

UNIVERSIDAD DE SONORA

DIVISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y AGROPECUARIAS



RELACION PATRON-TRABAJADOR DENTRO DEL AMBIENTE LABORAL

Registro de tesis alterno 41

TESINA

FRANCISCO WALTERIO ACUÑA SUASTEGUI



Santa Ana, Sonora

Diciembre del 2001

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



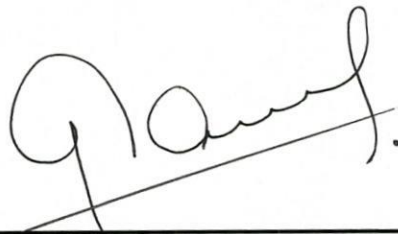
“El saber de mis hijos
hará mi grandeza”



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

**ESTA TESINA FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCION DEL INSTRUCTOR
DEL SEMARIO DE TITULACION, FUE APROBADA Y ACEPTADA COMO
REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN



M.C. LUIS ERNESTO GERLACH BARRERA

INSTRUCTOR DEL SEMINARIO DE TITULACION

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de haber realizado mis estudios.

A mis padres y familiares por todo el apoyo que me brindaron.

A todos los maestros de esta institución, que de alguna forma me instruyeron para el logro de mis estudios.

A mi amigos y compañeros de clase que me ayudaron y apoyaron en el transcurso de mi carrera y en la realización de esta tesina.

DEDICATORIA

A mi madre por apoyarme y ayudarme en la realización de todos mis estudios y ofrecerme todo lo que estaba a su alcance para la culminación de mi licenciatura.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
REVISION DE LITERATURA	3
El trabajador de hoy	3
Satisfacción y productividad	4
Necesidades fisiológicas	5
Necesidades de seguridad	5
Necesidades de pertenencia y afecto	5
Necesidades de estima	6
Necesidades de integración	6
Estilos de supervisión	7
Dirigir con comprensión	10
Posición del empleado en la organización	12
Interés del trabajador en la organización	14
El reconocimiento del empleado	15
Motivación	15
La motivación humana	17
Supervisión positiva	18
Como comprender a las personas	18
Acoplar el trabajo con la habilidad	20
Desarrollo de una actitud mental positiva	21
Los empleados son el reflejo de su supervisor	21
MATERIAL Y METODOS	23

RESULTADOS Y DISCUSION	24
CONCLUSIONES	28
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	29
ANEXOS	31

INDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Trato que recibe el trabajador, por parte del patrón	24
Figura 2. Ocasiones en que el trabajador se acerca a exponer sus dudas	25
Figura 3. Ocasiones en que requiere a los trabajadores para la toma de decisiones	25
Figura 4. Motivaciones en el trabajo	26
Figura 5. Actitudes a adoptar por el supervisor, solicitadas por el personal	27

RESUMEN

Uno de los puntos más esenciales de una organización hoy en día, es la relación entre los trabajadores y patrones, el cual es el objetivo principal de esta tesina, conocerlo, estudiarlo, comprenderlo y llevarlo a la práctica para ver así todo lo que se puede lograr con una buena retroalimentación entre estas dos partes.

Sabemos que desde la antigüedad se ha explotado al obrero, lo cual ha ido disminuyendo pero aún no ha desaparecido, de tal manera que, esto afecta el logro de los objetivos de la organización, así mismo, el desempeño del subordinado ya que no es al cien por ciento.

Existe un conflicto en nuestro modo de pensar sobre si la gente cambia; pues parece no existir dudas de que en la actualidad la gente es diferente en cuanto a su pensamiento, sus actitudes hacia el trabajo y el jefe en sus sistemas de valores en conjunto.

El empleado actual piensa y actúa en forma diferente, ya que desea superarse y tener mayores oportunidades de tal manera que se le tome en cuenta en la organización y así mejorar su nivel de vida, por lo cual hace que el patrón tome decisiones muy importantes acerca de las formas de tratar a sus subordinados.

Con este estudio se pretende dar y afirmar suficientes habilidades e información sobre antecedentes que le ayuden a desarrollar las actitudes mentales positivas. Se admite que los jefes no los pueden resolver en su totalidad, ya que estos necesitan también de la colaboración de sus trabajadores para darle una mejor y rápida solución a los problemas y diferencias que surgen entre estas dos partes.

INTRODUCCION

Desde las comunidades más antiguas se presentaba la relación de explotación de parte de los dueños de producción hacia aquellos que no tenían los recursos necesarios y se veían en la necesidad de someterse a cualquier tipo de abuso para conseguir satisfacer sus necesidades más inmediatas. Con el paso de los años y el desarrollo de la sociedad, este problema se ha ido disminuyendo notablemente, pero aún en la actualidad y de forma variante se presenta este problema, afectando directamente a la producción y la prosperidad de las empresas actuales. En la actualidad, como ya se comentaba se ha venido presentando el problema del manejo de personal dentro del sistema laboral, creándose falsos mitos que aún se presentan, como aquella actitud en la cual las personas son controladas por medio de castigos, generándose así problemas de toda índole, reconociendo de esta manera la influencia del factor humano en el proceso productivo. La mentalidad de los trabajadores de épocas pasadas era sumisa y conformista, no por eso alejándose del sentimiento de frustración y resentimiento hacia sus superiores, creando un ambiente hostil e impidiendo el desarrollo sano de la organización. Pero es la información constante, la educación e incluso experiencias propias, la que hace que el individuo ya no se conforme con lo acostumbrado, pretende superarse y ser reconocido, ser tratado como parte importante de la organización y como una herramienta más de trabajo.

Hoy en día existe un sinnúmero de estudios dirigidos a la solución de este problema, reconociendo la importancia de la relación supervisor y trabajador. Existe una diferencia enorme en la forma en que el trabajador contempla a la organización, a la visión que los jefes tienen de ésta, el primero se siente, en la mayoría de las ocasiones, relegado y usado por sus superiores, quienes obtienen la mayor parte de las ganancias del trabajo que ellos realizan, de esta forma nace el rencor y la frustración, generando bajo rendimiento, creando

un ambiente de indiferencia y cancelando cualquier tipo de comunicación. El trabajador se vuelve indiferente, no coopera y se niega a cumplir y esforzarse por la realización de sus labores. Es con todo lo anterior, que la producción y el alcance de objetivos se ven afectados, la organización aunque cuente con todos los medios y herramientas necesarias, el factor humano seguirá bloqueando su desarrollo y superación.

Es entonces donde el papel de supervisor, gerente o propietario de los medios de producción, toma una importancia tal, que la actitud que éste tome será la clave definitiva para el desarrollo positivo de las relaciones sociales, dando como resultado un aumento en el desarrollo general y competitivo de la organización.

Los objetivos del presente trabajo son que los profesionistas recién egresados reconozcan que el trato más humano hacia los empleados y el reconocer la diversidad de pensamientos y formas de ser de los individuos será parte de la habilidad que tendrán que desarrollar, ya que algún día ocuparán puestos de supervisión y gerencia.

Determinar la forma en que un supervisor trate a sus subordinados, de manera que con la aplicación de estos métodos se disminuya el ausentismo, la rotación de personal y que el trabajador se sienta en un ambiente de trabajo confortable y a la vez que sea motivado.

REVISION DE LITERATURA

El trabajador de hoy.

El empleado de la nueva generación piensa y actúa en forma diferente, y su nuevo sistema de valores entra en conflicto directo con los valores actuales de los supervisores. La organización ha cambiado, no para adaptarse a este nuevo sistema de valores sino por muchas cosas distintas de esto. Los supervisores que están tratando de que se lleven a cabo los trabajos con la fuerza de trabajo actual están haciéndolo con dificultades que nunca antes habían encontrado. En muchas formas, el problema del nuevo trabajador se contempla como de menor importancia comparado por las presiones de imagen pública, regulaciones y presiones políticas. Las presiones son tan reales que el trato con trabajadores difíciles recibe una baja prioridad por parte de los niveles más altos. La solución no es fácil se necesitará empeño y una reflexión profunda y concentrada a la altura de un problema serio y complejo. Se necesitará de una actitud positiva que no solo nos diga que se puede resolver, sino que crea que se puede hacer (Broadwell, 1985).

Cowling y James (1997) afirman que todos estamos muy motivados para conseguir los bienes que deseamos; pero no lo estamos en nuestro trabajo. El desafío es empatar los objetivos individuales y de grupo con los de las empresas y, en que sean apropiados los objetivos de las organizaciones con los de los individuos y grupos. A menudo, el dinero se considera el factor primordial para motivar a la gente a trabajar y desde luego lo es en muchos aspectos, pero para la mayoría de las personas el dinero es un medio para lograr un fin. Se necesita dinero para sobrevivir en la sociedad. El dinero que se deriva de los paquetes de pago, compra los estándares de vida a los que aspiramos. Sin embargo, se debe conciliar por un lado, el deseo de que aumenten al máximo las ganancias y por el otro, el de

más tiempo libre, mayor seguridad, trabajo más interesante y desarrollo profesional. Una supervisión de personal eficiente toma en cuenta la variedad de necesidades del ser humano al tratar de asegurar altos niveles de motivación y productividad. La diferencia entre la administración de hoy y la de hace 20 años radica en el ritmo acelerado del cambio que tienen que enfrentar los gerentes. La sociedad, la tecnología y los mercados cambian con rapidez, y las organizaciones necesitan estar al día con estos cambios si desean sobrevivir. No obstante, la mayoría de las personas tienden a ser conservadoras por naturaleza y no se sienten cómodas con un índice de cambio demasiado alto. Los gerentes no sólo tienen que enfrentar solos el cambio, sino además asegurarse de que su personal se adapte a las nuevas formas de trabajar. Un estilo de supervisión es la forma en que el supervisor se desenvuelve en su trato con la gente en las labores diarias. Los estilos son diferentes clases de comportamiento que usamos para producir las reacciones que se necesitan y así conseguir que se realice el trabajo. Señala que los mejores supervisores comprenden que para que exista flexibilidad se requiere que puedan utilizar diferentes estilos y que traten de evitar fijarse en uno solo para todos en todas las situaciones. Cuando la situación es correcta pueden volverse muy tolerantes, mientras que en otro momento, en otras circunstancias pueden volverse muy autocráticos. Para mantener un estilo flexible es necesario saber juzgar bien a las personas y la situación en que se encuentran.

Satisfacción y productividad.

Broadwell (1985) dice que una de las diferencias individuales es que algunos aspectos de la administración de personal, como la contratación, las decisiones de promoción y capacitación, en gran parte se basan en la premisa de que las personas difieren significativamente unas de otras. Esta comprobado que las personas difieren en términos de

capacidades intelectuales, temperamento, capacidades motoras, intereses, actitudes, nivel de aspiraciones, energía disponible, educación, capacitación, y experiencias. Las características individuales de los miembros de la organización evidentemente pueden determinar el éxito organizacional, el desempeño promedio o el fracaso. Aunque las diferencias individuales establecen, sin lugar a dudas, los límites del desempeño humano, está claro que la motivación es también un determinante poderoso de la conducta humana. Está ampliamente aceptado que gran parte de la motivación tiene su origen en ciertas necesidades básicas que son comunes a las personas; necesidades que fueron determinadas por Maslow y que a continuación se detallan.

Necesidades Fisiológicas. Estas necesidades fisiológicas (o impulsos) se reconocen fácilmente: la necesidad de alimento, agua, oxígeno, eliminación de residuos corporales, sueño, descanso, actividades sexuales y musculares. La satisfacción o expresión de muchas de estas necesidades está socialmente determinada o modificada.

Necesidades de Seguridad. Las personas requieren habitación, ropa protectora, calor y medios de defensa. Estas necesidades probablemente dan lugar también a deseos de seguridad en el trabajo, trato justo y predecibilidad, sin los cuales el medio ambiente físico parece amenazador.

Necesidades de Pertenencia y Afecto. La necesidad de afiliación se refiere a la necesidad de compañía y asociación con otras personas. Los seres humanos buscan la compañía de otras personas, ya sea por medio de grupos informales medianos o pequeños o en organizaciones formales más grandes. La necesidad de amar y ser amado también parece ser una necesidad social universal.

Necesidades de Estima. La necesidad de estima de otros incluye la necesidad de reconocimiento y aclamación, atención, apreciación, prestigio y posición.

Necesidades de Integración. Las personas tienen necesidad de mantener una imagen íntegra y congruente de sí y del mundo. Esta necesidad da lugar a un deseo de conocimientos y comprensión. Esta última necesidad da lugar a la propensión de muchas personas a aceptar alguna clase de liderazgo y organización, sin el cual el caos resultante se vuelve intolerable.

En base a lo anterior, donde se reconocen las necesidades de los individuos en forma general hay que establecer que los individuos son diferentes, su carácter varía aunque sus necesidades son las mismas pero su carácter cambia y dentro de la organización estas diferencias se harán notar y en ocasiones son causa importante de conflictos. El papel del supervisor es importante ya que será el encargado de reconocer estas diferencias manejarlas de un modo que no afecte ni a la empresa ni al trabajador.

Gellerman (1982) y Broadwell (1985) comentan que la interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación. El objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, a su vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios, por los cuales recibe una compensación económica.

Broadwell (1985) dice que hay que reconocer que las organizaciones han cambiado para adaptarse mejor a los sistemas cambiantes de valores de los trabajadores, pero de muchas maneras son más poderosas otras influencias y afectan las organizaciones de una forma mucho más drástica. Los cambios sociales y políticos provocados por los nuevos puntos de vista de la sociedad y por las presiones de los medios publicitarios, están teniendo repercusión dentro del mundo comercial e industrial. Otro factor que ha producido los cambios sutiles en el papel del supervisor es que en las dos últimas décadas hemos descubierto mucho más sobre la gente y como supervisarla. Simplemente ahora conocemos más que antes. A medida que las organizaciones se vuelven más grandes y más complejas, y la gerencia se preocupa más por la influencia externa, la empresa pierde conciencia de las personas, la gerencia se preocupa por aprender avances tecnológicos, igualar a la competencia para obtener buenos empleados, el individuo se pierde. Solo el supervisor puede ver las necesidades individuales y el efecto que tiene la organización sobre la persona, causando una constante y creciente rotación de empleados. Este aumento en la rotación representa más empleados nuevos a los que tiene que llegar a conocer la gerencia, por lo que son menos los que reciben la atención que necesitan dando como resultado menos conocimiento y menos soluciones a las necesidades.

Estilos de supervisión.

Cuando se observan las distintas formas en que trabajan los supervisores actuales y se trata de descifrar el complejo problema de supervisar a la fuerza de trabajo actual, se necesita comprender algunas cosas, incluyendo el hecho de que el estilo en particular que estamos usando en el resultado de uno o más de los siguientes factores:

1. Se supervisa como antes fueron supervisados.

2. Se supervisa en la forma en que enseñan los libros o los cursos de entrenamiento a los que se han asistido.

3. Se supervisa en forma en que el individuo le parece natural sin que en realidad piense en ello.

Se necesita examinar y comprobar la confiabilidad de cada uno de estos factores. Primero, si se está copiando a los jefes anteriores, se debe saber que cada uno de ellos supervisa con métodos que son el resultado de entrenamientos, experiencias y un poco de las tres cosas anteriormente mencionadas. Después, si se sigue lo que nos dictan los libros o lo que nos han enseñado, se debe admitir que esas ideas son una combinación de lo que disponía el escritor o entrenador, de lo que estaba de moda en aquel tiempo o lo que la gerencia quería que se enseñara. La supervisión es demasiado complicada como para tener la suerte de toparse con todas las cosas buenas por casualidad o haciendo lo que parece natural, en otras palabras, es una habilidad y no se tiene éxito en muchas cosas complicadas sin un esfuerzo planeado. Solo porque no se tiene otra cosa en que basar el comportamiento, se sigue el estilo aparente de los jefes anteriores, a pesar de que ese estilo tenga todo tipo de falsedades bastante aparentes. Se está supervisando como los jefes que se tenían con anterioridad, quienes hicieron un buen trabajo, pero la gente de hoy en día no es como eran los antiguos supervisados. El tratar de imitar un estilo de supervisión bajo esas condiciones es arriesgado. Si se olvida aquellos tiempos y se imita a los jefes con los que se contaba anteriormente, puede ser que los trabajadores no estén descontentos, pero se tendrá bastante suerte si se entusiasman. Por consiguiente sería bueno encontrar alguna forma de supervisar en lugar de copiar. Si se siguen los antiguos patrones es posible encontrar problemas adicionales debido a que los jefes que se han tenido, han podido obtener sus

ideas de fuentes poco confiables y no hay nada que haga creer que cuando ellos se convirtieron en supervisores por primera vez tuvieron fuentes de información sobre como supervisar que fueran algo mejor que con las que se cuentan actualmente. Otros estilos de supervisión utilizan el sentido común, el hacerlo que parezca natural o el entrenamiento que de todas, esta última tiene más probabilidades de éxito. Al menos se aprovechan las ideas o investigaciones de otras personas y se tiene la oportunidad de observar diversas alternativas y probar ideas propias (Dubín, 1983; Broadwell, 1985).

Los estilos de supervisión son variados pero, dicho en forma sencilla, un estilo de supervisión es la forma en que el supervisor se desenvuelve en su trato con la gente en las labores diarias. Los estilos son diferentes clases de comportamiento que se usan para producir las reacciones que necesitamos y así conseguir que se realice el trabajo. Si el estilo es autocrático quiere decir que se tiene la filosofía de que el jefe da las órdenes y los subordinados las cumplen sin participar en las decisiones ni involucrarse en las actividades del trabajo, de modo que no sea necesario dar órdenes cada vez que se vaya a hacer algo. Si se tiene un estilo tolerante es porque se piensa que se debe permitir a los subordinados que determinen sus propias actividades sin necesidad de mucha supervisión. Si los empleados no desean hacer algo, su supervisor no debe forzarlos. En el estilo de participación, la idea es que los empleados participen en algunos o en todos los procesos de toma de decisiones y sugerir como se podría hacer mejor el trabajo. Se les debiera permitir expresarse sin miedo de ser castigados por ello (Broadwell, 1985).

Werther y Davis (1995) comentan que los mejores supervisores comprenden que para que exista flexibilidad se requiere que puedan utilizar diferentes estilos y que traten de

evitar fijarse en un solo estilo para todos en todas las situaciones. Para mantener un estilo flexible es necesario saber juzgar bien a las personas y la situación en las que se encuentran.

Imparcialidad es una palabra agradable y que suena bien, pero el tratar de determinar en cualquier situación lo que es una cierta infracción a una regla de trabajo implica un determinado castigo. Los empleados se sienten menos contentos con la imparcialidad que representa el hacer cumplir la política, que cuando son tratados mejor que lo imparcial. Quizás el mayor problema que tienen los supervisores con respecto a la hipocresía, es su incapacidad para tratar a todos sus empleados en la misma forma debido a impedimentos en la actitud. Los empleados con malas actitudes hacia algunas cosas pueden encontrarse con que sus supervisores les tratan injustamente en todas las áreas mientras que los empleados con buenas actitudes pueden recibir mejor trato por las mismas acciones que aquellos con malas actitudes (Werther y Davis, 1995; Rodríguez, 1997).

Imparcialidad significa dar a cada empleado el mínimo tratamiento por la misma acción (Broadwell, 1985).

Dirigir con comprensión. Una de las características de la gente a través de todas las épocas es que respetan la firmeza en sus dirigentes. En el sentido en que un supervisor es un dirigente, los subordinados respetarán, a la larga, a los supervisores que son firmes. “Ser firme” no significa “ser insensible” y no es cierto que los supervisores que son firmes nunca sonrían, nunca ceden ni un ápice en algo y mantienen a los empleados todo el tiempo asustados. Por el contrario, consideran la situación, el problema y las alternativas, y toman una decisión firme que muestre con claridad que las decisiones no son susceptibles de discusión. La idea de firmeza también debe estar asociada con la imparcialidad. La idea de ser firmes alcanza una nueva dimensión cuando se combina con el esfuerzo de tratar de ser

tan imparciales como sea posible. Quizás el supervisor ideal, además de tener otras cualidades necesarias, es el que es firme e imparcial en proporciones iguales, contemplando estas cualidades como complementarias entre sí y no como alternativas. El mejor consejo para los nuevos supervisores es recordar que a la larga es mucho más fácil ir de la firmeza a la tolerancia que de la tolerancia a la firmeza. Después que un supervisor ha ganado la reputación de no ser estricto cuando fija una norma, cambiar esa reputación por la de ser firme y serio en cuanto a dar una orden y obtener la norma esperada para dicha orden, implica un ascenso penoso. Los nuevos trabajadores tendrán que realizar algunos ajustes en cuanto a la firmeza, ya que para muchos de ellos es una experiencia nueva. No es que sean indisciplinados, sino que simplemente nunca han tenido tanto contacto con la firmeza. En su mayoría nunca la han necesitado mucho porque han vivido en un mundo bastante tolerante y han mantenido un grado de compartimiento controlado. Este comportamiento se produjo como un resultado de pensar las cosas a fondo y decidir qué era lo correcto y lo incorrecto (Broadwell, 1985; Gellerman, 1982).

La firmeza junto con la imparcialidad dan como resultado un tipo de disciplina que comienza cuando se le dice al trabajador lo que requiere el trabajo y cuáles serán las consecuencias por violar las reglas especificadas. Cuando se incumplen de alguna forma las reglas de trabajo, por lo general se le vuelve a explicar al trabajador cuáles son los requisitos y la siguiente violación dará como resultado ciertas clases de medidas. Después de cada incumplimiento el supervisor no sólo impone los castigos estipulados, sino que también informa al trabajador lo que se espera de él y lo estimula para que piense en hacer el trabajo en forma correcta, recordándole lo que puede esperar si se produce otra violación. Para comprender a alguien por completo necesitamos un grado de empatía que nos ayude a

ver cómo se siente la otra persona, pero el problema con la empatía es que con frecuencia se confunde con “simpatía”. La simpatía implica un cierto grado de sentimientos hacia la persona y las acciones de ésta, e incluso sugiere que debido a que se simpatiza con la persona podemos pasar por alto ciertas acciones. En realidad, la empatía es bastante diferente; dice por qué una persona se comporta en la forma en que lo hace, pero descarta cualquier sentimiento o deseo de pasar por alto un comportamiento incorrecto. Por la empatía sabemos cómo reacciona la gente a distintos tipos de tratamiento, por lo tanto lo único que tenemos que hacer es escoger el tipo de resultados que deseamos y lograrlos mediante el tipo de tratamiento que producirá esos resultados (Broadwell, 1985; Werther y Davis, 1995).

Posición del empleado en la organización. Una cosa que nunca ha cambiado en la gente es su deseo de conocer la posición que ocupa en cualquier situación. Los trabajadores más jóvenes han desarrollado un medio ambiente franco, su necesidad de saber como están actuando puede ser incluso la de los otros antes que ellos. Esto es cierto en especial cuando no están cumpliendo con las normas, y se molestarán si se enteran que los jefes supimos que estaban trabajando mal y no se les dijo hasta el momento de efectuar las evaluaciones. Los supervisores deben comprender que los trabajadores están acostumbrados a tratar con la gente en forma franca y que esperan que sus superiores también lo hagan de la misma forma (Broadwell, 1985).

Se les debe decir lo qué se espera de ellos, que lo que están haciendo no cumple con esta norma y lo que pueden hacer para alcanzarla. Si los supervisores temen decirle a la gente que no están trabajando bien entonces, en cierto sentido, temen ser imparciales con la gente. Quizás deben añadir otra palabra a su lista: firmeza, imparcialidad y franqueza. Si en algún

momento llegan a comprender que la gente no solo quiere saber la situación en que se encuentra, si no que tienen que saberlo para hacer las correcciones que se necesitan, habría más probabilidades de que el supervisor les dijera lo más pronto que se tuviera la evaluación de su actuación. El lado positivo de esto es la gente ya que necesita conocer las cosas positivas de su actuación y si vemos que la gente esta trabajando bien y que su actuación alcanza y supera las normas, entonces se está dejando pasar una buena oportunidad de motivación si no se les dice. La supervisión positiva es que el supervisor le diga a la gente lo bien que están desarrollándose, y que no se esperen hasta que violen las normas. Los supervisores temen decirle a su gente cuando están trabajando bien por miedo a que la felicitación haga que trabajen más lento. Sin embargo todos los estudios realizados sobre el tema dicen que lo contrario es lo cierto (Reyes, 1994; Broadwell, 1985).

Las cosas deben de seguir un cierto orden y secuencia, siempre diciéndoles a los empleados cuales son las normas que se esperan de ellos en el trabajo que se les ha asignado. Después de ello hay que darle el entrenamiento requerido para capacitarlo para hacer el trabajo y el tiempo para que demuestren lo que puedan hacer. Es aquí en donde realmente comienza el periodo de evaluación. Se vigila sobre la marcha asegurándose de haber hecho un buen trabajo de entrenamiento. Cuando les note deficiencias, se debe de intervenir y darles más ayuda diciéndole la que están haciendo bien y lo que están haciendo con deficiencia. Al final se sostiene una discusión efectiva y franca hablando tanto de lo bueno como lo malo. Sin embargo, la clave de esto es evitar las sorpresas al momento de las evaluaciones (Broadwell, 1985; Chiavenato, 1995).

A las personas les gusta ser recompensadas por las cosas que han hecho bien. Sin embargo no existe ni recompensa ni “castigo” por la gran cantidad de trabajo que reciben

los patrones de la gran mayoría de sus trabajadores y en este caso, por lo general, se estabiliza en lo que es cómodo y usual. Ellos realizan su trabajo y nada sucede, no hay retroalimentación de ninguna especie. Significa que el supervisor no debe esperar que se sienta motivado en exceso por su trabajo cuando se ha dejado de señalarle como hacerlo; sin embargo, si se les alaba una parte de su trabajo es probable que estén más conciente de esto que de ninguna otra cosa e incluso permitan que parte de su trabajo decaiga con el fin de asegurarse que seguirán realizando bien la parte por la que se les ha felicitado. Se debe ser cuidadoso con las felicitaciones que hagan los patrones hacia los trabajadores, así como con la crítica constructiva. Uno de los mayores problemas que tienen los supervisores con el asunto de dar elogios es saber cuando dar y con que frecuencia. Para manejar esto en forma correcta necesitamos comprender algunas cosas sobre la gente, una buena parte de la respuesta a este problema depende de los antecedentes de los trabajadores (Dessler, 1996; Broadwell, 1985).

Interés del trabajador en la organización. Todo lo que sabemos de la gente en cualquier situación de trabajo indica que después de alcanzarse lo relacionado con el dinero, tiempo trabajado, condiciones de trabajo y de beneficio, los trabajadores quieren sentir que están haciendo algo que vale la pena. Ha habido muchos casos en los que los trabajadores mostraban poco interés en su trabajo y parecían tener una muy mala actitud hacia el trabajo, la supervisión y la organización, pero también en cierta forma demostraban el estar orgullosos de su trabajo. A través de los años una idea llamada simplificación de trabajo ha funcionado en contra de ayudar a conseguir que los empleados se sientan importantes. Cuando se habla de la motivación veremos el cambio real que este programa ha hecho a los esfuerzos de los supervisores para que sus empleados se sientan necesarios. El punto

lamentable de la simplificación del trabajo en porciones pequeñas es que mucho del trabajo ha sido simplificado en exceso, hasta el punto en que en realidad no es importante. Lo que con frecuencia hace que los trabajadores se sientan insignificantes a pesar de que en realidad tengan puestos claves (Broadwell, 1985; Warr, 1993).

El reconocimiento del empleado. Tanto los supervisores como los trabajadores deben comprender lo que es la posición y que hacen que sea valiosa. Para que algo tenga posición, debe cumplir con dos criterios: Tiene que ser considerado como algo deseable y tiene que ser algo que poca gente tenga. Su calidad de deseable disminuye conforme a lo que tengan más personas si la gente no lo quiere su valor es bajo sin importar si son muchos o pocos los que lo tienen (Broadwell, 1985; Reyes, 1991).

Motivación.

Cuando se empieza a hablar de motivación, los trabajadores empiezan a pensar en palabras tales como “incentivos”, “metas” y “entusiasmo”. Para este propósito solo diremos que la motivación es algún tipo de impulso o estímulo que ocasiona que el empleado realice su trabajo (Wexley y Yukl, 1992).

Si se habla sobre los empleados motivados se esta hablando de un empleado que tiene un estilo que produce esfuerzos encaminados a efectuar el trabajo. Si los supervisores hablan sobre tratar de motivar a los empleados, están hablando sobre hacer algo que influirá sobre ellos para ser entusiastas y tener algún estímulo que los haga realizar el trabajo. Si todo el mundo se anima por cosas diferentes, ¿cómo se puede esperar llegar a motivar a los trabajadores? La gente tiene muchas características en común y los supervisores conocen algunas cosas sobre la gente lo bastante bien como para realizar predicciones exactas sobre

ellos y sus actividades bajo ciertas situaciones. Es entonces a estas características que se deben prestar atención, si es que esperan usarlas para motivar a sus empleados.

1. A los empleados les gusta que se les reconozca como buenos o mejores que otros en algo y con frecuencia llegan a extremos para probar que son mejores.
2. A todos les gusta que se les reconozca que están haciendo un buen trabajo.
3. A todos les gusta pensar que son dueños de su propio destino en lo que se refiere a creer, desarrollarse y obtener un mejor trabajo.
4. La gente disfruta de los resultados finales de la realización, es decir, poder retroceder y reparar en algo que ha hecho por su propia responsabilidad.
5. A la gente le agrada que le confieran responsabilidades cuando piensa que es cumplido.
6. La responsabilidad y la naturaleza del trabajo en sí, no son potentes en lo que se refiere a su impacto pero duran mucho más que la motivación.
7. La gente tiende a convertirse en lo que esperamos de ellas.

Esta es una larga lista y no es necesario examinar con detalle cada punto. Se ha escrito mucho sobre motivación y la mayor parte de lo escrito estudia con detalle cada uno de los puntos mencionados anteriormente (Wexley y Yukl, 1992; Romero, 1983).

La responsabilidad motivará a cada trabajador, por lo regular a los jóvenes, pero no es probable que separen sus vidas personales del trabajo; Por lo tanto los supervisores deben de ser cuidadosos cuando se comienza a usar cosas relacionadas con el empleo para entusiasmarlos con respecto a sus trabajos. Cuando están en el trabajo, éste en sí es todavía el mejor lugar para encontrar motivadores, y el reconocimiento, la responsabilidad, la posición, la realización, y el reto son aspectos donde se puede obtener una mayor forma de

motivación. A medida que el empleado obtiene más satisfacción del trabajo, recibe más experiencias satisfactorias y se da cuenta de que se siente bien cuando se hace un buen trabajo, entonces su vida personal tendrá cada vez menos atractivo y de esta manera no la mezclará en su trabajo (Broadwell, 1985; Robbins, 1987).

Los supervisores pueden emplear toda esta información siempre y cuando se den cuenta de que tiene que ser usada con algún criterio y cuidado. Tratar de determinar que medida usar, en que tiempo, es su tarea más difícil. Cuando comienzan a experimentar la motivación en los empleados y mente abierta mientras lo hacen, recibirán una agradable sorpresa cuando vean los resultados. La motivación les dará resultado con cualquier grupo de cualquier edad. Los supervisores tienen las herramientas para trabajar; solo necesitan aprender como usarlas antes de que se oxiden y se vuelvan inservibles. Los resultados bien valen el esfuerzo (Chiavenato, 1995; Broadwell, 1985).

La motivación humana.

Estudiando las teorías modernas de la motivación, se aprecian otros conceptos más profundos respecto a la conducta humana. Deparan métodos ideales para satisfacer las necesidades de su ego y de su autorrealización, que suelen quedarse frustradas en las condiciones actuales del empleo industrial (Odiorne, 1973).

Las ventajas económicas se compaginan perfectamente por los conocimientos psicológicos de nuestros días. Las condiciones de trabajo o el medio que hacen que la gente se sienta más satisfecha, no necesariamente dan como resultado que aporten un mayor esfuerzo para la ejecución de sus labores. Hay que enfocar la atención en el papel de dinero como motivador del comportamiento en el trabajo. Se ha ignorado gran parte de la bibliografía sobre la economía de la fuerza de trabajo correspondiente a las relaciones entre

sueldos y salarios y a la rotación de la fuerza de trabajo. Por tanto, aquí se revisan esas teorías y estudios diseñados para aclarar los posibles efectos de la compensación financiera e inducir a un mayor esfuerzo en el trabajo, e ignoramos aquellas teorías y estudios relativos a los efectos del dinero para inducir a los empleados a tomar un trabajo, a permanecer en él o a abandonarlo. Una de las hipótesis sostenidas con más frecuencia es que el dinero actúa como reforzador condicionado general porque repetidamente se sitúa a la par de los reforzados primarios, este reforzador general debe ser extremadamente efectivo. De acuerdo con la teoría de la motivación, la valencia de un desempeño efectivo aumenta a medida que se incrementa la mediación de un desempeño efectivo para la obtención de incrementos en dinero, suponiendo que la valencia del dinero sea positiva. En general, la efectividad de los planes de incentivos depende del conocimiento que tengan los trabajadores acerca de las relaciones entre desempeño y ganancias. Se demuestra que una de las principales razones de la baja productividad de grandes grupos bajo planes de incentivos es que generalmente los trabajadores no perciben las relaciones entre pago y productividad que son evidentes en grupos más pequeños (Broadwell, 1985; Arias, 1998).

Puesto que Broadwell (1985) notó que también era baja la relación entre su pago y su desempeño en el trabajo, probablemente sus percepciones eran bastante exactas; sin embargo, un análisis de los gerentes más altamente motivados indicó que éstos daban mayor importancia al pago y creían que un buen desempeño de su trabajo significaría un sueldo más alto.

Supervisión positiva.

Como comprender a las personas. La verdad es que las organizaciones no funcionan bien por tener dirigentes como los que se han mencionado. Más bien, el éxito proviene de tener

un gran número de gerentes y supervisores capacitados, no muy emocionantes, que sepan cómo manejar a la gente y cómo entrenar a sus empleados para lograr que se haga el trabajo. Hay que recordar que el término “liderazgo” implica algún tipo de popularidad. Muchos han dicho que viendo la clase de popularidad que tiene un dirigente, se determina qué tan buen líder es esa persona. También se necesita ver la clase de popularidad que se tiene y las razones de ellos. Es necesario comprender que el liderazgo no es más que la forma de conseguir que un grupo de personas se mueva en una dirección determinada. El buen liderazgo se determina no tanto por lo que hace el que mueve a las personas sino por lo que hacen quienes son movidos. El estilo de supervisión que ocasiona que los empleados se sientan comprometidos con el trabajo más que con el jefe es un estilo que no se puede detectar con tanta facilidad. Aún cuando el jefe sea casi invisible, todo el mundo conoce las metas y trabaja bien para alcanzarlas. El liderazgo está allí aún cuando no se vea. Si se examina la situación con cuidado se darán cuenta de que el supervisor ha hecho una labor excelente asegurándose de que se cumplieran las metas en el tiempo fijado y con la gente disponible (Yoder, 1979; Broadwell, 1985).

El otro enfoque es que los empleados crean en el trabajo más que en el jefe. Esto no es tan espectacular y, por supuesto, no halaga tanto la vanidad personal pero puede incluso resultar más provechoso que creer en el jefe. Si podemos obtener nuestras recompensas de ver a los empleados realizar su trabajo en la forma que lo quiere la organización, entonces, este camino está lleno de recompensas (Broadwell, 1985; Reyes, 1991).

Cuando estos jefes sean transferidos no surge mucho pánico. El trabajo sigue igual que cuando el jefe tenía que salir fuera de la oficina o estar en una junta. Los trabajadores atenderán cualquier problema que se presente y siempre estarán dispuestos y capacitados

para hablar con la alta gerencia, o en cualquier otro, sobre asuntos o aspectos de trabajo (Dessler, 1996).

Acoplar el trabajo con la habilidad. Una de las habilidades de un dirigente es estimular a las personas para que hagan lo que hacen mejor. Esto no es más que una forma de decir que se trata de acoplar las habilidades de las personas con el trabajo que se quiere sacar. Nada resulta más frustrante que seguir en un trabajo sintiéndose sin aptitudes y sin posibilidades de dejarlo. Por otra parte, pocas cosas son más satisfactorias que encontrarse realizando algo para lo que uno se siente capacitado, sabiendo que es posible hacer lo que se nos ha pedido. Un buen dirigente sabrá qué hace bien la gente y verá que tengan la oportunidad de hacer eso más que cualquier otra cosa (Robbins, 1987; Chiavenato, 1999).

La rotación de labores está bien si se quiere que se haga el trabajo, una gran parte de la fuerza de trabajo debe emplear la mayor parte de su tiempo realizando aquello que hacen bien. La regla es no permitir nunca que el trabajo se perjudique porque esta perfeccionando gente para que esté mejor capacitada y sea útil al trabajo (Robbins, 1987; Broadwell, 1985).

Se necesita algo más que la capacidad para elevar a la gente y se requiere que el supervisor este dispuesto a brindarle la oportunidad de mostrarle lo que puede hacer. Esto representa algún riesgo para nosotros y se tiene que estar dispuestos a responder por las cosas que salgan mal mientras se realiza esta investigación. También se debe estar en posibilidad de determinar cuando la gente esté lista para crecer y desarrollarse, esto significa conocer sus actitudes y modo de pensar en relación a la aceptación de nuevas tareas y al riesgo de tener algunos fracasos (Romero, 1983).

No se puede permitir que la gente se dedique a ir de un trabajo a otro con inseguridad, pero se puede darles facilidades para que experimenten lo suficiente y así no pierdan por

completo la confianza en sí mismos. Permitir que la gente haga por la organización lo que hace mejor y mantener confianza en sí misma mientras lo están haciendo, es en realidad el significado completo de liderazgo (Yoder, 1979).

El liderazgo no es solo un asunto de ser el primero en entrar en combate y el último en retirarse, aún cuando esté golpeado y lastimado. Básicamente es un asunto de lograr que se haga un trabajo específico con una gente específica en un tiempo específico. Los supervisores tienen que aprender a tener un buen autoconcepto, tener confianza en sí mismos, conocer lo suficiente como para saber que las intenciones son buenas y creer que vale la pena. Se tiene que luchar para desarrollar una actitud mental positiva (AMP), con esta actitud se dice a la gente lo que han hecho bien y no sólo lo que han hecho mal. Cuando se observa su trabajo se ve lo cerca que están de terminarlo, no lo que les falta por hacer. Se ve a los trabajadores más jóvenes y se piensa que tienen mucho futuro y que pueden ayudar mucho para mejorar las condiciones del lugar de trabajo. Todas estas son actitudes positivas (Broadwell, 1985).

Desarrollo de una actitud mental positiva.

Los empleados son el reflejo de su supervisor. Todos los supervisores quieren que sus empleados tengan actitudes positivas y detestan las situaciones en que responden en forma negativa. Si se le dice a la gente que hagan algo, no se quiere que se encojan de hombros, frunzan el ceño, murmuren algo en voz baja o se retiren de mal humor. Este sería un mundo nocivo para vivir, en especial si representa a la gente en quien se confía para que haga el trabajo. Sería simplificar y generalizar demasiado, decir que la gente no es más que un reflejo de la supervisión que tienen y, sin embargo, en un sentido general esto es así. Si a cada situación se acercan con una mirada agria y con palabras negativas no nos debe

sorprender que la gente comience a actuar igual. Si se puede avanzar con bastante entusiasmo en la organización sabiendo lo que se está haciendo, ver los puntos claros entre toda la burocracia y estar dispuestos a emplear un poco de tiempo de cuando en cuando para explicar las razones por las que la organización hace lo que hace, se puede esperar que la gente vea con más agrado las cosas que suceden. No hay duda alguna de que en muchas formas ellos reflejarán el punto de vista de su supervisor y hay pocas posibilidades de que tengan un punto de vista mejor que este, no importa lo bueno o malo que éste sea. Un problema es que en ocasiones “se heredan” empleados negativos y no es verdad decir que todo lo que se tiene que hacer para cambiarlos es mostrar una actitud positiva entre ellos. Se sabe que no es probable que mejoren si se tiene una actitud negativa, pero puede mejorar si a largo plazo, ven que tiene una actitud positiva (Strauss y Sayles, 1981).

Existe alguna evidencia considerable de que si alguna vez se va a lograr que mejoren, será mediante un método de “modelado” en el cual se demostrará la actitud apropiada que se quiere de ellos. Los padres reconocen el sentido común de enseñar con el ejemplo y la tontería que es decirles a sus hijos, “hagan lo que les digo, no lo que yo hago”. Esto no da resultado con los niños, y tampoco con los empleados (Sherman y Bohlander, 1983).

MATERIAL Y METODOS

Material disponible.

Extensa bibliografía de estudios relacionados con el tema.

Revistas y publicaciones actuales interesadas en el tema.

El apoyo de un maestro asesor calificado en la materia, quien guía el curso de la investigación hasta su culminación.

Se apoyó también en una encuesta realizada en una organización de la región, la cual dio resultados de gran importancia para el desarrollo de este trabajo, recibiendo sugerencias y experiencias por parte del departamento de recursos humanos de la organización anteriormente mencionada.

Metodología.

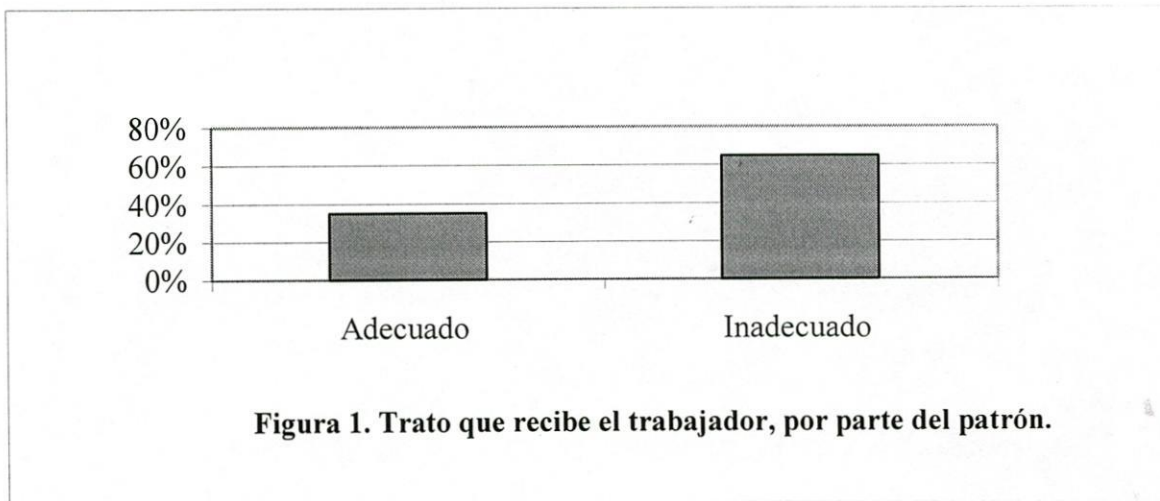
El desarrollo de la investigación se llevo a cabo principalmente dentro de organizaciones de diferentes dimensiones, desde los niveles gerenciales hasta los subordinados y se tomo una amplia visión de todos los niveles jerárquicos, todo esto después de haber concretado con la información teórica y así poder comprobarla y llevar a cabo conclusiones reales.

Se aplicó una encuesta a una población de cien trabajadores, los cuales eran supervisados por un dirigente; esta encuesta consistía en preguntas referentes a la relación entre patrón y trabajador.

RESULTADOS Y DISCUSION

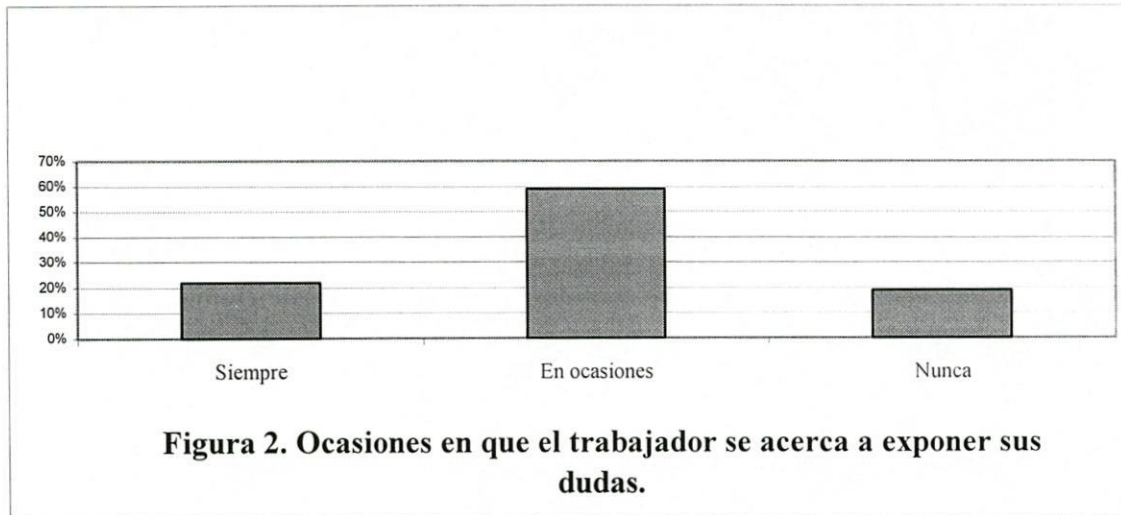
Se llevó a cabo una encuesta que consta de cinco preguntas breves y sencillas de responder, a un total de cien personas de la empresa EDS Internacional, S.A. de C.V. obteniendo resultados de gran utilidad para reforzar la presente investigación.

Tomando como base los resultados obtenidos en la encuesta es visible que aún habiendo tanta teoría que muestra la forma en que se debe supervisar, todavía se observa un alto porcentaje de personal inconforme con la relación que existe con su supervisor. En la primera pregunta de esta encuesta la cual solicita la opinión del encuestado sobre si era adecuado el trato que recibía por parte de su supervisor, se obtuvo el 65% como respuesta negativa, el trabajador no esta conforme con la forma en que es supervisado (Figura 1).

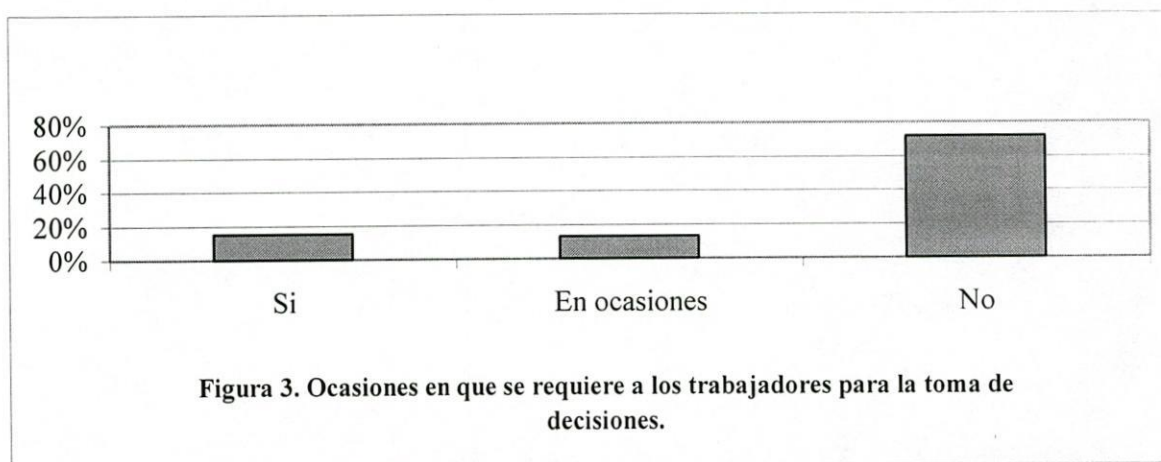


Pero en ocasiones ni el supervisor tiene conocimiento de que no esta actuando de forma adecuada, si la empresa lo capacita el problema tendrá una solución efectiva, y así el personal se sentirá más libre de acercarse a él y aclarar dudas respecto a la forma en que debe desempeñar su trabajo, como es el caso de la pregunta número dos, la cual fue la frecuencia con que le preguntan sus dudas referentes al trabajo que desempeña su supervisor, solo un 22% aceptó tener total confianza para preguntar cualquier duda, un 59%

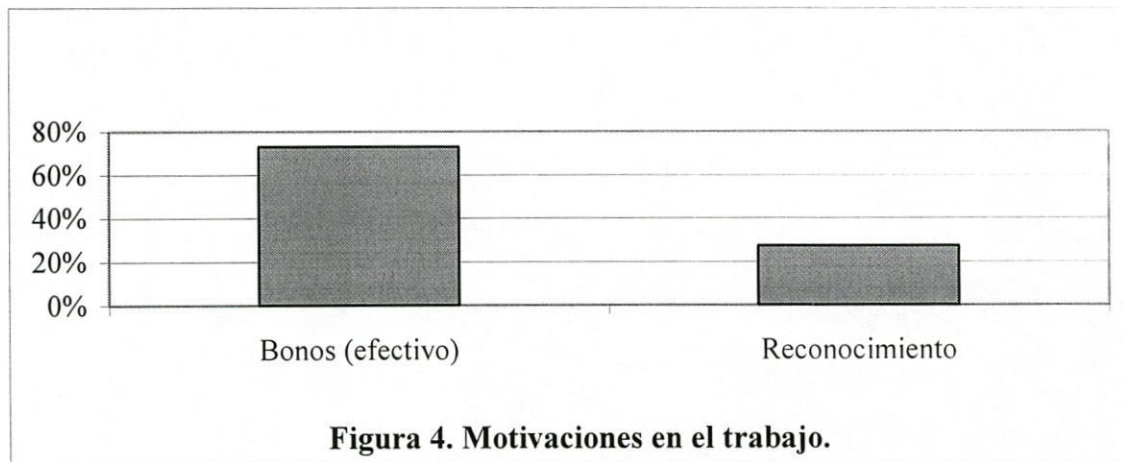
respondió que solo en ocasiones lo hacia y el resto reconoció que nunca se acercan a su supervisor, ya sea por temer a un castigo o burlas delante de sus compañeros o simplemente por desinterés, ocasionado por la actitud del dirigente (Figura 2).



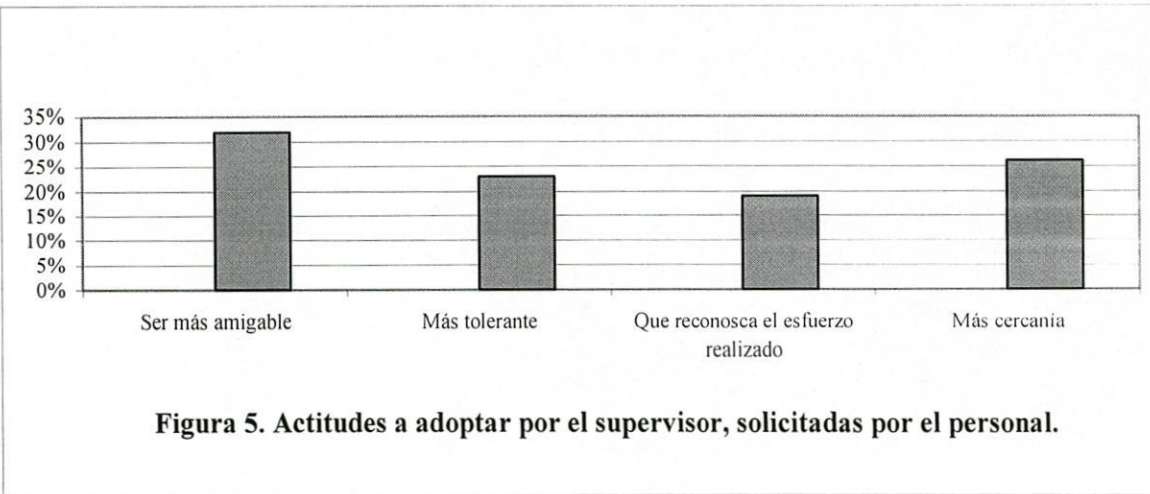
Se vio la importancia que es para el individuo el ser tomado en cuenta, lo motiva y lo hace desempeñar su trabajo con orgullo y satisfacción. En la encuesta aplicada al referirse a las ocasiones en que a los trabajadores se les pide su opinión para la toma de decisiones, fue notorio el porcentaje de 72% que negó este hecho. Este comportamiento aleja al supervisor de sus trabajadores y disminuye la posibilidad de entablar una relación efectiva, así como también, lograr los objetivos con la participación del personal (Figura 3).



Otra forma en que es motivado el trabajador es el recibir algún extra a su sueldo, en la encuesta realizada el 73% recibe este motivador en efectivo, ya sea en bonos de asistencia, puntualidad, desparas, entre otras, esto efectivamente motiva al trabajador pero también es importante reconocer su trabajo sobresaliente ante sus compañeros. Se vio en la investigación que elevar el ego del individuo es una de las necesidades más importantes de satisfacer (Figura 4).



Se quiso conocer la opinión más concreta del trabajador y saber que actitud querían que adoptarían sus actuales supervisores, en esta pregunta se obtuvieron diversas respuestas, pero en todas ellas se solicitaba más acercamiento, así pues, el 22% solicitó que fueran más amigables, tener una relación más relajada y con esto obtener la cercanía necesaria para que la comunicación sea efectiva, esta solicitud fue en un 15% del personal encuestado; la tolerancia fue un punto importante, hay que recordar que el supervisor debe ser flexible en sus decisiones, tanto para castigos como para reconocimientos y la clave esta en conocer las causas por las que actúa en determinada forma el individuo; y por último, reconocer el esfuerzo realizado fue solicitado por un 16% de los trabajadores (Figura 5).



La importancia de este punto se comentó anteriormente. Es necesario que cada supervisor reflexione sobre su actitud y así mejore la respuesta que recibe de su personal.

La presente investigación puede ser de gran utilidad para reconocer errores y ayudar a adoptar nuevas acciones que sean a favor del personal y de la organización en general.

CONCLUSIONES

En la actualidad el personal quiere ser reconocido, motivado tanto en forma económica como moral y de esta forma se sentirá, no como un objeto, sino como una parte de la organización .

Con la aplicación de las técnicas mencionadas en este trabajo, al utilizarse en su totalidad o en diferentes combinaciones, resultarán una guía básica para aquellas personas que tienen a su cargo a un personal.

Así mismo nos podemos percatar del factor tan importante que resulta la relación patrón-trabajador dentro de una organización, para el buen funcionamiento de ésta y el mejor desempeño de los subordinados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. 1998. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México. Pp. 139-150.
- Broadwell, M. 1985. La Guía del Supervisor Actual. Ed. Interamericana. México. Pp. 3-15, 33-51, 137-188.
- Chiavenato, I. 1995. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. México. Pp. 349-409, 390-404, 472.
- Chiavenato, I. 1999. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. Pp. 113, 358-359.
- Cowling, A. y P. James. 1997. La Administración de Personal y Las Relaciones Industriales. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México. Pp. 11-19, 56, 61, 193-199.
- Dessler, G. 1996. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. México. Pp. 152-170.
- Dubín, R. 1983. Las Relaciones en la Administración. Ed. CECSA. México. Pp. 109-165, 317-345, 385-411.
- Gellerman, S. 1982. La Administración de las Relaciones Humanas. Ed. CECSA. México. Pp. 27-62, 101-128, 145-174.
- Odiorne, G. 1973. Administración de Personal por Objetivos. Ed. Diana. México. Pp. 398-399.
- Reyes, A. 1991. Administración de Personal. Ed. Limusa. México. Pp. 86-87.
- Reyes, A. 1994. Administración Moderna. Ed. Limusa. México. Pp. 152-165.
- Robbins, S. 1987. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall. México. Pp. 300-310.

- Rodriguez, J. 1997. Administración Moderna de Personal. Ed. ECAFSA. Colombia. Pp. 5-12, 29-31, 116-119, 196, 197.
- Romero, S. 1983. La Administración de Personal y su Aplicación Practica en la Empresa Modrena. Ed. Continental. México. Pp. 65-67.
- Sherman, A. y G. Bohlander. 1983. Administración de Recursos Humanos. Ed. Iberoamericana. México. Pp. 245.
- Strauss, G. y L. Sayles. 1981. Personal. Ed. Prentice Hall. México. P. 146.
- Warr, P. 1993. Ergonomía Aplicada. Ed. Trillas. México. Pp. 173-174.
- Werther, W. y H. Davis. 1995. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. Pp. 17, 36.
- Wexley, K. y G. Yukl. 1992. Conducta Organizacional y Psicología de Recursos Humanos. Ed. CECSA. México. Pp. 398-402.
- Yoder, D. 1979. Manejo de Personal y Recursos Industriales. Ed. CECSA. México. Pp. 369-409.

ANEXOS

ENCUESTA

Esta encuesta se llevo a cabo con el propósito de obtener datos referentes al tema tratado en la presente tesina.

1. ¿Siente usted que el trato que recibe por parte de su patrón es el adecuado?.

Si

No

2. ¿Con que frecuencia le pregunta sus dudas referentes al trabajo que desempeña a su supervisor o patrón?.

Siempre

En ocasiones

Nunca

3. ¿Se le toma en cuenta para la toma de decisiones en la realización de actividades de trabajo?.

Si

En ocasiones

No

4. ¿De que manera se le motiva en su trabajo?.

Bonos

Reconocimiento

5. ¿Cambiaría alguna de las actividades de su supervisor, cuáles y porqué?.

Ser más amigable

Más tolerante

Que reconozca el esfuerzo realizado

Más cercanía