional más adecuado e implantar programas acordes con la madurez psicológica de - quienes forman el ente socio-económico.

Parece mentira que se viertan críticas y opiniones alarmantes, por parte de empresarios y dirigentes de empresas, sobre la baja productividad que aqueja a --- nuestro país; olvidan que tienen a su alcance una vasta - colección de técnicas administrativas cuyos diferentes en



foques podrían contribuir a enfrentar el problema de la - productividad. Este tipo de opiniones más bien hacen pensar que no hay malos negocios sino malos administradores.

2. La satisfacción e insatisfacción de las necesidades de la población que nos ocupa se relacionan con los siguientes porcentajes (Figura 3); las necesidades fisiológicas son satisfechas en un 62.14%; las de estima en un 50.49%; las de autorrealización en un 59.22%; las de seguridad en un 50.49%, y las sociales en un 51.46%.

Estos datos nos demuestran que una de las razones principales del bajo rendimiento en la organización es la insatisfacción de las diferentes necesidades que jerarquiza la escala de Maslow.

No debiera perderse de vista que es, principalmente, en su trabajo donde el hombre pretende encontrar remedio a sus carencias. Si los supervisores, jefes o directivos de la empresa no consideren esta evidencia como un principio normativo, sus procedimientos y decisiones difícilmente serán aceptadas por quienes, en los niveles inferiores, no experimentan ese factor de motivación tan

importante que es la posibilidad de cubrir nuestras necesidades básicas.

En la mayoría de las empresas se sigue pensando que las únicas dificultades por resolver, periódicamente, con el grupo de ejecución, se relacionan con el dinero, como si éste fuera el único móvil de quienes prestan sus servicios a la organización. Semejante concepción del problema provoca, sin duda, que, como en el caso investigado, el trabajador estará inconforme con lo que gana, le parecerá insuficiente en comparación con sus necesidades, a pesar de que su salario sea justo, e inclusive bien remunerado, para su puesto o categoría.

Por otra parte, en ocasiones se cree recomendable establecer, como complemento al salario, diversas - - prestaciones que, directa o indirectamente, generan mayor poder adquisitivo y, con ello, afianzar la estabilidad emocional del empleado y resolver sus incertidumbres sobre la posición que ocupa en la compañía. Se ha supuesto que tales medidas generan en el empleado un sentimiento de arraigo que lo obliga a contribuir con eficiencia.

Sin embargo, el presente estudio nos ha servi-

do para constatar que esas preocupaciones exclusivamente materiales tampoco conducen a buenos resultados. Mantener expectativas de carácter pecuniario no favorece la eficiencia del trabajador; es muy probable que mientras más obtenga más quiera, y que su salario nunca le parezca suficientemente remunerador.

Es tiempo de que los miembros del grupo de dirección apoyen sus procedimientos sobre supuestos más amplios en relación con el comportamiento humano; tener presente que si el individuo busca satisfacer primariamente sus necesidades fisiológicas y de seguridad, ello no le resta importancia a sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización; éstas últimas, en general poco consideradas y mucho menos satisfechas, pueden ser, en determinadas condiciones, más importantes que las que se satisfacen materialmente.

Como entes sociales que somos, nos es indispensable la aceptación y el reconocimiento de nuestras particularidades por parte de la comunidad y desarrollar dentro de ésta las actividades afines a nuestra personalidad.

Resulta, pues, sencillo teorizar sobre la pre-

sencia, en cada persona, de la jerarquía de necesidades - que Maslow ilustra con su pirámide; lo difícil es generar un cambio entre quienes forman o formarán parte de un grupo de dirección para que, antes de planear e implementar objetivos, programas, procedimientos y políticas, comprendan que la atención a las necesidades básicas del trabajador puede prevenir fenómenos negativos de su conducta - la simulación del trabajo entre ellos.

3. En cuanto al liderazgo que se ejerce en la empresa, la encuesta señaló que predomina, en buena medida, una conducción democrática, como se puede observar en la Figura 6. Pero, con todo, el alto porcentaje de simulación (56.31%) viene a corroborar que no podemos hablar de liderazgo positivo o negativo, sino que la conducción deberá ser siempre circunstancial, y atenta a los factores básicos que son las características del grupo, la madurez psicológica de los trabajadores y las necesidades prevalentes en un momento dado. Solo esto determinará el tipo de liderazgo más conveniente para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y así de esta manera -- disminuir la simulación en el trabajo.

4. Se pudo comprobar que un inadecuado liderazgo, entre otros factores, es causa principal de insatisfacción de las necesidades y de tortuguismo o sabotaje la boral.

A pesar de que en nuestra muestra parece predominar un liderazgo democrático en un 41.66% (vease figura 6), existe una marcada insatisfacción de las necesidades y un porcentaje muy alto de simulación que corresponde al 65.31% del personal (veanse figuras 3 y 4 respectivamente).

Es tarea de la dirección disminuir dicho porcentaje, si desea lograr los objetivos particulares y generales de la empresa, y aprovechar de una manera adecuada el recurso más importante de la organización: el elemento humano.

5. Como queda dicho, el porcentaje de simulación es de 56.31% (Figura 5), y lo hemos considerado alto. Con base en la presente investigación podemos afirmar la importancia vital de la jerarquía de las necesidades y de los tipos de liderazgo en la determinación de ese elevado índice de simulación, pues es obvio que el personal

juzga insatisfechas sus necesidades, y este problema se -  
 agudiza más aún por la ignorancia de las mismas por parte  
 del grupo de dirección al delinear su comportamiento.

Más contradictorio resulta que el tipo de lide  
 razgo que aparentemente predomina sea el Demócrata en un  
 41.66%. Esto nos lleva a afirmar que si el grupo de ejecu  
 ción no está preparado psicológicamente para aceptar una  
 modalidad del liderazgo, el efecto de la misma será nega  
 tivo, y con ello redondeamos el criterio sobre la necesi  
 dad de que el liderazgo sea siempre circunstancial.

A la dirección le corresponde pues, reflexio  
 nar sobre los aspectos mencionados como factores determi  
 nantes de la simulación.

En el análisis de la información recabada me  
 diante el cuestionario de dirección, pudimos observar que  
 el grupo directivo acepta su responsabilidad en relación  
 con ciertas deficiencias y, de manera indirecta la necesi  
 dad de cambiar la mentalidad de jefes, supervisores y - -  
 cuantos tienen a su cargo la toma de decisiones, especial  
 mente acerca la idea errónea de que es en el trabajador -  
 donde se originan actitudes negativas como la simulación

del trabajo. Debe quedarles claro que es la dirección la que propicia tales actitudes al desestimar las características, la madurez, y las necesidades del personal, y que sólo en estos elementos podrá apoyarse la elección de un liderazgo conveniente, capaz de conjugar lo mejor posible las necesidades del personal con las de la empresa.

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

- Arias Galicia Fernando "Administración de Recursos Humanos"  
México, Editorial Trillas, 1976 (2a. Edición)
- Arias Galicia Fernando "Introducción a las Técnicas de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento".  
México: Editorial Trillas, 1976 (3a. Edición)
- Arnau Jaime "Motivación y Conducta"  
Editorial Fontanella, S.A. 1974 (1a. Edición).
- Colección Administración "Lecturas de Administración" Volúmen 2 Editada: F.C.A. 1974 (1a. Edición) Secretaría Académica



J.A.C. Brown

"Psicología Social de  
la Industria"

Fondo de Cultura Econó-  
mica.

Breviario No. 137

Organización Internacio-  
nal del Trabajo

"Introducción al Estu-  
dio del Trabajo"

O.I.T. Ginebra 1973

(2a. Edición revisada)

SEMINARIOS DE INVESTIGACION

Morales Tovar Gerardo de J.  
Rodríguez Martínez Santiago

"Bases para la Organiza-  
ción del Area de Merca-  
dotécnia en la Indus-  
tría Farmacéutica"

México: 1978 F.C.A.