

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"DIFERENCIAS EN LA ACTITUD LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA SEGÚN EL SEXO DEL SUPERVISOR O JEFE INMEDIATO."

TESIS DE GRADO

NADIA PAMELA LEMUS VALENCIA
CARNET 10088-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"DIFERENCIAS EN LA ACTITUD LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA SEGÚN EL SEXO DEL SUPERVISOR O JEFE INMEDIATO."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
NADIA PAMELA LEMUS VALENCIA

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2014
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS

VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. LUIS FERNANDO CHANG JIMENEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

DR. FIDELIO GUADALUPE SWANA WONG

Guatemala 17 de Noviembre 2014

**Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Presente**

Por medio de la presente, hago de su conocimiento que he tenido la oportunidad de asesorar el proyecto de tesis titulado "Diferencias en la actitud laboral de los colaboradores del área administrativa según el sexo del supervisor o jefe inmediato ", de la alumna Nadia Pamela Lemus Valencia, carnet No. 1008810, estudiante de la carrera de Psicología Industrial con énfasis Organizacional.

A mi criterio el trabajo realizado llena todos los requisitos metodológicos y de contenido que exige la Universidad Rafael Landívar, previo a otorgar el grado académico correspondiente, por lo que solicito le sea asignado fecha y terna para la evaluación privada de tesis.

Agradeciendo la atención a la presente, me suscribo.

Atentamente,



Lic. Luis Fernando Chang
Asesor

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante NADIA PAMELA LEMUS VALENCIA, Carnet 10088-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05870-2014 de fecha 4 de diciembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIFERENCIAS EN LA ACTITUD LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA SEGÚN EL SEXO DEL SUPERVISOR O JEFE INMEDIATO."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 5 días del mes de diciembre del año 2014.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimiento

A Dios: Por permitirme y darme la oportunidad de cursar esta carrera que será el pilar de un futuro lleno de oportunidades.

A mis Padres: Rolando Lemus y Karla de Lemus, por su amor y apoyo incondicional. Por inculcarme el hábito de estudio y responsabilidad, por ser mi fuerza y soporte en todo lo que hago.

A mi Hermano: Pablo Lemus, por compartir conmigo mis logros y derrotas, por ser mi apoyo y compañero.

A mis Tíos: Francisco Valencia y Lissette Valencia, por darme su apoyo y por sentirse orgullosos de mis logros y metas alcanzadas.

A Juan de Dios Samayoa: Por ser mi amigo, compañero y apoyo en todo lo que hago. Por animarme e impulsarme a seguir adelante.

A Lic. Alejandro Mena Por apoyarme en la elaboración de mi tesis, compartirme sus conocimientos y estar siempre pendiente de mi investigación.

A Lic. Luis Chang Por dedicarse y apoyarme en la elaboración de mi trabajo de investigación.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma fueron partícipes en esta investigación, les extiendo mi más sincero agradecimiento, gracias por creer en mí, espero poder seguir compartiendo mis logros con ustedes y contar con su valioso apoyo.

Dedicatoria

A Dios:

Por haberme guiado durante este proceso, por iluminarme día a día para ser mejor y darme la oportunidad de alcanzar una meta más.

A mis Padres:

Quienes me han dado todo, por haber creer en mí, por el esfuerzo que han hecho para que pudiera culminar mis estudios universitarios, por darme su ejemplo de fortaleza y superación. Les agradezco por estar a mi lado, porque hoy juntos podemos decir “lo logramos”, porque el orgullo que sienten por mi es mi motivación para seguir adelante, este triunfo es de los tres.

Índice

I.	Introducción	10
II.	Planteamiento del Problema	39
2.1	Objetivos:	40
2.2	Objetivo General:	40
2.3	Objetivos específicos:	40
2.4	Hipótesis	40
2.5	Variable de estudio:	42
2.6	Definición de variable de estudio:	42
2.5.2	Definición conceptual	42
2.5.3	Definición operacional	43
2.7	Alcances y límites:	44
2.8	Aporte:	44
III.	Método	46
3.1	Sujetos	46
3.2	Procedimiento	48
3.3	Tipo de investigación y metodología estadística	49
IV.	Análisis y presentación de resultados	50
V.	Discusión de resultados	55
VI.	Conclusiones	59
VII.	Recomendaciones	61
VIII.	Referencias Bibliográficas	62
ANEXOS	67

RESUMEN

La presente investigación fue de tipo cuantitativo, descriptivo y transversal y tuvo como objetivo determinar si existe diferencia en la actitud laboral de un colaborador del área administrativa según el sexo del supervisor o jefe inmediato. La muestra estuvo conformada por 59 sujetos del área administrativa de ambos géneros y comprendidos en edades de 19 a 34 años aproximadamente, se diferencian unos de otros por el sexo de su superior, dichos colaboradores desempeñan diferentes puestos pero forman parte del área administrativa de una empresa. Para obtener los resultados se aplicó un instrumento de 15 enunciados con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores respecto a sus jefes en los siguientes indicadores: apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales, dicho instrumento fue revisado por 4 expertos con el objetivo de validar y confirmar que si media lo que debía medir para obtener resultados enriquecedores. Se concluyó que si existe diferencia estadísticamente significativa en la actitud laboral de colaboradores del área administrativa según el sexo de su supervisor o jefe inmediato. En términos generales, las jefas mujeres fueron mejor calificadas que los hombres, se pudo observar que las mujeres tienen mejor relación con sus subordinados y esto les permite establecer relaciones interpersonales más sólidas y a la vez los trabajadores sienten más confianza y apoyo de parte de ellas. Los hombres no fueron mal calificados pero su forma de liderazgo es un poco más rígida. Finalmente, se recomendó a los jefes, tanto hombres como mujeres, continuar capacitándose en temas de liderazgo, comunicación efectiva y otros temas que les permitan mantener una buena relación con su equipo de trabajo ya que está son detonantes para el buen desempeño de los colaboradores. De igual forma al ámbito de la Psicología Industrial/Organizacional, evaluar la discriminación laboral en la actualidad.

I. Introducción

El mundo laboral conforme los años ha ido adoptando nuevas tendencias y nuevas formas de hacer que sus colaboradores se sientan parte de la organización, que se identifiquen con ella para que los resultados en su trabajo sean exitosos pues años atrás el trabajo era un medio de explotación donde las personas tenían actividades pesadas en un período de tiempo extenso y esto no era tan bien remunerado, por lo tanto la calidad de vida que un trabajador llevaba dentro de una empresa era agotadora y poco humanitaria.

Con el tiempo ese estilo de vida laboral ha ido mejorando y las empresas han ido cuidando más el bienestar de sus colaboradores pues son la herramienta principal de trabajo y depende de ellos la calidad y el éxito de la empresa. Tanto es así que hay empresas que han implementado espacios dentro de sus instalaciones para que el colaborador pueda distraerse y relajarse por un momento para luego seguir con su rutina diaria. Existen una variedad de estudios que se han dedicado a medir la satisfacción de un colaborador en su puesto de trabajo y a la vez la influencia que tienen los beneficios que obtienen dentro de la empresa, en su actitud. La actitud de una persona lo predispone a su forma de reaccionar a diversas situaciones y diversos escenarios que se presentan en un día de trabajo normal.

Existen varios factores que influyen en la actitud de una persona, es importante resaltar que siempre que hablamos del bienestar de un colaborador se piensa en los beneficios que este tiene dentro de la organización, de la importancia que se le da a su trabajo, y otras situaciones pero aparte de esas cosas es muy importante enfocarse en las relaciones interpersonales que este tiene dentro de la organización. Una de las relaciones más importantes que el colaborador debe de desarrollar es la relación jefe-empleado, la cual es importante porque trabajan de la mano y uno depende del otro para que los resultados que se obtengan sean los esperados o logren superar expectativas de las altas gerencias.

Esta investigación se enfoca en la relación jefe-colaborador, pero haciendo énfasis en el sexo que tenga el jefe pues la idea es conocer si esto influye positiva o negativamente en la actitud que el colaborador demuestre en su puesto de trabajo, en la forma que se desenvuelve en la organización y en la calidad del trabajo que realiza.

Es importante mencionar que la discriminación de género dentro de una organización en la actualidad sigue siendo un tema delicado pues muchas mujeres se ven limitadas a tener la oportunidad de desempeñar un puesto de jefe o gerente pues se considera que no son lo

suficientemente capaces o no tienen la total disposición como para ejercer un puesto de ese nivel. En el caso en el que un grupo de trabajadores tenga como jefe a una mujer, estos temas anteriormente mencionados pueden ser factores que influyen en la forma en que ella maneja a su equipo de trabajo.

Con relación al tema de esta investigación se pueden citar algunos autores que han realizado estudios que pueden aportar datos de interés para complementar los resultados y hallazgos obtenidos en el presente estudio.

En el contexto nacional se puede citar a Sabbagh (2008) quien llevó a cabo su investigación “La Influencia de las Actitudes del Personal en la Productividad de la Empresa Grupo Galmaz, S.A.”. El objetivo de este estudio fue establecer la influencia de las actitudes del personal con la productividad de la empresa, identificando las distintas actitudes que se desencadenan por distintos factores que influyen en una organización. Dicha investigación fue de tipo descriptiva y se trabajó con la totalidad de colaboradores (40) tomando en cuenta al área administrativa y al personal de atención al cliente. Las técnicas utilizadas para la recopilación de información fueron la observación y un cuestionario de preguntas cerradas.

El cuestionario evaluaba distintas áreas en las que se pueden mencionar: actitud, rendimiento laboral, clima organizacional y productividad. Según los resultados obtenidos por la autora la actitud de un colaborador determinan e influyen en su desempeño y su desenvolvimiento laboral, pues de eso dependen sus reacciones y respuestas a distintas situaciones del día a día. Sabbagh concluyó en que las actitudes que más afectan a un colaborador son las actitudes emotivas pues son las que están estrechamente relacionadas a las emociones y tienen mayor impacto en una persona. Recomienda que todas las organizaciones deben contar con un programa de servicio de orientación psicológica laboral permanente para los colaboradores.

Por otro lado, Divas (2010) en su tesis “Relación entre actitud con los clientes e interacción jefe-subalterno, en un grupo de visitantes médicos de una empresa que comercializa medicamentos”. El objetivo principal del estudio consistió en establecer si existe relación entre la actitud hacia los clientes e interacción jefe-subalterno. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional y se trabajó con un grupo de 20 visitantes médicos del área comercial tanto de género masculino como femenino, de estado civil indistinto y oscilando entre las edades de 20 a 50 años. Para obtener la información deseada, los sujetos respondieron dos instrumentos distintos, uno de ellos se encarga de medir las relaciones laborales y el segundo mide las actitudes. Los resultados permitieron observar que es

evidente que existe una correlación fuerte entre la actitud y las relaciones laborales. Es importante mencionar que al tomar en consideración la información recabada en la comparación de medias, entre los factores de relaciones laborales y actitud con género, el autor concluyó que existe una diferencia estadísticamente significativa en la actitud de comunicación entre mujeres y hombres, siendo estos últimos quienes se comunican de manera más efectiva. Divas recomienda que es importante realizar evaluaciones de clima organizacional de forma periódica con el fin de mantener información actualizada sobre la interacción jefe-subalterno y tomar medidas correctivas cuando sean necesarias.

Según Gómez (2011) en su tesis “Percepción de un grupo de artesanos con respecto a los rasgos actitudinales que contribuyen a un desempeño laboral exitoso” la cual tuvo como objetivo analizar las percepciones de un grupo de artesanos de Antigua Guatemala, en relación a los rasgos actitudinales que contribuyen a un desempeño laboral exitoso. Se evaluó a 8 artesanos del Mercado de Artesanías del departamento de Sacatepéquez, municipio Antigua Guatemala. Dichos sujetos estuvieron comprendidos entre las edades de 19 a 60 años de edad, de ambos sexos, sin ningún nivel académico específico. El tipo de investigación fue cualitativa etnográfica, la cual se basa en la recopilación de información de datos sin que tengan una relación estadística. La investigadora elaboró un instrumento que consiste en realizar una entrevista semi estructurada de forma individual y está conformada por 30 preguntas. Los resultados obtenidos permitieron determinar que cada uno de los artesanos contaba con distintos rasgos actitudinales que les daba como resultado un desempeño laboral exitoso, esto demuestra que la actitud que cada persona tenga con respecto a su trabajo y su forma de llevarlo a cabo puede asegurar un exitoso desempeño laboral. Gómez concluyó que con base a los resultados obtenidos el conocimiento, la productividad y la calidad de trabajo de los artesanos está vinculada a un aprendizaje empírico que en muchas ocasiones se debe a aprendizajes que han trascendido generación tras generación pero dan como resultado la creación de productos de calidad para su venta. La autora recomendó establecer una asesoría técnica sobre la implementación de las actitudes y hábitos que el artesano practique en su vida cotidiana que pueda aplicar en su negocio para su crecimiento.

Adicionalmente, Zárate (2012) realizó su tesis “Inteligencia Emocional y La Actitud De Los Colaboradores En El Ambiente Laboral” que tuvo como objetivo establecer si la inteligencia emocional y la actitud de los empleados influye en el ambiente laboral de las empresas. Se trabajó con un total de 100 personas tanto hombres como mujeres que ocupaban distintos

cargos y estuvieron comprendidos en edades de 20 y 35 años con profesiones distintas, dicho estudio se realizó a colaboradores que trabajaban en las distintas empresas privadas y públicas del municipio de Momostenango, ya que se considera que la inteligencia emocional y la actitud influye en el ambiente laboral y que esto conlleva a ejercer un eficiente trabajo. Se utilizó un test psicométrico para evaluar a los sujetos, el cual midió y realizó una proyección sobre la inteligencia emocional del individuo aplicada al liderazgo y a las organizaciones; analizó e interpreto cómo reacciona el individuo ante los siguientes factores; sucesos de la vida, presiones en el trabajo, presiones personales, conciencia emocional de sí mismo, expresión emocional, conciencia emocional de otros, intención, creatividad, elasticidad, conexiones interpersonales, descontento constructivo, compasión, perspectiva, intuición, poder personal, integridad, salud general, calidad de vida, cociente de relaciones y un óptimo rendimiento. El diseño de investigación fue descriptivo puesto que examina y analiza la conducta humana personal y social en los distintos ámbitos sociales. Los resultados demostraron que el 50% de personas encuestadas se sienten importante dentro de la organización, siendo esto la muestra de que la inteligencia emocional y la actitud son parte fundamental dentro de su ambiente de trabajo, mientras que un 41% indica sentirse importante pero no en todas las situaciones, también el 9% explica que se siente importante únicamente en algunas ocasiones. El autor concluyó que la mayoría de los encuestados confirmó que la inteligencia emocional, la actitud y el clima laboral son unas de las causas que contribuyen a la insatisfacción y satisfacción laboral pero esto realmente está ligado al trato que el jefe inmediato le dé a su personal. Se recomendó fortalecer la buena práctica de las relaciones interpersonales para que se cree un excelente clima laboral en las organizaciones públicas y privadas.

Por otro lado Sigüenza (2014) en su tesis “Discriminación entre géneros y su influencia en la ocupación en puestos directivos (estudio realizado con el personal de la municipalidad de Quetzaltenango)” su objetivo fue determinar la influencia de la discriminación de género para la ocupación de puestos directivos. Evaluó a sujetos comprendidos entre las edades de 20 a 60 años, de ambos sexos, con distintas creencias religiosas, de estados civiles diferentes, con niveles educativos distintos y pertenecientes a diferentes grupos étnicos para determinar si existe algún tipo de discriminación al momento que un colaborador debe ocupar un puesto directivo o gerencial. El tipo de estudio fue descriptivo y la metodología utilizada fue de análisis de procedimientos estadísticos que presentan los resultados en punteos absolutos y relativos. Luego de aplicar el instrumento los resultados demostraron que el género femenino

tiene una desventaja en comparación al género masculino, tanto en el nivel de participación en puestos directivos, sino que también ellas tienen esa percepción de discriminación dentro del ambiente de la institución para la cual trabajan. A pesar que la mujer ha tenido mayor acceso al mercado laboral aún queda mucho por hacer ya que entre hombres y mujeres aún sigue siendo significativa dicha discriminación. Una de las principales conclusiones propuestas por el autor menciona que el 36% de las personas evaluadas son mujeres y han sentido discriminación en áreas de capacitación, oportunidad de crecimiento, para ocupar puestos directivos y por la edad. Se recomendó crear e implementar un proceso de reclutamiento y selección que garantice la misma oportunidad tanto a hombres como a mujeres para optar por ocupar un puesto dentro de la institución, principalmente un puesto directivo.

Por su parte Méndez (2014) en su tesis “Relación entre workaholics (adictos al trabajo) y la actitud laboral del área administrativa de una industria de calzado” tuvo como objetivo conocer si existe relación entre workaholics y la actitud laboral de colaboradores del área administrativa de una industria de calzado. Para llevar a cabo dicha investigación se trabajó con el cien por ciento de los colaboradores de la institución, tanto hombres como mujeres, los que representaban un total de 30 personas. El tipo de investigación fue cuantitativa de diseño no experimental tipo transversal, lo cual se refiere a reunir datos para comprobar una hipótesis. Los resultados demostraron que no existe una relación significativa entre las variables, pues más que nada la adicción al trabajo tiene efectos o se desarrolla dependiendo de la edad que la persona tiene. Se concluyó que la actitud del colaborador no se va a ver afectada realmente por la adicción al trabajo pues la mayoría de los colaboradores demostraron tener actitudes bastante positivas dentro de la industria. La autora recomendó al departamento de Recursos Humanos desarrollar un programa de capacitación, para reforzar el tema de adicción laboral y actitud favorable en el trabajo, el cual sería de gran utilidad para los procesos de clima organizacional y evaluación del desempeño.

De igual manera, en el contexto internacional, distintos autores brindan y exponen información importante sobre el tema investigado.

Se puede citar a, Todaro, Abramo y Godoy (1999) realizaron una investigación sobre el desempeño laboral de hombres y mujeres. Utilizaron una submuestra de 17 empresas situadas en Santiago, Chile. El objetivo fue analizar las percepciones de empresarios ejecutivos chilenos respecto a diversos temas ligados al desempeño laboral de los trabajadores. El tipo

de investigación fue cualitativa puesto que se hablaba específicamente de la percepción de los empresarios. Se llevó a cabo una entrevista y un taller de discusión con un grupo de empresarios y empresarias de distintos sectores productivos. Evaluaron la eficiencia y productividad de hombres y mujeres en el trabajo, pues los costos laborales según el sexo de los trabajadores si causa gran impacto en una organización. La idea de la maternidad es un problema para las empresas pero a la vez se dice que el ausentismo de la mujer por su período de maternidad se puede compensar con la eficiencia que una mujer tiene en su puesto de trabajo. Basándose en los resultados se pudo observar, que las mujeres son mejor evaluadas que los hombres por la delicadeza, la tolerancia, la eficiencia, concentración, adaptabilidad y la capacidad de establecer relaciones humanas. Finalmente, respecto a los costos laborales, la percepción predominante fue que los costos indirectos de las mujeres son más altos, por mencionar algunos de esos costos indirectos se puede referir a las horas de lactancia que las madres deben tomar luego de haber tenido un hijo e igualmente los permisos que deben otorgárseles para citas médicas con sus hijos. Sin embargo, los resultados de la investigación mostraron que en general aquellas situaciones que no generan gastos monetarios adicionales al empleador afectan o podrían afectar la productividad de la empresa. Los autores concluyeron en que la mayoría de las organizaciones caen en el error de pensar que los trabajadores no tienen vida fuera del trabajo y que tienen que estar dispuestos a dejar todo por rendir bien en su trabajo por lo mismo se recomendó a las empresas que en un futuro se tome una visión un poco más humana con respecto a eso y se respete la vida personal de cada colaborador para así mejorar tanto el ambiente de la empresa como también la satisfacción del personal.

Adicionalmente, Betancourt, Torres, Támez y Hernández (2009) realizaron una investigación “Discriminación por género en puestos gerenciales en empresas de Ciudad Valles, San Luis Potosí” en la cual aplicaron encuestas a mujeres gerentes de pequeñas y medianas empresas de Ciudad Valles, San Luis Potosí, México. Teniendo como objetivo determinar si ellas han sido afectadas al ser seleccionadas, en su capacitación, presentaciones o en su ascenso, dando un resultado que el 64% de las evaluadas ha sufrido de algún tipo de discriminación, las demás contestaron no haber sido discriminadas, debido a que la gran parte era gente joven. Un 7% de ellas son mujeres que tienen hijos con alguien relacionado a la empresa, son madres solteras; y por lo mismo son consideradas por los hombres como un símbolo sexual y no como una persona que tiene capacidades, habilidades y espíritu de superación. La metodología utilizada fue investigación documental y de campo, se diseñó una encuesta y

luego se procedió a llevar a cabo dicha investigación. Las características de estas mujeres debían ser: además de poseer cargos como los de gerentes administrativos, directores y otros funcionarios de nivel directivo, fueron: Que el cargo posea autonomía y capacidad para influir en la gerencia de la empresa, Devengar un sueldo alrededor de cinco salarios mínimos. En los resultados obtenidos se puede analizar que la edad es un factor importante para la discriminación, además se observó que la mayor parte de las mujeres que ocupan cargos gerenciales tienen alrededor de 26 a 30 años, pues las que son mayores a esa edad son las que son discriminadas y les cuesta mucho optar por plazas o puestos de este nivel jerárquico. Se pudo concluir que la lucha constante de la mujer por ser aceptada no se trata de la igualdad de sexos, sino más bien por la equidad de género. Los autores mencionan que un hombre y una mujer biológicamente y físicamente nunca serán iguales mientras que con la equidad se busca un equilibrio entre ambos sexos. Recomendaron que el empresario actual tome en cuenta que la mujer ya no solamente tiene obligaciones en su hogar sino que también las tiene como profesional y como persona que busca superación, por lo mismo es importante empezar a tomarlas en cuenta y realmente valorar su esfuerzo y la labor que realizan.

En la investigación “Desigualdad de género en la ocupación de cargos directivos en el sistema sanitario público en España” realizada por Delgado (2010) se tuvo como objetivo describir la distribución por sexo de cargos directivos del sistema sanitario público en Comunidades Autónomas. Fue un estudio descriptivo y transversal, la población fueron 213, 972 profesionales colegiados en medicina en el año 2008, 44.4% eran mujeres. Utilizaron dos fuentes para obtener la información, la primera fue la base de datos del Instituto Nacional de Estadística sobre Profesionales Sanitarios Colegiados y las páginas Web de las consejerías de salud y los servicios sanitarios de cada Comunidad Autónoma de España. Los resultados obtenidos permitieron observar que de los 184, 101 cargos directivos que se lograron evaluar, únicamente el 39.7% están ocupados por mujeres, lo cual esto señala que a pesar del aumento de mujeres en la rama de la medicina, las desigualdades en dicha ocupación siguen siendo notorias. El autor concluyó en que a pesar de que la mujer este teniendo más representación en el ámbito laboral no significa que ya no existe discriminación de género, porque hasta en los países más desarrollados aún se presentan casos de discriminación femenina. Delgado recomendó realizar un diagnóstico de situación para conocer a profundidad la realidad en la que viven las mujeres.

Por otra parte, Chiang, Méndez y Sánchez (2010) realizaron un estudio llamado “¿Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño?: Caso Empresa Retail.” El objetivo de

este estudio fue medir cómo la satisfacción laboral influye sobre el desempeño de los trabajadores, se trabajó con 53 colaboradores de una empresa de retail en Chile, de los cuales el 55% eran hombres y el 45% mujeres con una edad promedio de 32 años. Se aplicó un instrumento compuesto de 54 ítems, el diseño de la investigación fue no experimental ya que las variables no se manipularon y de tipo transversal porque se aplicó en un momento determinado, se utilizó el método de observación para luego analizar los comportamientos. Los resultados determinaron que la satisfacción laboral de los colaboradores está sumamente ligada a ciertos aspectos como lo fueron: orientación al logro, oportunidades de crecimiento y reconocimiento por logros. Basados en los resultados los autores mencionaron que los colaboradores en general demuestran estar satisfechos con los diferentes aspectos de su trabajo y que estaban sumamente familiarizados con la Evaluación del Desempeño y no sintieron temor al momento de ser evaluados. Como recomendación plantearon que es importante seguir informando al personal sobre los resultados que obtienen en su evaluación, así como también dándoles la debida retroalimentación sobre las cosas que hacen bien y las cosas en las que deben mejorar.

Gallegos, Guzmán, Saavedra, Silva (2012) en su investigación “Participación de mujeres en cargos gerenciales” revelaron que existen factores estructurales y culturales invisibles que funcionan como obstáculos al desarrollo profesional de las ejecutivas. Su fin era conocer las oportunidades que faciliten a la mujer involucrarse en la industria y promuevan la presencia de mujeres en altos puestos, para así aprovechar y potenciar de mejor forma sus talentos característicos. La investigación tuvo un enfoque feminista y utilizó una metodología cualitativa de estudio de casos. La información se recabó a través de entrevistas que se efectuaron a 3 mujeres de Cargos Medios de diversas organizaciones de Chile y a personas de su entorno. Los principales resultados encontrados demuestran la existencia de múltiples factores que actúan como barreras para el desarrollo laboral femenino al interior de la organización, siendo los principales la autopercepción de la mujer y su rol familiar-laboral y la existencia de estereotipos organizacionales como reflejo de la sociedad. Basándose en los resultados se concluyó que para la mujer trabajadora lo más importante siempre es su familia, a pesar de que el trabajo la ayude a realizarse como persona y como profesional, la importancia que su familia tiene para ella nunca se comparará con la importancia que un trabajo pueda tener en su vida personal. Una recomendación de los autores para el estado chileno fue aumentar el conocimiento sobre las desventajas que tienen las mujeres en sus trabajos para que distintos actores sociales como empresarios, políticos, y trabajadores estén

conscientes de la necesidad de cambio que existe en el país y en las organizaciones y a la vez comprometiéndolos con las iniciativas de equidad de género

Según los estudios anteriormente mencionados se pudo determinar que la actitud si es un factor importante en el desempeño laboral de un colaborador pues puede influir tanto positiva como negativamente en sus actividades diarias. Adicionalmente se observó que la discriminación de género que existe en una organización sigue siendo una limitación para que una mujer logre ocupar un puesto de alta gerencia, pues la mayor parte del tiempo ese tipo de puestos lo ocupa un hombre y no precisamente porque sean más capaces, sino porque en las organizaciones consideran que una mujer tiene muchas responsabilidades en su hogar que no le permiten enfocarse del todo en sus actividades laborales.

Por otro lado, algunos autores han escrito sobre relaciones laborales, actitud laboral y género de jefes inmediatos o en muchas ocasiones discriminación de género dentro de la organización, por lo mismo es que a continuación se presentan algunas de las principales teorías relacionada con los temas anteriormente descritos.

1.1 Sexo

Según la definición establecida por la Real Academia Española (1999), el sexo se define de la siguiente manera:

- Condición orgánica que distingue al macho de la hembra en los seres humanos, en los animales y en las plantas.
- Conjunto de seres pertenecientes a un mismo sexo.
- Órganos sexuales.

En este caso la definición que se apega y está relacionado al tema de investigación es el que se refiere a la condición orgánica que distingue al macho de la hembra en los seres humanos.

2.1 Género

“El género es un concepto dinámico y susceptible de variaciones, tanto de carácter temporal como situacionales e interindividuales” (Barberá, 1998, p. 19).

La autora comenta que en el análisis psicológico actual del género se tiende a destacar, cada vez con más fuerza, el papel que los factores situacionales desempeñan, tales como la composición sexual del grupo o el carácter público o privado de las acciones.

Según Mead (1972) el género es un término más amplio que el sexo pues abarca el contexto social y cultural de una persona, éste marca las diferencias conductuales femeninas y masculinas, factores como la edad, la raza, la clase social, etc. El género es algo que si tiende a cambiar pues básicamente depende del entorno social en el que una persona se desenvuelva.

El género puede definirse también como el conjunto de características que la sociedad les ha asignado a hombres y a mujeres desde el momento de su nacimiento. También hace referencia a las expectativas culturales con respecto a los roles y comportamientos sociales, este término distingue los aspectos atribuidos a los hombres y a las mujeres desde un punto de vista social de los que ya han sido determinados biológicamente.

Según la organización Planned Parenthood Federation of America Inc. (s.f.) la identidad de género es la que se refiere a cómo se siente una persona con respecto a su propio género y a los roles de su género y como este sentimiento se refleja en la forma en que esta persona se comporta, se viste, se desenvuelve en una sociedad, etc. Este sentimiento se va desarrollando desde que se es niño y va modificándose y cambiando con respecto al ambiente en que se desenvuelva y las creencias y actitudes que se vayan adquiriendo por medio de la sociedad.

Una de las diferencias observables que tiene el rol de género con respecto al sexo biológico es que los roles de género si pueden cambiar y modificarse con el tiempo, esto a pesar de que algunos de ellos se deriven de las diferencias biológicas entre sexos.

2.1.1 Igualdad de género

La igualdad de género según la organización de las Naciones Unidas, Ifad (s.f.), se entiende como una situación en la cual tanto hombres como mujeres comparten y tienen las mismas posibilidades, u oportunidades en la vida, de tener acceso a recursos y beneficios desde un punto de vista social. Esto no se refiere específicamente a que los hombres sean iguales a las mujeres o viceversa sino realmente a que ambos tengan la oportunidad de conseguir las mismas oportunidades en la vida. Por poner un ejemplo se puede hablar de las oportunidades laborales que una mujer puede tener pues muchas veces las empresas evitan realizar contrataciones de mujeres por la oposición a que queden embarazadas y haya que pagarles su tiempo de pre y post parto o verse obligados a darle más permisos de los que un hombre puede llegar a solicitar.

No porque una mujer quede embarazada y tenga hijos significa que su productividad y su desempeño sea malo o no pueda cumplir con los estándares de la organización. En este tipo

de situaciones es cuando se puede observar claramente que en la sociedad aún no existe una igualdad de género y que las mujeres aún son víctimas de la discriminación.

Ifad menciona que la igualdad de oportunidades desencadena la igualdad dentro del lugar de trabajo. Que una organización practique la igualdad se refiere a que esta vele por la protección de los derechos civiles de los trabajadores, que proporcione a todos los empleados los mismos beneficios empresariales, tales como seguro, descansos, compensaciones, ascensos, responsabilidades laborales, entre otros.

Un jefe o empleador que tenga actitudes de discriminación hacia un empleado o que lo trata de forma injusta está violando no sólo las políticas de la empresa sino también las leyes de igualdad de oportunidades laborales y esto puede acusarse ante un ministerio de trabajo y ser sancionado.

Relacionado a esto Álvarez, (s.f.) menciona que el principio de igualdad desde un punto de vista democrático supone que las políticas gubernamentales atiendan a las personas por igual, que las opiniones de cada uno de ellos sean de igual importancia y que en ese momento también se tomen en cuenta los derechos de las mujeres, que se les dé la oportunidad de reclamar sus derechos y que esto inicie desde el ambiente familiar.

Dentro del ambiente laboral no se esperaría que solamente el empleador o el jefe tengan la responsabilidad de practicar la igualdad de género, pues los trabajadores forman parte del ambiente laboral y deben contribuir a la práctica de esta normativa. A continuación se mencionarán algunas de las obligaciones que Scott (s.f.) indica que deben tener tanto el empleador como el empleado para evitar la desigualdad de género dentro de la empresa.

El empleador debe cumplir con lo siguiente:

- La responsabilidad de ascender o hacer promociones internas con igualdad de oportunidades laborales.
- Mantener registros de personal que haya sido acusado de discriminación.
- Proteger a sus colaboradores del acoso y de la discriminación por parte de otros jefes, supervisores, compañeros, clientes, etc.
- Notificar a la alta gerencia cuando sea testigo de una discriminación.

Por otro lado el colaborador o empleado deberá cumplir con las siguientes responsabilidades:

- Asegurar su propia seguridad en su lugar de trabajo.

- Informar cuando sea víctima de acoso, discriminación o se sienta excluido por cualquier motivo.
- Informarse sobre las consecuencias que existen si en dado caso cometiera un acto de discriminación dentro de la empresa.

El mismo autor indica que para que una organización sea exitosa y sus colaboradores estén satisfechos dentro de su clima laboral se debe velar por sus derechos y por su bienestar y de esta forma los resultados que demuestren con su trabajo ayudarán al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3.1 El género y las relaciones laborales

Cuando se habla de relaciones humanas o relaciones laborales normalmente no se menciona temas de sexo o de género, pues se entiende que tiene que ser algo general que todas las personas deben de desarrollar en su momento para que el ambiente o el clima laboral de la empresa en la que trabajen no se vea perjudicada pero ¿qué pasa cuando la atención se enfoca en el género o en el sexo? Se tienden a crear prejuicios porque hablando en términos actuales, lamentablemente aún se vive en una sociedad donde existe el machismo y la discriminación de género, esto específicamente hacia la mujer. Por lo tanto cuando se habla de una relación jefe-subalterno y se hace el énfasis en el sexo del jefe, puede que esta relación si se vea afectada por el sexo del jefe inmediato, más que nada cuando una mujer tiene bajo su cargo a subordinados que sean hombres, la relación se vuelve un poco diferente pues así como hay hombres que son sumamente respetuosos con ellas hay muchos otros que toman una posición machista y tienen actitudes ofensivas e inapropiadas.

A lo largo de la historia se ha marcado una diferencia bastante fuerte entre la diferencia de géneros, hombre y mujer, y esto se utilizaba como un fundamento para que tanto los hombres como las mujeres tuvieran destinos totalmente diferentes “por naturaleza”. Pautassi (2011) comenta que, de esta forma la desigualdad social, política y económica de las mujeres en comparación a los hombres se ha justificado como resultado inevitable de la asimetría o la completa diferencia sexual que existe entre ambos. La sexualidad biológica, va sufriendo cambios y transformaciones por producto de la actividad humana, demostrando así que las formas de ser mujer y de ser hombre son construcciones sociales históricas y por lo tanto dependiendo del grupo social en el que se encuentre la persona esto puede cambiar.

Para que esta idea anteriormente planteada cambiara se tuvo que derrumbar la creencia de que las diferencias entre hombre y mujer eran naturales y que no podían modificarse, pues se creía que existían actividades y responsabilidades específicas para cada sexo. Según Pautassi el ser mujer u hombre se transforma aún dentro de una organización genérica dada o asignada con anterioridad, por lo tanto, el contenido de ser mujer no es obligatorio y no está naturalmente determinado sino más bien estructurado desde la historia y las relaciones de poder, lo cual lo hace modificable y cambiante.

Lamas (2002, como se cita en Pautassi 2011 p. 282), “Lo invariable no es el sexo sino la diferencia sexual” y partiendo de esto se crean un sinnúmero de interacciones e interrelaciones humanas complejas donde lo biológico, lo psíquico y lo social se relacionan entre sí. Debido a estas diferencias biológicas surgen comportamientos y tratos diferentes para cada sexo tomando en cuenta las capacidades y potenciales de cada uno, devaluando o sobrevaluando a uno del otro o simplemente agregándole competencias a uno y quitándoselas a otro.

Adicionalmente la misma autora menciona que el género, además de ser uno de los principales causantes de diferencias sociales que existe, funciona a la vez como un productor de desigualdades y discriminaciones y es por esto que la sociedad se ve inmersa en una lucha sin fin pues a pesar de que ha habido avances en este tema aún hay mucho que mejorar y reforzar. Se ha llegado a considerar que el mismo Estado es el causante de estas desigualdades en la sociedad pues ahí dentro se discrimina a la mujer evitando que ocupe puestos de alto nivel jerárquico y la utilizan como un apoyo o para dar una buena imagen al Estado pero realmente sin asignarle alguna responsabilidad seria y formal.

3.2 La mujer en el ámbito laboral

“Nadie duda que el mundo necesita líderes inteligentes y con visión para guiar la comunidad internacional en el siglo XXI y de que, como ciudadanos del mundo necesitamos una visión distinta a la que habíamos utilizado en el siglo XX si queremos sobrevivir como planeta y como especie, y más si queremos prosperar” (Ulrich, Losey y Lake, 2003 p.323). Todo el mundo comparte la idea que es importante formar líderes capaces de resolver conflictos, de sacar adelante a las empresas y trascender en los estilos de liderazgo, pero se enfocan en revisar los modelos históricos masculinos y son muy pocos los que han empezado a considerar y a reconocer los modelos equivalentes al éxito histórico y potencial en las mujeres líderes mundiales. La justificación que dan es que había pocas mujeres que contaran con este potencial y que para que una mujer ocupe un puesto de poder o de alto nivel

jerárquico es algo fuera de lo común y que sucede de forma esporádica. Si se evalúa la cantidad de mujeres que ha ocupado puestos de liderazgo en la política se puede hablar de aproximadamente 27 mujeres que han alcanzado posiciones de presidente.

Las empresas transnacionales tienen a varias mujeres ocupando puestos líderes, lo que se debe a que este tipo de empresas tienen estándares más amplios y se involucran en el desarrollo del personal, sin enfocarse tanto en el género como en las capacidades de cada persona. Según los autores anteriormente mencionados indican que existen cinco cambios significativos en el entorno competitivo que explican el avance que han tenido las mujeres y que han logrado ocupar puestos directivos y ejecutivos en las empresas transnacionales:

- Coste extraordinariamente alto del prejuicio: Se habla del coste de los prejuicios en las oportunidades, pues se considera que se llegará a un punto en el que se tendrá que cuidar tanto la economía que ninguna compañía se puede dar el lujo de desperdiciar la inteligencia y las habilidades de una persona a que si es hombre o mujer.
- Una cultura local menos limitada para las transnacionales: Se refiere a que una empresa transnacional tiene una estructura más flexible que las empresas multinacionales y nacionales, lo que funciona como una ventaja porque se puede tomar la decisión de contratar o promocionar a personas que mejor encajen con las necesidades de la empresa.
- Las mujeres extranjeras respetadas: En este caso se ha tomado en cuenta el éxito de las mujeres directivas en las diferentes áreas del mundo como es Europa, África, América, Asia y el Medio Oriente, lo cual anima a las empresas a continuar enviando mujeres al extranjero para capacitarlas y desarrollarlas y así empezar a promocionar a más mujeres en el país para puestos directivos.
- La cultura organizativa de las transnacionales ayuda a las cualidades de las mujeres: Este punto se refiere más que nada a que la empresa transnacional busca el talento y la habilidad de la mujer en un ramo específico y la llena de conocimiento para que ella pueda entonces dominar y guiar a un equipo de trabajo, por ejemplo muchas mujeres tienen la habilidad de relacionarse con personas y preocuparse por el cuidado de las mismas, por lo tanto ocupan puestos en departamentos de administración o recursos humanos.

- La diversidad aumenta la innovación: Esta claro que la innovación y el aprendizaje son factores clave en la competitividad mundial, por lo tanto la diversidad de sexos debe estar incluida en esta parte innovadora de una organización. Darle a una mujer la oportunidad de ocupar cargos directivos es aportar diversidad a una compañía porque hasta ahora estos cargos habían sido ocupados únicamente por hombres.

Como publica Guevara (2012) en su artículo “El enfoque de género en las relaciones laborales” actualmente el 40% de la fuerza laboral es representada por mujeres, pero en casos de países como Cuba casi alcanza el 100% de hombres representando la fuerza laboral. Se vuelve un poco complicado cuando una mujer quiere ser parte activa del mercado laboral porque una mujer trabajadora no siempre lo hace por su propio desarrollo profesional y para poder ejercer su título universitario, existen casos de mujeres que juegan el rol de madre y padre y deben de cubrir las necesidades de sus hijos y su hogar, por lo tanto muchas veces se ven obligadas a cubrir jornadas dobles y esto repercute en la relación familiar, y es por esto que en muchas empresas no aceptan a mujeres con tantos compromisos familiares para ocupar cargos directivos.

Las organizaciones también han sufrido cambios pues han dejado de lado la mano de obra y han implementado máquinas y procesos relacionados con la tecnología para optimizar sus procesos y es menor la cantidad de personal que necesitan para que controlen dicha maquinaria. Esto puede ser visto también como un beneficio porque ha provocado que la carga laboral y las jornadas laborales no sean tan pesadas para los trabajadores y las trabajadoras. Hoy en día instituciones bancarias, farmacéuticas, servicios turísticos, gastronómicos inmobiliarios, entre otros, han permitido la participación femenina dentro de sus organizaciones permitiéndoles tener un mejor desarrollo personal y profesional, sin embargo aún se puede observar que los ingresos salariales de una mujer son menores a las de un hombre.

Según el artículo “Las mujeres en puestos de dirección” escrito por la OIT (2004), menciona que una mujer no tiene las mismas oportunidades que los hombres para desempeñar cargos de altas responsabilidades, que favorecen al desarrollo de sus carreras profesionales.

Para que una mujer pueda desarrollarse en puestos ejecutivos y de dirección sin ningún inconveniente dentro de una organización es necesario que la empresa y los ejecutivos de alta gerencia se comprometan y permitan que la cultura organizacional sea más flexible y permita

darle oportunidades a las mujeres que tienen potencial y así lograr que aporten ideas innovadoras y que puedan llegar a optimizar procesos que ya estaban establecidos con anterioridad dentro de la organización.

La Oficina Internacional de Trabajo también indica que es importante establecer las políticas de las oportunidades que se le dará a todo el personal de una empresa pues de esta forma quedará respaldado que tanto hombres como mujeres tendrán las mismas oportunidades de crecimiento laboral y serán tomados en cuenta para estas promociones no por su género sino por su capacidad intelectual, su experiencia laboral y el compromiso que demuestren hacia la empresa. Estas políticas deben de favorecer no sólo al hombre sino también a la mujer, por lo tanto se debería incluir aspectos de horarios, tomar en cuenta que esas políticas sean favorables para la familia y que estén destinadas a la prohibición de la discriminación y el acoso sexual laboral.

A raíz de todo lo que anteriormente se ha mencionado vale la pena hacer énfasis en un aspecto que representa una parte importante en las condiciones de trabajo para una mujer, esto se refiere a la brecha salarial que existe entre hombres y mujeres. Lo anterior refleja una discriminación para la mujer y es algo que debe de analizarse y procurar que una organización pueda balancear sus escalas salariales sin tomar en cuenta el género de sus colaboradores.

Por mencionar un ejemplo real, en Guatemala el Observatorio del Mercado Laboral realizó un estudio denominado “La mujer en el mercado laboral” el cual consistió en determinar los porcentajes de mujeres que no realizan actividades laborales, las que si trabajan y las que se destacan por ocupar puestos importantes dentro de una empresa. Algunos datos interesantes que se mencionan en el estudio es que Guatemala es un país que tiene una población de 15 millones 385 mil 836 habitantes, de los cuales un 52% son mujeres. De estas mujeres, las que aún tienen edades que les permiten trabajar suman 5 millones 224 mil 191, lo que conforma el 35.3% de la población ocupada. Los resultados obtenidos en este estudio son alarmantes pues se indica que 97, 481 mujeres son personas desocupadas, es decir realizan la función de amas de casa, por otro lado 2,021,903 representan la población de mujeres que si tienen un trabajo, mientras que 2, 119, 384 son mujeres que actúan como fuerzas de trabajo. De cada 10 colaboradores dentro de una organización, únicamente tres de ellas son mujeres y lo que es aún más alarmante es que de 1,009, 514, el 50% de ellas devengan el salario mínimo. Ahora

bien, las mujeres que desempeñan un trabajo de servicio doméstico, aproximadamente el 96% de ellas tienen un salario que se encuentra por debajo del salario mínimo.

En el estudio se observó que 696, 959 mujeres trabajan por su propia cuenta, lo cual las hace exitosas porque es ahí cuando se observa que no tienen que depender de las ordenes de un hombre para poder desarrollarse. Las mujeres que no son remuneradas representan la cantidad de 272, 409.

4.1 Actitud

Establecer una definición única para la “actitud” es sumamente complicado porque puede interpretarse de diversas maneras dependiendo del punto de vista de cada autor o bien de cada persona según sus experiencias personales. La idea de hablar y enfocarnos en la actitud surge porque es la encargada de influenciar las respuestas de la persona ante diversas situaciones que se presenten en su entorno laboral. La actitud es considerada como una forma de respuesta a alguien o a alguna cosa en específico, esto se aprende en el medio en que la persona se desenvuelve y se convierte en algo relativamente permanente.

Por otro lado, Castilla (2009) define a la actitud como el factor afectivo-emocional que modula la conducta y la transforma en la manera en que cada uno de nosotros actúa ante una situación determinada. La conducta, la actitud y las actuaciones hacen que surja un rasgo que es fundamental en un sujeto: su inestabilidad, el hecho de participar en un proceso de constante construcción y destrucción con el que se adapta a cada contexto.

En un aspecto más psicológico y social se puede tomar la definición del autor Eagly y Chaiken (1993) como se cita en Albarracín, Johnson y Zanna (s.f.) *Manuales de Actitudes* al definiendo la actitud como una tendencia psicológica que se expresa al evaluar una entidad particular con algún grado de aprobación y desaprobación (Pág. 1 énfasis en el original).

4.1.2 Factores de la actitud

Para Robbins (2004) las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. La actitud se compone de tres factores: cognición, afecto y el comportamiento.

Para entender la complejidad de la actitud es importante indicar de qué forma estos factores influyen en ella; el componente cognoscitivo es el que ayuda a determinar qué cosas son malas y que cosas son buenas, es el encargado de preparar a la actitud para enfrentarse a

situaciones cruciales. El componente afectivo es tal vez el más importante en este caso pues involucra la parte emocional o sentimental y es la que permite que la persona sea empática con los demás al momento de relacionarse con ellos. Por último el enfoque conductual es el que decide la forma en que la persona se conducirá de cierta forma, ya sea con una persona o con algo.

El autor continúa mencionando que las actitudes no son estables pues se ven influenciadas por el entorno en que alguien se desenvuelve o la situación específica por la que estén pasando. Dentro de una organización las actitudes son bastante cambiantes pues depende de muchos aspectos internos de la empresa, se dan casos en los que los subordinados sienten que sus jefes o supervisores se aprovechan de ellos haciéndolos trabajar por más horas pero devengando siempre el mismo salario o también se dan casos en los que los jefes tienen preferencia por algún o algunos colaboradores y les dan más beneficios, esto provoca que la actitud de los demás sea siempre a la defensiva y cortante.

4.1.3 Tipos de actitudes laborales

Se puede hablar de un sinnúmero de tipos de actitudes que existen pero a continuación se mencionan las que tienen mayor relación al trabajo y son las que realmente causan un impacto no solo en el colaborador si no también en el clima organizacional de la empresa. Según Robbins (2004) estas son las actitudes laborales que existen:

- **Satisfacción con el trabajo:** Este tipo de actitud es el que se enfoca en la actitud general de la persona hacia su trabajo. Si una persona está satisfecha con su trabajo entonces será positiva y colaboradora mientras que si se siente molesto e incomodo sus actitudes serán negativas y a la defensiva.
- **Participación en el trabajo:** Es el grado de identificación que tiene un individuo con respecto a su trabajo, participa y se preocupa por que su desempeño sea bueno pues esto le agrega valor personal. El autor menciona que una gran participación en el trabajo está estrechamente ligado con menos ausencias laborales y menores tasas de rotación de personal, tanto en despidos como en renunciaciones.
- **Compromiso con las organizaciones:** Es similar al tipo de actitud anterior pero en este caso se refiere al grado de identificación que el colaborador tiene con la empresa, con su misión, visión, valores y metas. La persona busca aportar con su trabajo al buen desarrollo de esos ámbitos para que el crecimiento sea tanto personal o profesional, sino que también agregue valor a la organización.

Por otro lado el autor menciona que las actitudes deben de estar ligadas a la coherencia pues las personas tienden a decir una cosa y luego actuar de diferente forma lo cual los hace poco convincentes y poco confiables. Es normal que por una situación la actitud cambie y puede que pase de ser una actitud positiva a una negativa o viceversa, por lo tanto a lo que esto se refiere es que la actitud si puede ser influenciada por distintos factores pero las reacciones desencadenadas deben ser coherentes y estar acorde a lo que está sucediendo.

Una vez que la actitud esté formada es difícil cambiarla, para que esta cambie depende en gran parte de las creencias, convicciones y juicios que le hayan sido fomentados a la persona en su educación y en su entorno familiar. No todas las actitudes que un individuo tiene son precisamente inculcadas en la familia o en los primeros años de vida, muchas de ellas son adquiridas en la sociedad. Por mencionar un ejemplo, un individuo que está en contra de algún partido político o en negación por el robo, la violación de derechos humanos, homicidios y temas similares, han creado esas actitudes negativas por sus propias creencias y vivencias.

Albarracín, Johnson y Zanna, (s.f.), establecen que las actitudes si pueden cambiarse, modificarse o adaptarse a nuevos entornos sociales pues de esto último depende mucho como la persona se puede desenvolver y como puede reaccionar ante alguna situación en específico. Lo que mayor impacto causa para que una actitud sea modificada es la información que se tenga acerca de ese objeto, ese individuo o esa situación, porque puede que se cree algún juicio erróneo y eso haga que la persona se predisponga a tener ciertas actitudes.

Los mismos autores plantean que una actitud puede representarse específicamente en la memoria permanente o bien como estados temporales de la conciencia. A lo que esto se refiere es que un individuo crea un juicio sobre alguna cosa, persona o situación basándose en sus experiencias anteriores lo cual hace que esas actitudes una vez demostradas queden almacenadas en la memoria y puedan ser repetidas en múltiples ocasiones, ahora bien cuando la persona está consciente de sus juicios anteriores pero existe algún factor que haga que esa experiencia previa cambie o sea modificada por una imagen mental totalmente nueva, es ahí cuando surge las actitudes que se desarrolla basándose en la información temporal que está disponible en ese momento.

5.1 Relaciones Laborales

La definición del término “relaciones laborales” según Trebilcock (s.f.), se refiere a al sistema o a la forma en que las empresas, los trabajadores, sus representantes y la administración, ya sea de forma directa o indirecta, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo.

Según Murillo (2004) las relaciones laborales o humanas son las que construyen un cuerpo sistemático de conocimientos, que tienen como objetivo la explicación y la predicción del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Tienen como finalidad contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y satisfecha.

5.1.1 Sistema de Relaciones Laborales

La autora Trebilcock (s.f), establece que se conoce como Sistema de Relaciones Laborales o Industriales a la interacción que existe o que se crea entre los principales actores que las componen, es decir: La empresa, los sindicatos (si existieran) y los trabajadores (que son quienes pueden participar o no en los sindicatos). Las relaciones laborales o las relaciones industriales se utilizan también en la relación con las distintas relaciones con diversas maneras de participación de los trabajadores; adicionalmente pueden referirse a las relaciones de empleo que se establecen entre una empresa y un trabajador, lo cual se ve reflejado en un contrato de trabajo.

En un sistema de relaciones laborales se ponen en juego intereses públicos y privados. El carácter de las relaciones entre los colaboradores, las empresas y la administración respecto a la seguridad y la salud es un indicador de la situación general de las relaciones laborales en un país, empresa o un sector. Los sistemas de relaciones laborales poco desarrollados suelen ser autoritarios y sus reglas son impuestas sin tomar en cuenta la opinión del colaborador, mientras que en un sistema avanzado si se toma en cuenta el sentimiento, pensar y opinión de las personas que forman parte de la organización, aquí se toman en cuenta los valores sociales, la libertad de asociación, la solidaridad de grupo, técnicas de resolución de problemas, entre otros.

Por otra parte Trebilcock continua mencionando que los trabajadores del sector público y privado se rigen por las leyes específicas de cada país, por lo que los derechos y las medidas de protección varían dependiendo no sólo del país, sino también del sector en donde este situada la empresa. Es importante mencionar que la celebración de un contrato laboral es la

primera forma de establecer una relación laboral, en este caso trabajador-empresa. Los contratos fueron creados a raíz de la representación colectiva de los trabajadores, por la experiencia anteriormente comprobada de que el poder individual de un colaborador es débil comparado con el de una empresa.

Las partes que intervienen en un sistema de relación laboral pueden reaccionar de distintas maneras a las mismas presiones, la autora indica que esto quiere decir que a pesar de que toda la empresa tenga un mismo compromiso o tenga que cumplir con el mismo objetivo, cada nivel jerárquico de la organización reaccionará de manera distinta pues no todos tienen la misma cantidad de responsabilidades y no todos deben de cumplir con la misma cantidad de trabajo, por mencionar un ejemplo; el gerente general de la empresa se preocupará por la parte económica, por el reconocimiento de su empresa, pues este se mantiene alerta de los movimientos que haga la competencia y tratará de posicionar a su empresa en nivel más alto.

Algo que repercutirá en el modo que el personal de alta gerencia aborde los temas de seguridad y salud de la empresa depende de la participación de los trabajadores y la negociación colectiva, los cuales representan elementos ordinarios de los sistemas de las relaciones laborales. Por otro lado Trebilcock indica que existe una constante que sigue siendo de suma importancia, la dependencia económica de un colaborador respecto a la empresa. Se considera que la empresa tiene la obligación de generar de ofrecer un lugar de trabajo seguro y saludable, con un ambiente laboral agradable, de equipar bien a sus trabajadores con las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo, mientras que el colaborador tiene la obligación de realizar su trabajo y desempeñar su cargo de manera eficiente y efectiva, y a la vez cumplir con las normas que la empresa establece para evitar riesgos, llamadas de atención, y cualquier otro problema que pueda surgir a raíz de un incumplimiento del reglamento interno de trabajo.

Estas faltas al reglamento interno de trabajo causa un efecto negativo en los sistemas de relaciones laborales pues el ambiente se vuelve tenso, en ocasiones surgen problemas entre jefes y colaboradores y es lo que hace que el clima se vea sumamente afectado. Para evitar este tipo de problemas los jefes y gerentes deben de estar capacitados y preparados adecuadamente para poder establecer las normas claras, que queden entendidas por todos los colaboradores y a la vez establecer las consecuencias que se pueden desarrollar por las faltas al reglamento.

5.1.2 Interacción Jefe – Empleado

Tal como lo menciona Gaceta (2011) en su blog, la forma en que los miembros de un equipo interactúan marca la atmósfera o el clima que se respira dentro de una empresa. El tipo de relación que un jefe establezca desde un inicio con sus empleados, subordinados o colaboradores es lo que va a determinar que tan positivo o negativo será el ambiente en el departamento laboral.

Hay varios factores que se ven afectados o influenciados por el tipo de ambiente que un jefe cree con su equipo de trabajo y esto en algunas ocasiones también llega a tener efectos en toda la corporación, pues las personas se contagian tanto de un buen ambiente como también de uno malo. Comúnmente cuando se habla del modo de relación que se haya establecido desde un inicio, hablamos de la clave del éxito o del fracaso que una organización puede llegar a tener. Sin embargo no es únicamente responsabilidad del jefe el crear el ambiente laboral pues también los colaboradores forman parte de esto y se puede dar el caso en el que el jefe tenga toda la buena actitud y la buena disposición por relacionarse bien con sus subordinados pero ellos por factores ajenos a él, no reaccionen con la mejor actitud del caso y pongan una barrera creando un ambiente incomodo y tenso.

Gaceta menciona que las relaciones que se crean entre los directivos y los colaboradores pueden ser de dos tipos:

- Relaciones de sinergia; cooperación.
- Relaciones de antagonismo; oposición.

Si se crea una relación de sinergia entre el jefe inmediato y sus colaboradores significa que se ha creado un ambiente agradable, con una comunicación efectiva en ambas vías, lo cual funciona bastante bien porque esto facilita la eficiencia, la eficacia y la obtención de resultados o bien el alcance de objetivos y metas. Ahora bien, si la relación que se crea es de antagonismo entonces hablamos de una relación jefe-colaborador que es inestable, tensa, incomoda o en muchos casos inexistente y esto claramente refleja malas actitudes por parte de ambas vías, mala comunicación, poco o ningún alcance de metas y objetivos, y será muy difícil poder tomar el control del equipo de trabajo.

Como mencionaba anteriormente el autor, el tipo de relación que se cree en cualquier equipo de trabajo; ya sea de sinergia o antagonismo, no depende únicamente del jefe ni únicamente del colaborador si no la responsabilidad es compartida en todos los casos. En las relaciones

laborales es de suma importancia trabajar y reforzar el trato que un jefe le da a su empleado porque esto funcionará como una acción y reacción, si el jefe le da la confianza a su trabajador y lo trata con respeto, le pide su opinión, lo felicita, etc, el colaborador reaccionará de la misma forma, será amable, responsable, cumplirá con su trabajo y procurará demostrarle a su jefe su buen trabajo para seguir mejorando la confianza y la comunicación; mientras que si desde un inicio el jefe solamente da órdenes, no pide opiniones, no comunica los problemas y los logros del equipo, el colaborador se sentirá excluido y su actitud será a la defensiva y cortante.

Hay que tomar en cuenta que darle confianza a un colaborador no significa que no se establecerán reglas y límites, pues no porque la relación entre el jefe y sus colaboradores sea buena se romperán las reglas y no se tendrá ningún castigo. Es cuestión de hacer un balance para que al jefe no se le salga de las manos la cantidad de confianza que les permite a sus colaboradores tener hacia él y viceversa.

Existe otra forma de manejar la relación entre jefe y subordinados, en este caso se toma en cuenta como lo más importante, la actitud de los empleados. Desde este punto de vista, la actitud que un colaborador tenga puede facilitar o dificultarle la buena disposición del jefe por crear una relación agradable y cordial con su equipo de trabajo. Gaceta (2011), identifica que existen un sinnúmero de posibilidades pero en resumen se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Pasivos: No demuestran iniciativa para colaborar, trabajan únicamente por el motivador económico, son más espectadores que participantes, se mantienen alejados y poco informados de lo que pase dentro de su trabajo.
- Interesados: Cuestionan constantemente sus actitudes para determinar cuál es la que les trae mejores y mayores beneficios, negocian el apoyo que pueden ofrecer a su jefe inmediato o directivo.
- Apasionados: Ocasionalmente sirven de apoyo para su jefe, pero otras veces se muestra totalmente alejado y distante. Su participación puede ser muy elevada pero en ocasiones es nula, esto depende más de nada de su estado de ánimo y de las situaciones en las encuentre.
- Aliados activos: Son bastante colaboradores con su jefe, no son conformistas, defienden sus ideas, dan a conocer su opinión y sus intereses aunque los demás no

compartan su forma de pensar. Les gusta que se les tome en cuenta para nuevos proyectos y para dar su opinión personal con respecto a una toma de decisión.

- Incondicionales: Tienen muy buena relación con su jefe inmediato, se esfuerzan al máximo para conseguir lo que quieren y cumplir con los objetivos de la empresa.
- Oponentes: Se resisten a colaborar con su jefe, en ocasiones son muy críticos, lo que puede facilitar ideas innovadoras y creativas. Suelen mantener posturas contradictorias.
- Irreductibles: Se oponen también a cosas nuevas, no demuestran iniciativa, no comprenden nunca los puntos de vista de los otros, pueden ser los culpables de provocar problemas de violencia y agresividad física y/o verbal.

Continuando con lo mencionado por Gaceta, con los diferentes tipos de colaboradores es más fácil para un jefe determinar qué tipo de colaboradores tiene bajo su cargo, cada persona es totalmente diferente, por lo tanto en un equipo de trabajo pueden existir ya sea varias personas con el mismo tipo de actitud o bien una persona que se apegue o se identifique con cada uno de los anteriores mencionados. El jefe debe crear una estrategia que sea efectiva para que pueda tener la capacidad de manejar esta diversidad de personalidades y actitudes porque de esto dependerá el éxito de su trabajo y de su equipo. Es evidente que con cada uno de los colaboradores debe actuar y reaccionar de diferente manera pero evitando que el ambiente pierda la cordialidad.

Lo que un jefe no debe de perder de vista es que si quiere que su equipo esté compuesto solo por colaboradores de tipo aliados pasivos e incondicionales, que no causen ningún tipo de problema, pero que tampoco aporten valor a la empresa, o si están dispuestos a lidiar con diferentes tipos de personas activas, inconformistas y apasionadas, que logren aportar a la organización energía y creatividad para que los objetivos de la empresa avancen efectiva y positivamente.

5.1.3 Características de las relaciones laborales

Una relación laboral existe siempre y cuando dos o más personas compartan un mismo tiempo y espacio, persigan objetivos comunes o diferentes pero siempre apegados al beneficio de una corporación, que estén sujetos a la competencia por recursos económicos y a la incertidumbre de del cambio tecnológico y social. Según Murillo (2004) las buenas relaciones laborales están regidas por la justicia, equidad y libertad. En las actuales organizaciones es importante crear condiciones de equidad económica, justicia en el trato

tanto a los subordinados como a los directivos y un clima de libertad para que las relaciones laborales, el desarrollo humano y la productividad se fortalezcan.

El mismo autor menciona que es necesario que un jefe o un directivo tengan conocimientos acerca de las relaciones humanas, y a la vez importante que todo el personal de una organización cuente con la información básica de lo que son estas relaciones, pues basándose en ella se logra el éxito de un buen clima laboral y el logro y cumplimiento de objetivos específicos y generales. Sin embargo, no se debe olvidar que lo difícil no es entablar o relacionarse positivamente con los demás, sino que comprender y a la vez cambiar o crear hábitos y acciones en la vida diaria de las actitudes, motivaciones y maneras de comportarse que favorezcan a la consideración y respeto humano.

Los tipos de dirección han influido considerablemente en los tipos y en las maneras en las cuales se desarrollan las relaciones humanas. Esto es algo que está entrelazado porque como se mencionó anteriormente, la forma en que el jefe maneje y conduzca a su equipo de trabajo desencadenará los buenos y malos resultados que estos tengan con respecto a su trabajo y a su desempeño laboral.

Murillo establece que las relaciones humanas se consideran como un instrumento que sirve para cumplir con las finalidades y objetivos de la empresa, siempre y cuando la organización se identifique con las necesidades colectivas. En un sentido subjetivo, la finalidad de las relaciones humanas es contribuir a al desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual debe ser también un objetivo que las empresas tomen en cuenta. Cuando los jefes y los colaboradores se olvidan de ese objetivo es cuando se dan resultados negativos, tanto en el clima laboral como en la productividad.

Hay que hacer un énfasis importante cuando se menciona que las relaciones humanas son una cosa totalmente distinta a lo que es la administración de personal; aunque se complementan entre sí, su ámbito es completamente distinto. Esto quiere decir que un buen programa de personal desencadena las buenas relaciones humanas; para que un programa de personal sea bueno debería de incluir por lo menos los siguientes aspectos: planes y procesos de recursos humanos bien establecidos, concretos y claros, promociones, ascensos, capacitación de personal, plan de inducción, análisis y evaluación de puestos, plan de carrera, escalas salariales, programas de seguridad industrial, programas o planes de primeros auxilios, beneficios de ley y adicionales a la ley para los colaboradores, entre otros. El departamento encargado de implementar todos estos procesos es precisamente el departamento de recursos

humanos o en algunos casos el administrativo, ahora bien los encargados de reforzar y trabajar en las relaciones humanas son todos y cada uno de los colaboradores de la empresa pues depende de ellos si el ambiente de trabajo es agradable o no.

El autor menciona que la calidad de las relaciones humanas dependerá de las bases económicas y sociales justas, la filosofía de la empresa, la actualización de la dirección de la empresa, las políticas establecidas en la organización, y de la efectividad y el seguimiento que le den a los programas de relaciones humanas.

Según Murillo los temas importantes en las relaciones humanas en la actualidad son los siguientes:

- Liderazgo y autoridad
- Motivación y conducta humana
- Estructura Organizacional
- Comunicación
- Cambio organizacional
- Diferencias y afinidades individuales
- Desigualdad social y su influencia en las relaciones humanas
- El estudio de grupos pequeños
- El desarrollo ejecutivo

El motivo por el cual son importantes los temas anteriores en las relaciones humanas es porque estos son los que le agregan valor y a la vez hacen que las personas se sientan cómodas y de cierta forma motivados dentro de la organización, pues sienten que son tomados en cuenta, sienten que realmente son una parte importante de la empresa y además sienten que la organización los valora no solo por el trabajo que realizan, sino que también los valora como personas.

6.1 Desempeño

El desempeño es observable cuando un colaborador realiza las atribuciones que su puesto de trabajo le demanda y le exige. En el desempeño de una persona se puede identificar si la persona se siente a gusto o no con su trabajo, si su satisfacción dentro de la empresa es buena entonces así será su desempeño también, será satisfactorio, los jefes sentirán que el colaborador cumple con los objetivos de su puesto y que en ocasiones da la milla extra pero

cuando la persona demuestra un mal desempeño entonces es cuando se debe de tomar cartas en el asunto e identificar cuáles son los factores que están interviniendo en esto.

Para dar un significado más concreto y claro, Chiavenato (2009) indica que el desempeño se puede definir como el esfuerzo que una persona demuestra para desarrollar sus capacidades en el cargo que desempeña dentro de una empresa. El esfuerzo que el trabajador demuestre se verá influenciado por distintos factores que mejoran o disminuyen la calidad del mismo. A raíz de algunos estudios y observaciones se ha logrado determinar que el desempeño laboral influye en las actitudes, conductas y expectativas del resultado de un trabajo.

Según Fernández (1999) el desempeño laboral es una cualidad individual que permite realizar con éxito las actividades que le son asignadas a un empleo. El autor menciona tres niveles de aptitudes las cuales conforman o describen estas cualidades:

- Técnica: Se refiere al conocimiento y manejo de procedimientos que permiten dominar las actividades que deben de llevarse a cabo.
- Humana: Se refiere a la capacidad de trabajar pero a la vez relacionarse con los demás y realizar tareas en equipo.
- Conceptual: Se refiere a la capacidad de proponer e implementar ideas innovadoras y a la vez que estas ideas permitan el desarrollo de la empresa.

El desempeño empieza de manera individual pero conforme la persona se va adaptando a su trabajo, a su equipo de trabajo y a sus funciones entonces el desempeño empieza a ser compartido con sus demás compañeros. En las organizaciones la mayor parte del tiempo se tiende a pedir resultados de forma global, se le pide resultados al departamento en general pero para que el desempeño del grupo sea bueno, cada uno de los integrantes del mismo deben de participar, aportar ideas y esforzarse por realizar su trabajo lo mejor posible para así cumplir con los objetivos de la empresa.

6.1.1 Factores que influyen en el desempeño

Toda empresa que busca destacar y posicionarse en un nivel alto de mercado busca lograr las metas que se han trazado a lo largo del camino aprovechando al máximo los recursos disponibles a niveles de productividad aceptables, por lo tanto es aquí cuando se debe mencionar los factores que favorecen o perjudican el desempeño laboral de los trabajadores.

Rodríguez (1980) indica que los factores principales que se deben de mencionar cuando se habla de factores condicionantes del desempeño de los trabajadores, son los siguientes: los recursos materiales y tecnológicos utilizados en los procesos productivos de bienes o servicios. La optimización de procesos para la realización de las actividades, la energía humana que es la que permite que el individuo se enfoque en un objetivo y concentre sus capacidades en tareas creativas y de realización individual.

La lista de factores que influyen en el desempeño de los trabajadores es bastante extensa pero no se puede dejar de mencionar la capacidad individual y el grado de motivación hacia el trabajo, pues los dos anteriores se pueden tomar como los aspectos claves para definir el desempeño de un colaborador. Cada sujeto se desenvolverá de manera distinta dentro de su puesto de trabajo pues las situaciones y circunstancias para cada persona varían dependiendo de muchos aspectos, por mencionar algunos se puede hablar de la inteligencia, actitudes y motivadores en general, complementando esto con su personalidad que es la que va a definir su forma de actuar y reaccionar en cada situación.

Igualmente Rodríguez menciona que el nivel académico de un colaborador también es algo que influye en el desempeño de un colaborador pues actualmente existen personas que están muy bien preparadas y les parece interesante poner en práctica todos los conocimientos que han adquirido, cuando se habla de personas con un nivel académico bajo no precisamente se refiere a que el desempeño tenga que ser malo, en algunos casos resulta ser un motivador para que así puedan crecer laboralmente y con esto puedan incrementar sus ingresos lo cual les permitirá tener acceso a un mejor nivel académico.

El clima laboral de la empresa también resulta ser un factor importante para tomar en cuenta en este caso pues si el clima en que el colaborador se desenvuelve es bueno, esto le da la oportunidad de sentirse cómodo, satisfecho y motivado a seguir adelante mientras que si se enfrentan a un ambiente laboral tenso, negativo y poco amigable entonces el trabajador sentirá incomodidad al momento de trabajar y de relacionarse con los demás. Muchas veces el clima laboral es lo que lleva a las personas a tomar la decisión de renunciar y buscar mejores oportunidades laborales pues a pesar de que tal vez la empresa para la que trabajen sea buena el factor de la comodidad y la confianza dentro del trabajo si es algo que puede influir negativamente en el desempeño de un colaborador.

Por otro lado el autor continua indicando que, un factor importante de mencionar es el jefe inmediato o el supervisor, la imagen de un jefe tiende a confundirse con la imagen de un líder

y esto no es precisamente lo correcto pues existen casos en los que el jefe es el que menos habilidades de liderazgo posee lo que provoca que sus subordinados se sientan solos y sin el apoyo por parte de su jefe. Si un supervisor confía en su equipo de trabajo esto traerá consecuencias en el desempeño general del equipo pues ellos no se sentirán a gusto y la mayor parte del tiempo no cumplirán con los objetivos ni con las metas establecidas. El papel del jefe realmente consiste en ser una imagen a seguir para sus subordinados y a la vez mostrarse como un apoyo para ellos tanto en los momentos difíciles como en los buenos momentos.

Adicionalmente, el horario de trabajo también resulta ser un factor importante porque hay empresas en las que los horarios son demasiado rígidos y esto provoca que el colaborador se desgaste emocional, mental y físicamente lo cual afectará notablemente el desempeño de este trabajador. Hay que tomar en cuenta que los resultados y el cumplimiento de metas no es lo único importante dentro de una empresa, el bienestar del colaborador es algo sumamente importante porque es lo que permitirá que se cumplan los objetivos de la empresa. Se debe procurar no recargar tanto a un trabajador porque siempre es necesario que se tomen tiempos para descansar y despejarse.

Implementar espacios recreativos para los colaboradores dentro de las instalaciones de la empresa resulta ser un beneficio para ellos porque esto les permite distraerse por un rato para luego regresar con más energías a trabajar. Crear planes de beneficios laborales también son factores que influyen en el desempeño del colaborador porque siente que se preocupan por él y buscan lo mejor para él.

Los anteriores fueron solo algunos ejemplos que se pueden mencionar en cuanto a los factores que influyen en el desempeño de un trabajador. Hay que hacer un énfasis en estos factores porque son los que determinan que tan buenos o que tan malos son los resultados de una persona y a la vez esto le permite evaluar a la empresa si realmente se está preocupando por sus colaboradores.

II. Planteamiento del Problema

La sociedad en la que se vive actualmente presenta una variedad de avances y mejoras en diversos aspectos de vida, uno de estos aspectos es el machismo pues se ha luchado por la igualdad de géneros y las mujeres han empezado a sobre salir por sí mismas, poniéndose retos y cumpliendo objetivos no solo en aspectos de una vida familiar, si no también, en el área profesional y laboral.

Es común que en las organizaciones la mayoría de gerentes o jefes sean de sexo masculino pues anteriormente se creía que era el sexo dominante y capaz de hacer todo lo que quisiera, pero poco a poco las mujeres han ido rompiendo con ese esquema y han ido alzando la voz para demostrar que también son capaces de liderar un equipo de trabajo y ser reconocidas profesionalmente ante muchos hombres que también son profesionales. Se cree que una mujer por tener el carácter un poco más dócil que el de un hombre no tiene el suficiente don de mando como para dirigir a un grupo de subordinados, máxime si estos subordinados son de sexo masculino pues se puede llegar a creer que ellos tendrán la capacidad de intimidarla y evitar que sus ordenes se lleven a cabo.

Guatemala es reconocido como un país con un alto índice de machismo, a pesar que en la actualidad este machismo ha ido disminuyendo y ha marcado mejores oportunidades tanto para hombres como para mujeres. Actualmente una mujer cuenta con la capacidad de ejercer un puesto alto dentro de una organización y tiene la oportunidad de estudiar lo que a ella le llame la atención sin tener que depender de la opinión de su padre, esposo, hermano o cualquier otro hombre que juegue un rol importante en su vida.

La mayoría de organizaciones actualmente les dan la oportunidad equitativamente a un hombre y a una mujer de ocupar un puesto de gerencia o de jefatura. Tomando en cuenta el nivel profesional y la experiencia laboral con la que cuentan, ya no sólo basándose en el sexo de cada uno.

Como se mencionaba, la sociedad de hoy en día ha abierto las puertas a mujeres para poder ocupar puestos gerenciales o de jefaturas y compiten directamente con hombres de su mismo nivel profesional para ocupar un puesto dentro de una organización, lo cual también tiene una gran influencia para los colaboradores que estarán bajo la supervisión de un jefe

independientemente de su sexo; razón por la cual surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe diferencia en la actitud laboral de los colaboradores del área administrativa según el sexo del supervisor o jefe inmediato?

2.1 Objetivos:

2.2 Objetivo General:

Determinar si existe diferencia en la actitud laboral de colaboradores del área administrativa según el sexo de su supervisor o jefe inmediato.

2.3 Objetivos específicos:

- 2.1.1.1 Identificar si el jefe es mejor evaluado cuando es hombre o es mujer.
- 2.1.1.2 Establecer si existe alguna diferencia significativa en el nivel de apoyo y guía respecto a si el jefe es hombre o mujer.
- 2.1.1.3 Inferir si el nivel desempeño es mayor cuando el jefe es hombre o es mujer.
- 2.1.1.4 Determinar si el sexo del supervisor o jefe inmediato influye en las relaciones interpersonales jefe-colaborador.

2.4 Hipótesis

- Existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en la actitud laboral entre un grupo de colaboradores con jefa mujer y un grupo de colaboradores con jefe hombre.
- Existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones laborales entre jefa mujer-colaboradora mujer y un grupo de jefa mujer-colaborador hombre.
- Existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefa mujer-colaboradora mujer y un grupo de jefe hombre-colaboradora mujer.

- Existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefa mujer-colaboradora mujer y un grupo de jefe hombre-colaborador hombre.
- Existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefa mujer-colaborador hombre y un grupo de jefa mujer-colaboradora mujer.
- Existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefa mujer-colaborador hombre y un grupo de jefe hombre-colaboradora mujer.
- Existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefa mujer-colaborador hombre y un grupo de jefe hombre-colaborador hombre.
- Existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefe hombre-colaboradora mujer y un grupo de jefa mujer-colaboradora mujer.
- Existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefe hombre-colaboradora mujer y un grupo de jefa mujer-colaborador hombre.
- Existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefe hombre-colaboradora mujer y un grupo de jefe hombre-colaborador hombre.
- Existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefe hombre-colaborador hombre y un grupo de jefa mujer-colaboradora mujer.
- Existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefe hombre-colaborador hombre y un grupo de jefa mujer-colaborador hombre.
- Existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefe hombre-colaborador hombre y un grupo de jefe hombre-colaboradora mujer.
- A si mismo se toma en consideración de las hipótesis nulas que corresponden a las hipótesis alternas descritas.

2.5 Variable de estudio:

- Variable Dependiente: Actitud laboral, apoyo y guía, desempeño, relaciones interpersonales.
- Variable Independiente: Jefa Mujer, Jefe Hombre.

2.6 Definición de variable de estudio:

2.5.2 Definición conceptual

- **Actitud:**

“La actitud también ha sido definida como un **estado de la disposición nerviosa y mental**, que se organiza a partir de las vivencias y que orienta o dirige la respuesta de un sujeto ante determinados acontecimientos. Es la forma en la que un individuo **se adapta de forma activa** a su entorno y es la consecuencia de un proceso **cognitivo, afectivo y conductual**.” Definición de actitud (2008-2009) *Definición de actitud*.

- **Apoyo y guía:**

Apoyo es un término con varias interpretaciones, en este caso se utiliza para referirse a la protección, auxilio o favor que un individuo, empresa, organismo u organización brinda a otro u otros en determinada situación de necesidad, en diversas situaciones.

“En términos generales, se entiende por guía aquello o a aquel que tiene por objetivo y fin el conducir, encaminar y dirigir algo para que se llegue a buen puerto en el cuestión de la que se trate.” Definición abc. Guía (2007-2014) *Definición de guía*.

- **Desempeño:**

“El desempeño implica el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo.” Definición abc. Desempeño (2007-2014) *Definición de desempeño*.

- **Relaciones interpersonales:**

“Son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas, en la cual interviene la comunicación como en toda relación, y que nos ayuda a obtener información respecto al entorno donde nos encontremos.” Bligoo. (s.f) *Definición relaciones interpersonales*.

- **Jefa Mujer:**

Se trata de una persona de sexo femenino que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados. Se identifica como la cabeza de una organización.

- **Jefe Hombre:**

Se trata de una persona de sexo masculino que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados. Se identifica como la cabeza de una organización.

2.5.3 Definición operacional

- **Actitud:**

Es la forma en la que las personas reaccionan a una situación y se predisponen ante las acciones de otra persona o del ambiente que los rodea.

- **Apoyo y guía:**

Se refieren a que tan pendiente y que tan buen ejemplo a seguir es una persona que encabeza a un equipo.

- **Desempeño:**

Es la forma en que una persona trabaja, como utiliza sus capacidades y habilidades para llevar a cabo una tarea específica.

- **Relaciones Interpersonales:**

Son relaciones sociales que permiten la interacción entre una persona y otra o entre una persona y un grupo de personas.

- **Jefa Mujer:**

Es la persona de sexo femenino que tiene personal bajo su cargo y tiene como objetivo liderar, asignar tareas, supervisarlas y cumplir con las metas del departamento a su cargo.

- **Jefe Hombre:**

Es la persona de sexo femenino que tiene personal bajo su cargo y tiene como objetivo liderar, asignar tareas, supervisarlas y cumplir con las metas del departamento a su cargo.

2.7 Alcances y límites:

La presente investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de un instrumento a 59 colaboradores del área administrativa que trabajan actualmente, la cantidad de jefes hombres evaluados fue de 37 y la cantidad de jefas mujeres evaluadas fue de 22. No existe un rango de edad establecido y se trabajó con colaboradores tanto de género masculino como femenino.

Esta investigación no determinará si un hombre o una mujer es mejor para dirigir a un equipo de trabajo, únicamente demostrará que efectos causa en las actitudes de los colaboradores el tener un jefe o una jefa. No se les dará seguimiento a los individuos participantes en la investigación, pero se dejará una constancia de las actitudes más comunes que presenten los colaboradores participantes.

2.8 Aporte:

Dar a conocer la percepción que un colaborador puede tener en distintos aspectos del ámbito laboral al estar bajo la supervisión de un jefe o de una jefa, determinar si la diferencia de géneros influye en su forma de actuar dentro de su puesto de trabajo y en la empresa donde se encuentren laborando.

Esto también permitirá hacerse una idea de las capacidades que tanto los hombres como las mujeres tienen para dirigir a un equipo de trabajo pero a la vez también se

reconocerán los aspectos en los que cada uno de ellos falla y es cuando influyen negativamente en sus colaboradores.

Adicionalmente es importante mencionar que es un tema que no es tan común de investigar en el ámbito de Recursos Humanos, por lo tanto será una ayuda y un beneficio para futuras generaciones de Psicólogos Industriales y de empresarios, que deseen investigar acerca del tema.

III. Método

3.1 Sujetos

Para llevar a cabo la presente investigación se trabajó con colaboradores del área administrativa. Los sujetos se diferencian unos de otros por el sexo de su superior, sin embargo se buscaron colaboradores que desempeñan diferentes puestos pero forman parte del área administrativa de una empresa. La muestra de sujetos evaluados estuvo comprendida por aproximadamente 59 colaboradores del área administrativa. El tipo de muestra fue de tipo no probabilística y seleccionados por conveniencia.

JEFES	GÉNERO
59	Masculino (37)
	Femenino (22)

COLABORADORES	GÉNERO
59	Masculino (34)
	Femenino (25)

SUJETOS	ESTADO CIVIL
59	Casado (16)
	Soltero (36)
	Otro (7)

SUJETOS	EDAD
59	18-23 (20)
	24-27 (17)
	28-31 (12)
	32 en adelante (10)

3.2 Instrumento

Para obtener la información de las diferentes actitudes que un colaborador demuestra dependiendo del sexo de su jefe o supervisor, se utilizó un cuestionario que consta de 15 preguntas las cuales presentaban cuatro opciones de respuesta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, desacuerdo, totalmente en desacuerdo, para que el sujeto pueda elegir la que mejor se adecue a su criterio.

La puntuación para cada pregunta es la siguiente:

RESPUESTA	CALIFICACIÓN
Totalmente de Acuerdo	4 puntos
De Acuerdo	3 puntos
En Desacuerdo	2 puntos
Totalmente en Desacuerdo	1 punto

El instrumento se realizó basado en tres indicadores que son: apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales. Se estima que el tiempo de resolución sea de 1 a 5 minutos.

Las preguntas correspondientes a cada indicador o reactivo que se medirá en este instrumento fueron clasificadas de esta manera

PREGUNTAS	
Indicador	No. De Pregunta
Apoyo y guía	1-5
Desempeño	6-10
Relaciones interpersonales	11-15

El puntaje obtenido al finalizar el instrumento será valorado o ponderado de la siguiente manera:

PONDERACIÓN	
Puntaje	Nivel
15-23	Bajo
24-33	Promedio Bajo
34-42	Promedio
43-51	Promedio Alto
52-60	Alto

$$\text{Ancho del intervalo} = \frac{\text{Punto mas alto} - \text{Punto mas bajo}}{\text{Cantidad de categorias}} = \frac{(60 - 15)}{5} = \frac{45}{5} = 9$$

3.2 Procedimiento

Para llevar a cabo esta investigación se realizaron los siguientes pasos:

- Se seleccionó y estableció el tema de investigación y a la vez la metodología con la que se llevaría a cabo.
- Se elaboró el instrumento de evaluación y fue revisado y aprobado por expertos.
- Los colaboradores que ayudaron a que esta investigación se llevara a cabo fueron contactados.
- El instrumento fue aplicado a los colaboradores y a su vez se recolectó toda la información.
- Los resultados fueron tabulados, permitiendo un análisis holístico sobre el tema investigado.
- La comparación de resultados versus los antecedentes relacionados a la tesis fueron realizados con el objetivo de encontrar similitudes o diferencias entre los mismos.
- Se definieron las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron gracias a la investigación.
- Finalmente se elaboró el informe final de la investigación.

3.3 Tipo de investigación y metodología estadística

La presente investigación es de tipo cuantitativo, descriptivo y transversal, es decir los resultados explican el fenómeno evaluado en un momento determinado. Además según Hernández, Fernández y Baptista (2006) el método cuantitativo recolecta datos para probar una hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

La metodología estadística utilizada fueron las medidas de tendencia central, con el objetivo de determinar la ubicación de los resultados. Posteriormente se utilizó la herramienta análisis de varianza (ANOVA) para determinar si existía diferencia entre los grupos. Luego de haber detectado diferencias significativas entre los grupos ($P > 0.05$), se procedió a realizar un análisis de medias post hoc (LSD, SCHEFFE) con el objetivo de identificar donde se encontró dichas diferencias.

IV. Análisis y presentación de resultados

A continuación se presenta los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento, conformado por 15 preguntas las cuales tenían como objetivo evaluar las variables apoyo y guía, desempeño y las relaciones interpersonales de los colaboradores dependiendo el sexo de su jefe inmediato.

Tabla 4.1

Cantidad de jefes hombres y mujeres.

Sexo Jefe	N	Porcentaje
Hombre	37	62.71%
Mujer	22	37.29%
TOTAL	59	100%

La tabla anterior indica que fueron evaluados en total 59 jefes de los cuales 37 son hombres y 22 mujeres.

Tabla 4.2

Cantidad de colaboradores hombres y mujeres evaluados.

Sexo Colaborador	N	Porcentaje
Hombre	34	57.63%
Mujer	25	42.37%
TOTAL	59	100%

La tabla anterior indica que el instrumento fue aplicado a 59 personas, de los cuales 34 fueron hombres y 25 mujeres.

Tabla 4.3

La tabla 4.3 indica que si existe diferencia estadísticamente significativa $P < 0.05$ en la actitud laboral de colaboradores del área administrativa dependiendo del sexo de su supervisor o jefe inmediato.

Escala	Suma de Cuadrados	Df	Cuadrado Medio	F	Sign.
Entre Grupos	4.94	3	1.65	3.44	.023
Intra Grupos	26.29	55	.48		
Total	31.22	58			

Como se observa en la tabla anterior, el análisis de varianza ANOVA indica que la razón F fue de 3.44 en el nivel $P < 0.05$, Infiriendo que la diferencia de las medias de los grupos es significativa. Por lo que puede afirmarse que hay diferencia en la percepción de los evaluados al comparar la forma en que sus jefes inmediatos, ya sea hombre o mujer, les ofrecen su apoyo y guía, influyen en su desempeño y en las relaciones interpersonales.

Tabla 4.4

Resultados que muestran la evaluación general de los jefes según su sexo.

Sexo Jefe	Media	N	Desviación Estándar
HOMBRE	48.57	37.00	6.46
MUJER	52.91	22.00	6.29

Puede observarse en la tabla anterior que la media de las mujeres que desempeñan los puestos de jefatura es mayor que la de los hombres, esto se ve claramente reflejado en los resultados pues tanto colaboradores hombres como mujeres indicaron que sienten mayor confianza en el trato con una jefa mujer, tienen más facilidad de comunicación y sienten más apoyo de parte de ellas. Esto nos demuestra que a pesar que la cantidad de jefas evaluadas es menor a la cantidad de jefes, los colaboradores tienen mejor desempeño laboral cuando están bajo la supervisión de una mujer.

Tabla 4.5

Luego de confirmar que existe diferencia estadísticamente significativa al comparar la percepción de los participantes, se realizaron pruebas POSTHOC (SCHEFFE) con el objetivo

de identificar cuáles son los grupos que difieren entre sí, es decir, cuando la jefa es mujer y tiene subordinados hombres o mujeres y también cuando el jefe es hombre y tiene subordinados hombres o mujeres.

INTERVALO DE CONFIANZA DE 95%						
GRUPO	GRUPO DE COMPARACIÓN	DIFERENCIA MEDIA	ERROR ESTANDAR	SIGN.	Límite Inferior	Límite Superior
Jefa Mujer - Colaboradora Mujer	Jefa Mujer - Colaborador Hombre	-7	.29	.820	-65	.52
	Jefe Hombre - Colaboradora Mujer	.85	.30	.007	.24	1.46
	Jefe Hombre - Colaborador Hombre	.34	.22	.132	-11	.79
Jefa Mujer - Colaborador Hombre	Jefa Mujer - Colaboradora Mujer	.07	.29	.820	-52	.65
	Jefe Hombre - Colaboradora Mujer	.92	.34	.009	.24	1.59
	Jefe Hombre - Colaborador Hombre	.41	.27	.131	-13	.94
Jefe Hombre - Colaboradora Mujer	Jefa Mujer - Colaboradora Mujer	-85	.30	.007	-146	-24
	Jefa Mujer - Colaborador Hombre	-92	.34	.009	-159	-24
	Jefe Hombre - Colaborador Hombre	-51	.28	.073	-107	.05
Jefe Hombre - Colaborador Hombre	Jefa Mujer - Colaboradora Mujer	-34	.22	.132	-79	.11
	Jefa Mujer - Colaborador Hombre	-41	.27	.131	-94	.13
	Jefe Hombre - Colaboradora Mujer	.51	.28	.073	-5	1.07

Como se observa en la tabla anterior, el análisis de varianza indica diferencia estadísticamente significativa a nivel de $p < 0.05$ cuando se compara el grupo jefa mujer-colaboradora mujer versus el grupo jefe hombre-colaboradora mujer. Similar situación puede observarse cuando se compara la díada jefa mujer-colaborador hombre versus jefe hombre-colaboradora mujer.

Tabla 4.6

Resultados que muestran la diferencia en la actitud laboral dependiendo del sexo del jefe inmediato.

ANÁLISIS DIFERENCIAL DE ACTITUD LABORAL ENTRE JEFAS FEMENINAS Y JEFES MASCULINOS					
GRUPO	MEDIA INDIVIDUAL DE GRUPO	GRUPO DE COMPARACIÓN	MEDIA DE SUBESCALAS		
			Apoyo y Guía	Desempeño	Relaciones Interpersonales
Jefa Mujer - Colaboradora Mujer	52.4	Jefa Mujer - Colaborador Hombre	18.00	18.14	17.71
		Jefe Hombre - Colaboradora Mujer	16.1	15.3	15.89
		Jefe Hombre - Colaborador Hombre	16.33	16.52	16.3
			Apoyo y Guía	Desempeño	Relaciones Interpersonales
Jefa Mujer - Colaborador Hombre	52.5	Jefa Mujer - Colaboradora Mujer	16.87	17.07	18
		Jefe Hombre - Colaboradora Mujer	16.1	15.3	15.89
		Jefe Hombre - Colaborador Hombre	16.33	16.52	16.3
			Apoyo y Guía	Desempeño	Relaciones Interpersonales
Jefe Hombre - Colaboradora Mujer	46.8	Jefa Mujer - Colaboradora Mujer	16.87	17.07	18
		Jefa Mujer - Colaborador Hombre	18	18.14	17.71
		Jefe Hombre - Colaborador Hombre	16.33	16.52	16.3
			Apoyo y Guía	Desempeño	Relaciones Interpersonales
Jefe Hombre - Colaborador Hombre	49.4	Jefa Mujer - Colaboradora Mujer	16.87	17.07	18
		Jefa Mujer - Colaborador Hombre	18	18.14	17.71
		Jefe Hombre - Colaboradora Mujer	16.1	15.3	15.89

La tabla anterior muestra las medias de los subgrupos de manera general y las medias obtenidas de las variables que fueron evaluadas al comparar los grupos. Según estos resultados las mujeres que desempeñan puestos de jefatura, salen mejor calificadas que los jefes hombres sin importar el sexo de sus subordinados. En el grupo de jefa mujer-colaborador hombre es donde se puede observar que la media es de 18.14, es decir la media

más alta de todos los grupos. En general los resultados del grupo jefa mujer-colaborador hombre son los más altos de todos los grupos que fueron comparados, lo cual indica que a pesar que son personas de diferente sexo, tienen buena relación y logran trabajar adecuadamente. Sin embargo al comparar el grupo de jefe hombre-colaboradora mujer en la variable de desempeño, se puede observar que la media es de 15.3, la cual es bastante baja comparada con el grupo anteriormente mencionado. Esto significa que la relación se da mejor cuando una mujer tiene subordinados hombres que cuando los jefes hombres tienen subordinadas mujeres.

V. Discusión de resultados

Partiendo del objetivo general de la presente investigación, el cual fue determinar si existe diferencia en la actitud laboral de colaboradores del área administrativa según el sexo de su supervisor o jefe inmediato. Los resultados indican que si existe diferencia estadísticamente significativa en la actitud de un colaborador dependiendo del sexo que tenga su jefe inmediato.

Con base en la variable actitud, el presente estudio permitió determinar que la actitud de un colaborador si es influenciada por el sexo de su jefe al momento de establecer relaciones interpersonales, lo cual coincide con Divas (2010) quien tuvo como objetivo en su investigación establecer si existe relación entre la actitud hacia los clientes e interacción jefe-subalterno. Los sujetos evaluados fueron 20 visitantes médicos del área comercial de género masculino y femenino, comprendidos entre las edades de 20 a 50 años. Los resultados permitieron observar que es evidente que existe una correlación fuerte entre la actitud y las relaciones laborales. Al tomar en consideración la información recabada en la comparación de medias, entre los factores de relaciones laborales y actitud con género, Divas concluye en que si existe una diferencia estadísticamente significativa en la actitud de comunicación entre mujeres y hombres, siendo estos últimos quienes se comunican de manera más efectiva. Sin embargo los resultados de la investigación realizada difieren en este sentido pues estos muestran que las jefas son las que tienen mejor habilidad de comunicación con sus subalternos y además son quienes fomentan una mejor relación laboral.

Zárate (2012) en su investigación “Inteligencia Emocional y La Actitud De Los Colaboradores En El Ambiente Laboral” tuvo como objetivo establecer si la inteligencia emocional y la actitud de los empleados influyen en el ambiente laboral de las empresas. Los sujetos evaluados en total fueron 100 personas tanto hombres como mujeres que ocupan distintos cargos y están comprendidos entre las edades de 20 a 35 años, dicho estudio se realizó a colaboradores de distintas empresas privadas y públicas del municipio de Momostenango. Los resultados permitieron determinar que la inteligencia emocional y la actitud de un colaborador son parte fundamental para un buen ambiente laboral, adicionalmente se concluyó que la satisfacción laboral de los colaboradores está ligada al trato que el jefe inmediato les dé a sus subordinados. Comparando estos resultados con los de la presente investigación se puede interpretar que los subordinados si se ven afectados por el trato que reciben por parte de su jefe inmediato, independientemente si es de género

masculino o femenino. Los resultados de la media al evaluar la variable de desempeño indican que cuando un subordinado (hombre o mujer) tienen a una mujer como jefa, su desempeño y actitud es mejor. Esto es observable pues las jefas mujeres obtuvieron una media de 18.4 cuando tienen subordinadas de su mismo sexo y 17.07 cuando tienen subordinados hombres mientras que los jefes hombres tienen una media de 15.3 cuando tienen subordinadas mujeres y una de 16.52 cuando tienen subordinado hombre.

Por otro lado con base en la variable de sexo o género, Sigüenza (2014) en su tesis “Discriminación entre géneros y su influencia en la ocupación en puestos directivos (estudio realizado con el personal de la municipalidad de Quetzaltenango)” planteó como objetivo determinar la influencia de la discriminación de género para la ocupación de puestos directivos. Evaluó a sujetos comprendidos entre las edades de 20 a 60 años, de ambos sexos, con distintas creencias religiosas, de estados civiles diferentes, con niveles educativos distintos y pertenecientes a diferentes grupos étnicos para determinar si existe algún tipo de discriminación al momento que un colaborador debe ocupar un puesto directivo o gerencial. Los resultados obtenidos demostraron una desventaja del género femenino en comparación al género masculino, se indicó que el 36% de los sujetos evaluados son mujeres y que ellas mismas han sentido discriminación cuando se trata de oportunidades de crecimiento y superación profesional. La relación entre ese estudio y el presente es que en este estudio las jefas mujeres representan el 37.29% del total de jefes y los jefes hombres conforman el 62.71% lo cual permite observar que en efecto la cantidad de mujeres que ocupan puestos gerenciales sigue siendo bajo, sin embargo los resultados generales del estudio indican que las mujeres tienen gran capacidad para trabajar en equipo y para desempeñar un cargo gerencial.

Todaro, Abramo y Godoy (1999) realizaron una investigación sobre el desempeño laboral de hombres y mujeres, en el cual utilizaron una submuestra de 17 empresas y el objetivo consistió en evaluar las percepciones de empresarios ejecutivos chilenos respecto a diversos temas ligados al desempeño laboral de los trabajadores. Evaluaron la eficiencia y productividad de hombres y mujeres en el trabajo, pues los costos laborales según el sexo de los trabajadores representan gran impacto en una organización. Los resultados indican que las mujeres son mejor evaluadas que los hombres por su delicadeza, tolerancia, eficiencia, concentración, adaptabilidad y capacidad de establecer relaciones humanas. Respecto a los costos laborales, la percepción es que los costos indirectos de las mujeres son más altos, por mencionar algunos de esos costos indirectos se puede referir a las horas de lactancia que las

madres deben tomar luego de haber tenido un hijo e igualmente los permisos que deben otorgárseles para citas médicas con sus hijos. Los resultados de este antecedente son bastante similares a los resultados obtenidos en esta investigación pues las jefas mujeres obtuvieron mejores calificaciones que los jefes hombres en distintos aspectos, los cuales fueron relaciones interpersonales, desempeño y apoyo y guía, a pesar de no haber tomado en cuenta en esta investigación los costos que representa tener a una mujer en una organización se puede observar que las mujeres en estas dos investigaciones fueron bien calificadas.

Adicionalmente Delgado (2010) en la investigación “Desigualdad de género en la ocupación de cargos directivos en el sistema sanitario público en España” estableció como objetivo describir la distribución por sexo de cargos directivos del sistema sanitario público en Comunidades Autónomas. La cantidad de sujetos estuvo comprendida por 213, 972 profesionales colegiados en medicina en el año 2008, 44.4% de ellas son mujeres. Los resultados obtenidos permitieron observar que de los 184, 101 cargos directivos evaluados, únicamente el 39.7% están ocupados por mujeres, lo cual señala que a pesar del aumento de mujeres en la rama de la medicina, las desigualdades en dicha ocupación siguen siendo notorias. La relación que tiene la presente investigación con este antecedente se encuentra cuando se observa el porcentaje de mujeres que ocupan un puesto gerencial pues nuevamente es un porcentaje relativamente bajo, en esta investigación las jefas representan el 37.29% del total de sujetos evaluados. Son datos sumamente similares a pesar que en la investigación de Delgado se enfoca en el área de medicina y en esta investigación se toman en cuenta puestos del área administrativa, lo cual indica que los hombres son los que siguen dominando los puestos gerenciales en una empresa u organización.

Por último, y como se ha citado, en la actualidad las mujeres han logrado colocarse en puestos de gerencia y los resultados han sido exitosos, sin embargo, ha sido una constante lucha pues muchas de ellas han sido víctimas de discriminación laboral por género pero actualmente las mujeres ya representan una competencia laboral para los hombres.

Por otro lado, la actitud de un colaborador se ve influenciada por muchos factores laborales y uno de los más importantes es la relación jefe-colaborador pues el trato que el jefe les da a sus colaboradores influye en su nivel de motivación, en la confianza y en la comunicación que exista entre ellos. Por lo tanto, el ambiente laboral que exista en una organización se verá sumamente influenciado por la efectividad de las relaciones laborales que el jefe establezca con sus subordinados.

Finalmente, en Guatemala todavía existen muchos casos de discriminación de género pero se han visto avances que le han permitido las mujeres integrarse más al ambiente laboral y desempeñar cargos de gerencias o jefaturas.

VI. Conclusiones

- Los resultados obtenidos indicaron que existe diferencia estadísticamente significativa en la actitud laboral de colaboradores del área administrativa según el sexo de su supervisor o jefe inmediato.
- Al realizar el análisis de resultados se determinó que al comparar los grupos de jefa mujer-colaboradora mujer versus jefe hombre-colaboradora mujer se concluyó que existe una diferencia de .007 lo cual confirma que la hipótesis alterna es altamente significativa. La mayor diferencia se da en la variable de relaciones interpersonales teniendo una media de 18 en el grupo de jefa mujer-colaboradora mujer y una media de 15.89.
- Confirmando la hipótesis alterna donde se compara un grupo de jefa mujer-colaborador hombre versus jefe hombre-colaboradora mujer, la diferencia significativa fue de .009. La mayor diferencia se observó en la variable desempeño en la cual el grupo de jefa mujer-colaborador hombre obtuvo una media de 18.14 mientras que el grupo de jefe hombre-colaboradora mujer tuvo una media de 15.30, esto indica que la jefa mujer influye más en el desempeño de sus colaboradores que un jefe hombre en sus colaboradoras.
- Se concluyó que existe diferencia estadísticamente significativa de .007 al comparar los grupos de jefe hombre-colaboradora mujer versus jefa mujer-colaboradora mujer, lo cual confirma la hipótesis alterna. La variable con mayor significancia fue relaciones interpersonales, pues la media del grupo de la jefa mujer con colaboradora mujer sobrepasa la media del jefe hombre con colaboradora mujer por 1.70.
- Luego del análisis de resultados, se concluyó que la hipótesis alterna se confirma cuando se compara un grupo de jefe hombre-colaboradora mujer versus jefa mujer-colaborador hombre, la diferencia significativa fue de .009. La mayor diferencia se observó en la variable desempeño en la cual el grupo de jefa mujer-colaborador hombre obtuvo una media de 18.14 mientras que el grupo de jefe hombre-colaboradora mujer tuvo una media de 15.30, esto indica que la jefa mujer influye más en el desempeño de sus colaboradores que un jefe hombre en sus colaboradoras.
- Se concluyó que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones laborales entre jefa mujer-colaboradora mujer y un grupo de jefa mujer-colaborador hombre. Sin embargo cabe

resaltar que las medias de las jefas mujeres con colaboradoras mujeres en todas las variables son mayores que cuando la jefa es mujer y tiene colaboradores hombres.

- Los resultados confirmaron la hipótesis nula que indicaba que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales al comparar a la jefa mujer-colaboradora mujer con un grupo de jefe hombre-colaborador hombre. Cabe mencionar que en la variable de relaciones interpersonales las jefas mujeres con colaboradora mujer tuvieron una media mayor, 18, que la de los jefes hombres con colaboradores hombres, siendo de 16.30.
- Se logró concluir que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefa mujer-colaborador hombre y un grupo de jefa mujer-colaboradora mujer, lo cual comprobó la hipótesis nula.
- Los resultados obtenidos aprobaron la hipótesis nula, la cual confirmó que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefa mujer-colaborador hombre y un grupo de jefe hombre-colaborador hombre.
- La hipótesis nula se confirmó en dos casos, indicando que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefe hombre-colaboradora mujer y un grupo de jefe hombre-colaborador hombre ni tampoco entre jefe hombre-colaborador hombre y un grupo de jefa mujer-colaboradora mujer.
- Según los resultados se concluyó que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 en las variables apoyo y guía, desempeño y relaciones interpersonales entre jefe hombre-colaborador hombre y un grupo de jefa mujer-colaborador hombre y tampoco entre jefe hombre-colaborador hombre y un grupo de jefe hombre-colaboradora mujer, lo cual confirmó las dos hipótesis nulas.

VII. Recomendaciones

- A la sociedad en general, se recomienda no subestimar el potencial y las capacidades de una mujer para ocupar puestos gerenciales pues hoy en día si representan una competencia en el ámbito laboral ya que se han preparado y han adquirido experiencia que les permite destacarse y crecer profesionalmente.
- A los jefes hombres, se les recomienda analizar su don de mando y su habilidad de liderazgo pues a pesar que los resultados no fueron tan bajos, hubo casos en los que las calificaciones obtenidas no fueron del todo positivas. Adicionalmente a las mujeres se les recomienda continuar con su buen liderazgo y fomentar las buenas relaciones con sus colaboradores.
- A jefes hombres y mujeres, mantenerse en constante capacitación para desarrollar más habilidades de liderazgo, fomentar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación y relaciones interpersonales con sus subordinados porque de esto dependerá el éxito del departamento que tienen a su cargo.
- Mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales entre jefe hombre y colaboradores pues los resultados indicaron que los hombres no tienen tanta influencia positiva en el desempeño de sus subordinados.
- A los jefes hombres, involucrarse más con sus subordinados para darles más apoyo y guiarlos en sus labores.
- Para investigaciones futuras, que se realicen más estudios relacionados a la discriminación de género pues con este estudio se pudo observar que aún existen barreras entre hombres y mujeres en las que las mujeres son subestimadas y se duda de su capacidad para ocupar puestos de gerencia o jefaturas.

VIII. Referencias Bibliográficas

- Albarracín, D., Johnson, B., Zanna, M. (s.f.). *Manual de Actitudes*. Recuperado de:
<http://psicologiaexperimental.files.wordpress.com/2010/03/albarracin-traduccion.pdf>
- Álvarez, R. (s.f.). *Equidad de Género*. Recuperado de:
<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2975/4.pdf>
- Barberá, E. (1998). *Psicología del género*. Editorial Ariel, S.A. España.
- Betancourt, E., Torres, E., Tamez Martínez y Hernández Reséndiz. (2009). “*Discriminación por género en puestos gerenciales en las empresas de Cd. Valles, San Luis Potosí*” Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/eemr.htm>
- Blanch, J. (coordinador), Espuny, M., Durán, C. y Artiles, A. (2003) “*Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos* Barcelona, España
- Bligoo. (s.f) *Relaciones interpersonales*. Recuperado de:
<http://relacionesinterpersonales.bligoo.com.co/definicion-de-relaciones-interpersonales#.VINW4zRwuTI>
- Castilla, C. (2009). *Conductas y actitudes*. España.
- Chiang, M., Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). *¿Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño?: En una empresa de retail*. Chile. Recuperado de:
http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/194/v/v19-2/chiang_et_al-theoria_19-2.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª. Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Concepto de Actitud. (s.f.) Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/7869056/Concepto-de-Actitud>
- Definicion abc (2007-2010). *Apoyo*. Recuperado de:
<http://www.definicionabc.com/general/apoyo.php>
- Definicion abc (2007-2010). *Guía*. Recuperado de:
<http://www.definicionabc.com/general/guia.php>

Definicion abc (2007-2010). *Desempeño*. Recuperado de:

<http://www.definicionabc.com/general/desempeño.php>

Definicion.de (2008-2009). *Actitud*. Recuperado de: <http://definicion.de/actitud/>

Definicion.de (2008-2009). *Jefe*. Recuperado de: <http://definicion.de/jefe/#ixzz3L9K67k6W>

Delgado, A. y Saletti-Cuesta, L., (2010). *Desigualdad de género en la ocupación de cargos directivos en el sistema sanitario de España*. Recuperado de:

[http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/22346/1/E7_Desigualdad de G%C3%A9nero%20en%20la%20ocupaci%C3%B3n.pdf](http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/22346/1/E7_Desigualdad_de_G%C3%A9nero%20en%20la%20ocupaci%C3%B3n.pdf)

Divas, J. (2010). *Relación entre actitud con los clientes e interacción jefe-subalterno, en un grupo de visitantes médicos de una empresa que comercializa medicamentos*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala

Fernández, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: Organización y dirección*. España: Editorial Díaz de Santos.

Gaceta, D. (2011). La relación jefe-empleado: sinergias y antagonismo. [Mensaje de blog].

Recuperado de <http://www.gacetadental.com/2011/01/la-relacin-jefe-empleado-sinergias-y-antagonismos-27152/>

Gallegos, F., Guzmán, F., Saavedra, C. y Silva, A. (2012). *Participación de Mujeres en Cargos Gerenciales: Una investigación cualitativa de empresas financieras*. (Tesis de ingeniería). Universidad de Chile. Recuperado de:

<http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/111789>

Girondella, L. (s.f). Sexo y Género: Definiciones. Recuperado de:

<http://contrapeso.info/2012/sexo-y-genero-definiciones/>

Gómez, S. (2011). *Percepción de un grupo de artesanos con respecto a los rasgos actitudinales que contribuyen a un desempeño laboral exitoso*. (Tesis de licenciatura).

Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de:

[http://biblio2.url.edu.gt/F/SFGT5Y74I3G43RIK376HE6F3HACUQ9LH7VIQBLQL](http://biblio2.url.edu.gt/F/SFGT5Y74I3G43RIK376HE6F3HACUQ9LH7VIQBLQLDG1U1JF2DG-)

[42423?func=service&doc_library=URL01&doc_number=000156851&line_number=0001&func_code=WEB-SHORT&service_type=MEDIA](http://biblio2.url.edu.gt/F/SFGT5Y74I3G43RIK376HE6F3HACUQ9LH7VIQBLQLDG1U1JF2DG-42423?func=service&doc_library=URL01&doc_number=000156851&line_number=0001&func_code=WEB-SHORT&service_type=MEDIA)

- Guevara, L. (2012). El enfoque de género en las relaciones laborales. [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://lguevara-derecholaboral.blogspot.com/2012/08/el-enfoque-de-genero-en-las-relaciones.html>
- Ifad.org. (s.f.) Género. Recuperado de: http://www.ifad.org/gender/glossary_s.htm
- Lamas, M. (2002). *Cuerpo: diferencia sexual y género*. Taurus, México.
- Mead, M. (1972). *Educación y cultura, término genero*. (3^{ra}. Ed.) Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós.
- Méndez, A. (2014). *Relación entre workholics (adictos al trabajo) y la actitud laboral del área administrativa de una industria de calzado*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de: http://biblio2.url.edu.gt/F/SFGT5Y74I3G43RIK376HE6F3HACUQ9LH7VIQBLQLDG1U1JF2DG-42880?func=service&doc_library=URL01&doc_number=000180049&line_number=0001&func_code=WEB-SHORT&service_type=MEDIA
- Morales, P. (2013). *Investigación experimental, diseños y contraste de medias*. Recuperado de: <http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Dise%F1osMedias.pdf>
- Murillo, S. (2004). *Relaciones humanas*. (2^a. Ed.). Editorial Limusa. México, D.F, México.
- Observatorio del Mercado Laboral, Ministerio de Trabajo (17 de marzo 2014). La mujer en el mercado laboral. *elPeriódico*, pp. 03
- Oficina Internacional de Trabajo, Ginebra. (2004). *Las mujeres en puestos de dirección*. Recuperado de: <http://pendientedemigracion.ucm.es/cont/descargas/documento6323.pdf?pg=cont/descargas/documento6323.pdf>
- Pautassi, L. (2011). *Lecciones y Ensayos N° 89*. Argentina.
- Planned Parenthood Federation of America Inc. (s.f). Género e identidad de género. Recuperado de: <http://www.plannedparenthood.org/esp/temas-de-salud/relaciones/genero-e-identidad-de-genero-26530.htm>

- Real Academia Española. (1999). *Sexo. Diccionario de la lengua española*. (21^a. Ed.) Madrid, España. Editorial Espasa Calpe, S.A.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. México.
- Rodríguez, D., Camarena, F., Moreno, R., Lugo, F., Moreno, J., Jiménez, W., Flores G., Kaiser, E., Pérez, I., Sorbo, K., Castells, J. y Díaz, F., (1980). *Revista de Administración Pública*. Órgano del Instituto Nacional de Administración Pública.
- Sabbagh, M. (2008). *La Influencia de las Actitudes del Personal en la Productividad de la Empresa Grupo Galmaz, S.A.* (Tesis de licenciatura). Universidad San Carlos de Guatemala. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2628.pdf
- Scott, S. (s.f.) *¿Qué es la igualdad de oportunidades laborales?* Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-igualdad-de-oportunidades-laborales-8960.html>
- Sigüenza, S. (2014). *Discriminación entre géneros y su influencia en la ocupación en puestos directivos (estudio realizado con el personal de la municipalidad de Quetzaltenango)*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de: http://biblio2.url.edu.gt/F/SFGT5Y74I3G43RIK376HE6F3HACUQ9LH7VIQBLQLDG1U1JF2DG-43398?func=service&doc_library=URL01&doc_number=000165442&line_number=0001&func_code=WEB-SHORT&service_type=MEDIA
- Todaro, R., Abramo, L. y Godoy, L. (1999). *Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios*. Recuperado de: http://www.cem.cl/pdf/desempen_laboral.pdf
- Trebilcock, A. (s.f) *Relaciones laborales y Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado de: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>
- Ulrich, D., Losey, M., Lake, G. (2003). *El futuro de la dirección de Recursos Humanos*. Barcelona, España.
- Zárate, E. (2012). *Inteligencia Emocional y La Actitud de los colaboradores en el ambiente laboral*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de:

http://biblio2.url.edu.gt/F/SFGT5Y74I3G43RIK376HE6F3HACUQ9LH7VIQBLQLDG1U1JF2DG-43472?func=service&doc_library=URL01&doc_number=000158832&line_number=0001&func_code=WEB-SHORT&service_type=MEDIA

ANEXOS

ANEXO # 1

NOMBRE	Test de Actitud del Colaborador dependiendo del sexo de su Supervisor
AUTOR	Nadia Pamela Lemus Valencia
AÑO DE EDICIÓN	2014
OBJETIVO	Conocer si el sexo del jefe inmediato influye en la actitud de un colaborador.
¿QUÉ MIDE?	<p>La encuesta mide las actitudes de los colaboradores en relación al sexo de su jefe. Enfocándose en los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo y guía • Desempeño • Relaciones interpersonales
REACTIVOS	<p>Son 15 reactivos que evalúan los factores de la actitud que los colaboradores demuestran. Las preguntas que responden a cada factor son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo y guía: 1-5 • Desempeño: 6-10 • Relaciones Interpersonales: 10-15
TIEMPO DE RESOLUCIÓN	15 minutos aproximadamente.
FORMA DE APLICACIÓN	La encuesta es de auto aplicación individual.
JUICIO DE EXPERTOS	<p>Lic. Manuel Arias Licda. Patricia Rosada Lic. Luis Fernando Chang Licda. Mónica Paniagua</p>

TEST DE ACTITUD DEL COLABORADOR DEPENDIENDO DEL SEXO DEL SUPERVISOR

Objetivo

Este instrumento ha sido elaborado para dar a conocer de qué manera influye el sexo del supervisor o jefe inmediato en la actitud laboral de los colaboradores del área administrativa. Su opinión es de suma importancia, ya que permitirá conocer su percepción y ayudará a obtener mejores resultados.

Instrucciones

Se le presentarán una serie de enunciados a los cuales deberá responder con la mayor sinceridad posible. Al leer cada enunciado se le presentarán cuatro opciones de respuesta y deberá marcar con una "X" la casilla que considere más adecuada. Ejemplo:

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

Tiempo

Este cuestionario, no tiene un tiempo estipulado de aplicación, se considera que lo podrá completar en 15 minutos aproximadamente.

Puesto que ocupa: _____ Edad: _____

Sexo: Femenino Masculino Estado Civil: Soltero Casado

No.	Item	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Mi jefe me impulsa a seguir adelante.				
2	Recibo apoyo de mi supervisor en situaciones				

	difíciles.				
3	Mi jefe establece con claridad los objetivos de mi puesto.				
4	Mi supervisor prioriza actividades y organiza el departamento.				
5	El liderazgo de mi jefe influye positivamente en mi trabajo.				
6	Mi jefe toma en cuenta ideas nuevas, creativas e innovadoras.				
7	Percibo confianza de parte de mi supervisor cuando desempeño mi trabajo.				
8	Recibo felicitaciones de parte de mi jefe por mi buen desempeño laboral.				
9	Recibo realimentación de mi trabajo por parte de mi jefe.				
10	Mi supervisor me permite tomar decisiones.				
11	Siento la confianza suficiente para darle a conocer mis puntos de vista a mi jefe.				
12	Me parece adecuado el carácter de mi jefe.				
13	La relación con mi supervisor es de respeto mutuo.				
14	No me molesta que mi jefe				

	me supervise constantemente.				
15	La comunicación con mi jefe es buena y transparente.				