



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología

" EL DIAGNOSTICO COMO PUNTO DE PARTIDA PARA
EL CAMBIO ORGANIZACIONAL "

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a

NORMA LORENA ESCOBAR ELLGUTTER
NOEMI EDELMIRA RODRIGUEZ MARTINEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

75053.08
UNAM.100
1984
ej.2

M-20307

tps. 1178a

A QUIENES ME DIERON LA VIDA

MIS PADRES

CON CARINO Y AGRADECIMIENTO POR

SU APOYO Y COMPRESION

ERNESTO QUINTERO

A MI HERMANO, POR SER EL

AGRADEZCO A TODAS AQUELLAS PERSONAS
QUE EN EL TRANCURSO DE MI VIDA ME
HAN BRINDADO SU APOYO, CONFIARON EN MI
Y ME HAN ESTIMULADO HA SEGUIR ADELANTE
TANTO EN EL ASPECTO HUMANO COMO
PROFESIONAL.

DOY MIS DISCULPAS DE ANTFMANO POR NO
SER POSIBLE NOMERAR A TODAS Y SOLO
ALGUNAS COMO LUIS BASURTO, FERNANDO
MEDRANO, AMIGAS DEL INTERNADO,
FAMILIA SILVA NYSSSEN, PEDRO PEREZ
VAZQUEZ, BERTHA, PATRICIA, RAMON Y
JEFES DE MIS DIFERENTFS TPBAJOS POR
SU VALIOSA ENSEÑANZA

AGRADEZCO AL LIC. MARCO A. LLANOS RUELAS
LAS FACILIDADES BRINDADAS PARA LA REALI-
ZACION DE ESTE ESTUDIO, ASI COMO SUS VA-
LIOSOS CONOCIMIENTOS Y COMENTARIOS SOBRE
EL MISMO.

I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION.	1
UNIDAD I	5
GENERALIDADES	6
1.0 Conceptos de Diagnóstico	6
1.1 Punto de Vista	8
1.2 Identificación del problema	9
1.4 Características de las organizaciones enfermas y sanas	17
1.5 Técnicas de recopilación y análisis y información	20
1.5.1 Entrevistas	20
1.5.2 Cuestionarios	21
1.5.3 Observación	24
1.5.4 Información secundaria y discretas	25
1.6 Elección de los Métodos de Recopilacion de Informacion	29
1.7 Concepto de Actitud	30
1.8 Escala de Actitud	32
1.9 Estudios realizados de las actitudes	35
1.9.1 Relaciones Humanas.	35
1.9.2 Satisfacción en el trabajo	38
1.9.3 Supervisión	42
1.9.4 Sueldos y Salarios	48
1.9.5 Condiciones de trabajo	53
1.9.6 Comunicación.	58
1.10 Diferentes Alternativas de cambio	62
1.10.1 Concepto de cambio	62
1.10.2 Diferentes enfoques para el cambio	63
1.10.3 La importancia del elemento humano en la implantacion del cambio	65
1.10.4 Medidas para implantar cambios y mejorar la efecti- vidad del personal	69

UNIDAD II

CASO PRACTICO "DIAGNOSTICO A TRAVES DE UNA ESCALA DE ACTITUDES".

2.0 Marco de referencia	85
2.1 Planteamiento del problema	87
2.2 Planteamiento del objetivo	87
2.3 Planteamiento de las hipótesis	88
2.4 Definición de variables	89
2.5 Control de variables	89
2.6 Construcción de escala de actitud	89
2.7 Elección de la muestra	92
2.8 Cuestionario	95
2.9 Formación de grupos	101
2.10 Descripción del método de análisis	101
- Índice de confiabilidad	101
- T. de Student	105
- Prueba de Rangos de Duncan	108
- Gráficas	132
Formato de cuestionario	152

UNIDAD III

ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

3.1 Interpretación de los datos	162
3.1.1 Prueba de Kuder y Richardson	162
3.1.2 Prueba T. de Student	162
3.1.3 Pruebas de rangos de Duncan	167
3.2 Conclusiones y recomendaciones	168
Bibliografía	173

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

Para poder diseñar y mejorar la calidad de la vida, debemos determinar el grado en que la situación actual difiere de la correspondiente a las sociedades anteriores. Debido a un creciente cambio tecnológico, en la actualidad se generan y afrontan más que nunca crisis sociales y ambientales que requieren respuestas inmediatas de la sociedad. Sin embargo, nuestra sociedad no las proporciona, su estructura y funcionamiento no facilita la respuesta rápida. Su falta de respuesta a la crisis, genera descontento entre un número cada vez mayor de sus miembros, así mismo, el descontento se manifiesta en las protestas desordenadas, la desobediencia civil, la enajenación social y las huelgas.

Alvin Toffler en su libro el "Shock del futuro" expone como tema principal que la impericia de nuestra sociedad para adaptarse al cambio - no a su contenido o dirección - es el problema más crítico de nuestro tiempo.

El cambio tecnológico ha producido mayor riqueza y afluencia, más consumo, más adecuación, más comunicación y más viajes en nuestro siglo que lo producido en todos los siglos anteriores.

También ha cambiado la sociedad en sus esquemas básicos y ha producido crisis; la sociedad todavía no sabe como responder rápida y efectivamente, hay una necesidad urgente de modificar nuestra sociedad para incrementar su habilidad de aprender y adaptarse.

Las revoluciones que está sufriendo nuestra sociedad no son independientes entre sí, hay cambios interrelacionados en el hombre, su medio ambiente y la forma en que piensa acerca de ambos.

Aunque se da mucha atención a los cambios, al comportamiento del hombre, tendemos a despreciar los cambios en la forma que los percibe y la opinión que tiene de ellos. Los cambios de nuestro punto de vista y forma de pensar, no solamente dá lugar a nuevas interpretaciones de lo que ocurre, sino también a nuevos conceptos acerca de lo que se puede hacer al respecto. La habilidad de una persona de administrar sus asuntos o los de una sociedad depende más de su comprensión y actitud hacia el mundo que lo rodea, de sus métodos de solución a los problemas, es decir, su éxito depende más de la forma en que percibe

al mundo y la filosofía que vive, que de su ciencia y tecnología.

Es por ello que nos hemos interesado en una parte de ese macrosistema que es la Industria, debido que es ahí una de las áreas donde se puede empezar a concientizar, capacitar, entrenar, para que la gente sea capaz de adoptar nuevas formas de percibir y comportarse hacia los cambios.

Se ha encontrado una amplia gama de diferencias individuales en la motivación de la fuerza de trabajo. No todos los trabajadores desean enriquecer sus puestos, ni aceptan una mayor responsabilidad; además en muchos de los casos ni siquiera saben que es lo que necesita tener un trabajo para sentirse satisfecho y si el puesto llegara a cumplir su expectativa de lo que él quiere, no saben como se sentirán realmente hasta que no haya experimentado de hecho el puesto. Así mismo, se necesitaría probar si éstas características tienen un efecto perdurable o si solo representa un cambio temporal.

Es por eso que se necesita incrementar la investigación de los factores que influyen, mejoran y satisfacen la vida de un trabajador, para así poder crear sistemas que los ayude a ser más productivos y proporcionen un beneficio a la sociedad.

Existen diferentes enfoques que han marcado lo que debe enfatizar una administración para lograr una mejor adaptación del hombre al sistema.

Por ello el enfoque de la administración según la ciencia de la conducta está sufriendo un cambio drástico, en la actualidad abundan los problemas humanos en las organizaciones que hacen pensar que el enfoque tradicional no es capaz de responder a todos los problemas, justificando así la exploración de nuevas alternativas y el desarrollo de nuevas técnicas.

Una nueva perspectiva científica de la administración de las ciencias de la conducta, suele denominarse conducta organizacional. Se han bus

MEGASISTEMA

no ha funcionado
lo interno es
conductismo.

En las explicaciones teóricas de la conducta, pero este enfoque interno no ha dado resultado, por lo que se ha iniciado un movimiento que se ocupa directamente de la conducta manifiesta y sus consecuencias, en lugar de los estados internos.

El empleado ve a la organización como fuente de muchas consecuencias comunes de su conducta organizacional, como dinero, seguridad, reconocimiento, respaldo social, etc., se hace hincapié en las relaciones entre la conducta y sus consecuencias, dándole en esa forma una orientación externa.

Un sistema debe tener información relativa a los problemas que encara y así poder encarar el sistema que controla. Es posible identificar los problemas reales y potenciales una vez que se hayan identificado los síntomas y augurios (presíntomas).

Un síntoma es la desviación del comportamiento de un sistema de lo que se considera comportamiento normal, por ejemplo el ausentismo, la frecuencia de renunciadas, índice de desempeño; los síntomas pueden indicar amenazas y oportunidades, hay que analizar el comportamiento pasado y presente del sistema que se está controlando, del de otros sistemas análogos (para fines de comparación) y de su medio ambiente.

Los síntomas requieren de explicación, de diagnóstico, antes que se pueda hacer algo al respecto. El diagnóstico es la búsqueda de los productores del comportamiento anormal y normal, no aleatorio. La ciencia ha desarrollado procedimientos efectivos de diagnóstico, lo que no implica que siempre sea fácil, encontrar e identificar productores de síntomas y presíntomas.

Esta es una área en la que la habilidad, imaginación y creatividad humanas tienen un papel importante. Una vez hecho el diagnóstico, se puede determinar si es necesario o no una acción. El diagnóstico puede revelar un caso de corrección interna o uno en el cual nada se puede hacer. Un sistema de control debe poder utilizar la información para resolver sus problemas en la toma de decisiones.

Es aquí donde entra nuestro tema de tesis, que es el obtener información y datos sobre las actitudes del trabajador hacia la empresa, es decir, poder analizar de acuerdo a lo que dice el sujeto a través del cuestionario, si concuerda con la realidad de la situación en la que están y los registros que lleva el departamento de personal; con el fin de detectar qué aspectos son a los que ellos le dan importancia y cuáles son los que determinan su conducta actual, para crear programas de cambio conductal, tal vez de estructuras y de funciones que den como resultado "calidad de vida" en el trabajo.

110

UNIDAD I

GENERALIDADES

1.0 D I A G N O S T I C O .

En nuestro estudio nos interesa enfatizar que la organización es un sistema social y por tanto, constituido por personas en constante y dinámica interacción formado por pequeños y grandes grupos sociales que también se encuentran en interrelación continua. No tratamos de detallar por completo todas las implicaciones del punto de vista de sistemas de una organización, solo subrayaremos ahora dos ideas básicas. La primera de ellas es la interdependencia esencial entre los elementos de una organización, ya que no es un sistema mecánico en que pueda cambiarse una parte - sin efectos concomitantes en las otras. Un sistema organizacional comparte con el sistema biológico la propiedad de una marcada interdependencia entre las partes de tal manera que un cambio en una parte causa impacto en las otras. La segunda idea, es que los sistemas sociales como las organizaciones tiene la facultad de modificarse así mismas de una manera estructural fundamental.

Si queremos comprender el comportamiento organizacional es necesario conocer las conductas que siguen ó debiera de seguir la organización ante determinadas circunstancias de acuerdo a sus características de sistema; el criterio que se usa para determinar si un cambio particular conducirá al desarrollo de la organización en una ó todas las áreas de contacto es: "el cambio implicará un mayor ajuste bien sea entre la organización y las demandas del ambiente ó entre la organización y las necesidades de -- sus colaboradores individuales ó en ambas áreas". (1) Si un cambio particular hace que los individuos se sientan más motivados para contribuir a los propósitos organizacionales se producirá en esta área de contacto entre la organización y el individuo, el desarrollo organizacional.

Para determinar la dirección del cambio primero emplearemos los instrumentos de las ciencias del comportamiento para hacer un -- análisis de las demandas del ambiente y del individuo. "Es--

tos instrumentos pueden ser empleados para hacer un diagnóstico descriptivo del estado actual de la organización". (2) ¿Dónde se encuentran los problemas de integración? ¿Cómo manejan el conflicto los miembros? ¿Cuáles con las fuentes de satisfacción e insatisfacción individual?. Esta descripción del estado de la organización de acuerdo al diagnóstico puede ser utilizado para definir la dirección del cambio, en la ciencia de la conducta se ha prestado mucha atención a los métodos, problemas y consecuencias del diagnóstico en las organizaciones.

Los diagnósticos superficiales o incorrectos se basan a menudo en datos insuficientes o inexactos. El diagnóstico de organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse; se trata de un intento de vincular una diversidad bastante extensa de factores variables con los resultados fruto de la organización, así como determinar relaciones causales. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la organización y el bienestar de sus miembros. "El diagnóstico acertado por lo tanto, sienta la base para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento del organismo". (3)

El diagnóstico comprende de técnicas para formular las preguntas adecuadas; saber interpretar el ambiente de una organización; establecer normas efectivas de observación y recopilación de información y desarrollar métodos para procesarla e interpretarla.

Al diagnosticar se debe tratar de averiguar: a) lo que realmen

te está sucediendo en una situación en particular b) lo que - probablemente ocurrirá en el futuro si no se hace un esfuerzo - por cambiar; c) lo que a la gente le gustaría idealmente que estuviera pasando en esta situación y d) cuáles son los obstáculos o restricciones que impiden la transformación de lo real o lo ideal.

"En el proceso de diagnóstico existen por lo menos tres etapas:

- El punto de vista
- La identificación de los problemas
- El análisis" (4)

1.1 Punto de vista.

Antes de comentar el diagnóstico de una organización se debe tener presente quién es la persona que está observando la situación.

Para obtener una imagen de conjunto, lo ideal sería tratar de ver la situación desde el punto de vista de todos aquellos que van a ser afectados por cualquier cambio. La realidad, sin embargo, limita en ocasiones una perspectiva amplia. De cualquier modo, desde el principio se debe tener claramente definida una estructura de referencia.

Existen numerosas orientaciones para los diagnósticos, o sea formas de considerar a la organización, así como de vincular sus resultados con la introducción de datos y con los factores variables que intervienen. "Existen varias normas o reglas importantes para formular diagnósticos acertados de las organizaciones:

1. Los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas; la conducta de los individuos y de los organismos es producto de muchos factores dinámicos que actúan recíprocamente. En consecuencia, lo que se observa es sencillamente el resultado de las acciones recíprocas.
2. Muchos datos representan síntomas y no causas, el hecho de

tomar como punto de partida los síntomas sin formular el diagnóstico adecuado, lleva generalmente a intervenciones-desacertadas" (5). Lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar. La calidad del diagnóstico de la organización descansa en la actitud para apreciar y tomar en cuenta los hechos.

1.2 Identificación del problema.

Todo intento de cambio comienza con la identificación de los problemas. Cuando hay una discrepancia entre lo que realmente está sucediendo (lo real) y lo que a usted le gustaría que estuviera sucediendo (lo ideal), existe un problema.

Esta etapa del diagnóstico generalmente está amenazada por la conciencia de cierta discrepancia entre lo esperado y lo deseado (metas) y los resultados reales. Generalmente consideramos esto como una manera de detectar las dificultades cuando los resultados no son satisfactorios. Sin embargo, cuando mucho, es el modo de localizar oportunidades no anticipadas, cuando los resultados son satisfactorios. "El diagnóstico es solamente un punto de partida; la discrepancia no se explica, ni se justifica por sí misma; una dificultad se debe convertir en un problema definido, susceptible de ser comprendido por el proceso de coleccionar y analizar los datos de los factores causales. La recolección de datos no consiste solamente en juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios u otros medios, sino también hablar con las personas interesadas. El diagnóstico pretende identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones; también trata de establecer qué variables del sistema contribuyen al problema de manera más decisiva". (6).

1.3 - El Análisis.

La identificación del problema lleva casi inmediatamente al análisis. En cuanto se ha identificado la discrepancia (problema), el objetivo del análisis es determinar por qué existe.

Casi todos los instrumentos de diagnóstico revisten la forma de modelos para facilitar el análisis de la estructura, del proceso y de la conducta del organismo o grupo.

Es muy importante hacer hincapié en que el modelo de diagnóstico determina la índole de los datos que se han de recopilar y de las técnicas que se apliquen para recopilarlos.

Se atribuye gran importancia al diagnóstico de los problemas de organización por el hecho de realizar gestiones destinadas a -- efectuar los cambios.

"Hay dos aspectos de los problemas de diagnóstico de organización: El primero es la cuestión de cuáles datos hay que acopiar; y el segundo es la forma en que estos datos se interpretan y se presentan a los miembros del organismo" (7)

Una limitación de los intentos para diagnosticar, en la forma - en que por lo común se realizan, es su tendencia a ser algo precipitados y de que a menudo es el investigado quien los guía y dirige. El segundo problema es que muchas veces el investigador se interesa por los problemas específicos de la organización.

El diagnóstico de la organizaciones tiene que adaptarse a las características de las mismas y a la situación en que se realiza; podemos tratar de determinar las posibilidades de -

diagnoístico, encontrar la filosoffa adecuada para enfocarlo, tener una idea respecto a la mejor forma de aplicarlo y sistematizarlo.

El diagnóstico es un proceso que realizamos antes de efectuar - una acción, ó sea, es una toma de decisión anticipada, es decidir lo que va a hacerse y cómo va a realizarse.

El diagnóstico se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos - que se haga algo al respecto. Así pues, el diagnóstico es - un medio para evitar las acciones incorrectas como reducir los fracasos. El diagnóstico tiene poco valor si la organiza--- ción para la cual se desarrolló no puede ponerlo en vigor, por ende, un diagnóstico, consiste en la reorganización del sistema en cuestión ó estimular la reorganización necesaria.

Wendel y French proponen una tabla que a continuación incluimos, la cual puede servir como guía para llevar a efecto el proceso de diagnóstico. Dicha Tabla incluye -- cuatro puntos: A) Enfoque del diagnóstico, B) Explicaciones y ejemplos para fines de identificación, C) Información característica que se desea y D) Métodos usuales para diagnosticar" (8).

FORMA DE DIAGNOSTICAR SUBSISTEMAS ORGANIZACIONALES

"A" Enfoque del diagnóstico o entidad objeto del estudio	"B" Explicaciones y ejemplos para fines de identificación	"C" Información característica que se desea	"D" Métodos usuales para diagnosticar
El organismo total (con estatuto o misión que cumplir y una estructura de poder) en común.	El sistema (entidad) total es el que se valoriza y analiza. En el diagnóstico quizá también se incluyan, si son aplicables: algunas temáticas externas (del medio ambiente), organismos, grupos o factores dinámicos, tales como clientes, proveedores y representantes del gobierno. Ejemplos de esta son las empresas industriales, los hospitales, los sistemas (entidades) escolares, cadenas de almacenes de departamentos o Mancomunaciones religiosas.	¿Cuáles son las normas (reglas rígidas) del organismo? ¿Cuál es la cultura del organismo? ¿Cuáles son las actitudes o las opiniones y los sentimientos de los miembros del sistema respecto de varios objetos cognoscitivos, tales como las remuneraciones, los objetivos organizacionales, la supervisión y la gerencia general? ¿Qué ambiente es el que impera en el organismo? ¿Es franco y abierto, o cerrado; autoritario o democrático; represivo o propicio al desarrollo; franco o suspicaz; de cooperación o de competencia? ¿Cómo funcionan los procedimientos clave organizacionales, tales como la formulación de decisiones o de objetivos? ¿De qué clase son los "mecanismos sensorios" y en qué grado son eficaces para controlar las exigencias internas y externas? ¿Se entienden y aceptan los objetivos del organismo?	Las encuestas por medio de cuestionarios son las que gozan de más popularidad en las grandes empresas. Las entrevistas, tanto de grupos como individuales, son útiles para obtener informaciones detalladas si se basan en técnicas efectivas de muestreo. Un jurado de expertos (panel) de miembros representativos, a quienes se hace objeto de encuestas, o a quienes se entrevista periódicamente, es útil para registrar los cambios en el curso del tiempo. El examen de las reglas de la organización (reglamentos, normas políticas, símbolos de puestos de trabajo o de jerarquías, etcétera) ofrecen perspectivas internas de la cultura del organismo. Las juntas para diagnóstico, celebradas a diversos niveles en el seno del organismo, rinden una gran masa de información en breve tiempo.
Los subsistemas grandes, los que por su misma índole son complejos y heterogéneos.	Este grupo determinante de metas actúa con base en diversos cortes del organismo, dividiendo este en niveles jerárquicos, en funciones y en sectores geográficos. Hay dos normas que ayudan a identificar este conjunto de subsistemas: la primera es que ellos mismos se consideran subsistemas y que las demás personas los consideran así; y la segunda es que su formación o composición es heterogénea, es decir, que sus miembros tienen algunos factores en común; pero también muchas diferencias. Ejemplo de esto puede ser el grupo de gerentes intermedios de diversos grupos funcionales; los miembros de departamentos de personal de un organismo con operaciones muy diseminadas y que en cada sitio cuentan con personal de trabajo; cada uno en una planta de una compañía que posea diez de ellas; o una división compuesta por muchos grupos funcionales.	Todo lo mencionado arriba, y además ¿cómo considera este subsistema a la totalidad, y viceversa? ¿Cómo son las relaciones entre los miembros de esta subentidad (subsistema)? ¿Qué exigencias <i>sui generis</i> tiene este subsistema? ¿Se compaginan las estructuras y los procedimientos con estas exigencias <i>sui generis</i> ? ¿Existen subunidades "buenas" y "malas" en el seno de las subentidades, en el aspecto de desempeño del trabajo? ¿Por qué? ¿Cuáles son los problemas principales a que se enfrentan el subsistema y sus subunidades? ¿Son compatibles las metas de la organización? ¿Estorban el buen trabajo del subsistema la heterogeneidad de papeles desempeñados y sus características funcionales propias?	Si los subsistemas son grandes y se hallan muy dispersos se recomiendan los procedimientos técnicos mediante cuestionarios y encuestas. Pueden usarse entrevistas y observaciones para contar con apoyo adicional o para comprobar hipótesis.
Subsistemas pequeños, sencillos y relativamente homogéneos.	Por regla general son grupos "oficiales" de trabajo, o equipos que frecuentemente actúan frente a frente. Pueden ser grupos permanentes, equipos especiales o transitorios, o grupos recién formados (v. gr. un grupo al que se le encomienda "echar a andar" una nueva operación; o un grupo formado al adquirirse otra compañía o fusionarse con ella). Ejemplo de esto es el equipo de la gerencia general; cualquier gerente con sus subalternos; comités de índole permanente o transitoria; el personal de una oficina; los profesores de una sola escuela, etcétera.	En este caso son aplicables las preguntas sobre cultura, del medio ambiente, las actitudes y los sentimientos, a los que hay que agregar: ¿Cuáles son los principales problemas del equipo? ¿Cómo puede mejorar la eficiencia del equipo humano? ¿Qué hacen quienes estorban a los demás? ¿Son como deben ser las relaciones entre los miembros y el dirigente? ¿Saben las personas cómo se relacionan sus puestos de trabajo y sus metas organizacionales? ¿Son eficientes los procedimientos de trabajo del grupo, es decir, la forma en que se trabaja en grupo? ¿Se hace buen uso de los recursos del grupo y de los individuales?	Por regla general los métodos constan de lo siguiente: se celebran entrevistas individuales, a las que siguen juntas del grupo para revisar los datos de las entrevistas; se formulan cuestionarios breves; se registran observaciones de las juntas de personal y otros trabajos cotidianos, y se celebran juntas "familiares" con fines de auto-diagnóstico.

Forma de resolver conflictos y de controlarlos.	Los conflictos (sean entre personas, internos de ellas y entre grupos) existen frecuentemente en los organismos. ¿Posee el organismo medios eficientes para resolver los conflictos?	¿Dónde existe el conflicto? ¿Cuáles son las partes afectadas? ¿Cómo se está resolviendo? ¿Cuáles son las normas de la entidad para resolver conflictos? ¿Fomenta los conflictos el sistema de premios?	Las entrevistas, las observaciones hechas por terceros y las que se hacen en las juntas de grupos, son métodos usuales para diagnosticar estos procedimientos.
Forma de controlar las relaciones de secciones conexas de operaciones limitrofes.	Los trabajos "limitrofes" (conexos) son aquellos en que dos o más grupos (subsistemas) se enfrentan a problemas que tienen en común; o a responsabilidades conexas que se duplican o se invaden entre sí. Ocurren con mayor frecuencia si se relacionan en forma interdependiente dos grupos distintos para alcanzar un objetivo, aunque tengan que responder separadamente de su actuación.	¿Cuál es la índole de las relaciones entre los dos grupos? ¿Son claros los objetivos? ¿No hay duda acerca de la responsabilidad? ¿A qué problemas se enfrentan los dos grupos?	Las entrevistas, las observaciones hechas por terceros y las observaciones de los grupos, son los métodos usuales para diagnosticar estos procesos.
	Las relaciones oficiales jerárquicas en los organismos obligan a que unas personas dirijan y otras las sigan; estas situaciones a menudo son causa de muchos problemas de organización.	¿Cuáles son los estilos directivos vigentes? ¿Qué problemas se originan entre jefes y subalternos?	Los cuestionarios pueden en forma global mostrar el ambiente y las normas que privan en la forma de dirigir. Las entrevistas y los cuestionarios revelan cuál es la conducta dirigente deseable.

FORMA DE DIAGNOSTICAR PROCESOS ORGANIZATIVOS

<i>Procesos organizativos</i>	<i>Observaciones y explicaciones para fines de identificación</i>	<i>Información típica que se desea</i>	<i>Métodos usuales para diagnosticar</i>
Normas y estilos de las comunicaciones y como fluyen estas.	¿Quién se dirige a quien; durante cuánto tiempo y sobre qué asuntos? ¿Quién inicia la actuación recíproca? ¿Es bilateral o unilateral? ¿Es de la cúspide a la base, de la base a la cúspide, o es lateral?	¿Se encauza la comunicación hacia arriba, hacia abajo o en ambos sentidos? ¿Se filtran las comunicaciones? ¿Por qué? ¿De qué manera? ¿Se adaptan las comunicaciones a la índole de las tareas por realizar? ¿Cuál es el "ambiente" que reina en las comunicaciones? ¿Qué proporción hay entre las comunicaciones escritas y las verbales?	Anotar las observaciones, especialmente en las juntas; formular cuestionarios para muestreos de gran magnitud; entrevistas y comentarios (discusiones) con los miembros de grupos, pueden usarse todos estos métodos para reunir la información deseada.
Determinación de los objetivos	En todos los niveles de la organización es donde se determinan los objetivos de las tareas y las normas para valorar los rendimientos.	¿Determinan ellos los objetivos? ¿Cómo se hace esto? ¿Quiénes participan en la determinación de los objetivos? ¿Ponen las aptitudes necesarias para determinar eficientemente los objetivos? ¿Están capacitados para determinar objetivos de corto y de largo alcance?	Cuestionarios, entrevistas y observaciones, todo esto facilita la forma de evaluar las aptitudes y para determinar objetivos, tanto de individuos como de grupos en el seno del organismo.
Determinación de decisiones, solución de problemas y formulación de planes para la actuación.	Para casi todos los miembros del organismo, valorar las opciones selectivas y determinar un plan de acción, son funciones integrales y medulares. En esto se incluye conseguir la información necesaria, determinar prioridades, evaluar las opciones selectivas y optar por una de ellas de preferencia a todas las demás.	¿Quién toma las decisiones? ¿Son eficientes? ¿Se utilizan todos los recursos disponibles? ¿Se requieren aptitudes adicionales para tomar decisiones? ¿Se requieren aptitudes adicionales para resolver problemas? ¿Están satisfechos los miembros del organismo con los procedimientos para resolver problemas y tomar decisiones?	Para diagnosticar este procedimiento es especialmente valioso hacer observaciones en las reuniones para tomar decisiones a diversos niveles del organismo.

Según Lawrence y Lorsch hay tres áreas de problemas cruciales y esenciales que enfrenta cualquier organización en su desarrollo:

- . La organización y su ambiente
- . Los grupos dentro de la Organización
- . El individuo y la organización. (9)

Nuestro enfoque se basará en este último. Esta área de contacto es en cierto sentido la más básica de las tres, ya que si una organización debe llevar a cabo transacciones planeadas con los distintos sectores de su ambiente y lograr coordinación entre sus partes, de alguna forma se debe de motivar y controlar a las personas con el fin de que efectivamente realicen actividades especializadas y coordinadas.

El interrogante crucial que surge con más frecuencia por parte de los gerentes, es sobre cómo inducir a las personas para que ejecuten las actividades asignadas. ¿Cómo motivarles para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, - en la forma requerida? ¿Cómo canalizar y controlar la conducta de los colaboradores individuales las metas organizacionales, de tal modo que puedan ver la relación existente entre las metas organizacionales y sus necesidades personales, o dicho en otra forma, de tal modo que las metas y las necesidades sean -- complementarias, y si no son congruentes, que por lo menos no -- sean antagónicas? Estas formas de definir el problema en el área de contacto entre individuo y organización, siguen el punto de vista de la gerencia, de conceder primacía al logro de las metas.

Los gerentes por lo general están enterados de los síntomas del problema. Pueden señalar como causa la falta de esfuerzos o - resultados, o el ausentismo o la rotación del personal. Sin embargo, con frecuencia su explicación es la de que los colaboradores involucrados tienen una debilidad de carácter: les fal

ta motivación.

Por lo tanto, una de las dificultades que deben encarar los gerentes que se preocupan por los problemas en esta área de contacto, es el hecho de que carecen de instrumentos para obtener siquiera una rudimentaria comprensión de los problemas de motivación individual. Pueden identificar síntomas más no causas y, por lo tanto, no pueden acertar en el logro de un diagnóstico significativo y un plan de acción que les permita reorganizar las transacciones entre la organización y el individuo, de tal modo que los objetivos de ambos sean por lo menos complementarios.

Puesto que las metas, así como las personas cambian, surge la necesidad de modificar la estructura y el funcionamiento de la organización, cuando en ésta se detectan ciertos síntomas, tales como:

- a. Dependencia y rebeldía. Nadie es realmente responsable para comportarse maduramente tanto con un jefe como con un supervisor, o con sus compañeros. La consecuencia es que la gente no utiliza todo su potencial, ni toda su personalidad y para la toma de decisiones todo el tiempo consulta.
- b. Defensas. El personal se resiste al cambio, no están suficientemente seguros de sí mismos, ni confían lo suficiente en los demás, como para reducir sus resistencias al cambio, las máscaras y poses limitan la capacidad de aprender de los demás, con lo cual generalmente se está estancado.
- c. Estrechez de perspectiva. No se percibe la situación general de la compañía o del propio departamento. Se reacciona ante esta visión subtotal con una conducta irreal y fragmentada. Se enfoca la estructura formal de la organización como si esta fuera la realidad y no su cultura subya-

cente. Se observa a la autoridad asignada formalmente y no la distribución real del poder e influencia. Cerradamente se insiste en el trabajo necesario para completar la tarea y se ignoran las corrientes cruzadas de actividad motivadas por las necesidades personales. Se vé a la organización como una entidad separada y no completamente ligada a su ambiente.

En cualquier organización el efecto de la conducta cotidiana condicionada por la dependencia y la rebeldía, las defensas y la estrechez, es una pérdida de energía productiva y ésta se disciplina internamente en frustración e inacción.

- d. Toma de decisiones defectuosas. La toma de decisiones es generalmente lenta y en las que se toman existen errores.
- e. Comunicación pobre. Existen problemas de coordinación ocasionadas por comunicación pobre e inadecuada.
- f. Falta de innovación. Existe carencia de nuevas ideas en cuanto a nuevos productos o servicios como en nuevas y mejores maneras de realizar las funciones actuales" (10).

A continuación incluimos un cuadro de algunas de las características de las organizaciones ENFERMAS Y SANAS, que requieren un -- cambio.

1.4 Características de las organizaciones enfermas y sanas

ENFERMAS

1. Poco interés en los objetivos organizacionales, excepto en los altos niveles.
2. Las personas en la organización ven que las cosas van mal y no hacen nada por corregirlas. Nadie se ofrece como voluntario para nada. Los errores y problemas habitualmente se esconden. Las personas hablan de los problemas de la oficina, ya sea en sus casas o en los pasillos, pero no con aquellos involucrados en los problemas.
3. Factores extraños complican la solución de problemas. El status y la situación en el organigrama son más importantes que la solución del problema. Hay un interés excesivo por la gerencia como si ésta fuera un cliente (interés mayor que el que se tiene en el cliente real). Las personas tratan a los demás, especialmente a los jefes, en una forma cortés y formal, que encubre los asuntos. La inconformidad es mal vista.
4. Las personas de los altos niveles -- tratan de controlar el mayor número posible de decisiones. Se convierten en cuellos de botella y toman de decisiones sin la información y consejo adecuados.
5. Los gerentes se sienten solos al tratar de hacer las cosas, por alguna circunstancia, las órdenes, las políticas y los procedimientos no se llevan a cabo como se suponía.

SANAS*

1. Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y hay un flujo de energía fuerte y consistente hacia estos objetivos.
2. Las personas se sienten libres de mostrar que se dan cuenta de las dificultades, -- pues esperan que los problemas sean manejados abiertamente y se sienten optimistas de que podrán resolverse.
3. La solución de problemas es altamente -- pragmática. Al atacar los problemas las personas trabajan informalmente, no se preocupan por el status, por su territorio, ni por preguntarse qué va a pensar la alta gerencia. Al jefe frecuentemente se le confronta. Se tolera bastante el comportamiento no conformista.
4. La responsabilidad en la toma de decisiones está determinada por factores tales -- como habilidad, sentido de responsabilidad, disponibilidad de información, carga de trabajo, tiempo y requerimientos de desarrollo profesional y gerencial. El nivel organizacional como tal no es considerado un factor determinante.
5. Hay un notable sentido de trabajo de equipo en la planeación, en la ejecución y en la disciplina; en resumen, la responsabilidad se comparte.

6. Las opiniones de las personas en los niveles bajos de la organización no se respetan fuera de los estrechos límites de sus trabajos.
7. Las necesidades y sentimientos personales son asuntos secundarios.
8. Las personas discuten cuando se requiere que colaboren. Son muy reacios de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es visto como una señal de debilidad. Ofrecer -- ayuda, ¡ni pensar! desconfían de los motivos de cada uno de los demás y hablan mal unos de otros. El gerente tolera esto.
9. Cuando hay crisis las personas retroceden o empiezan a culparse unas a otras.
10. El conflicto generalmente está "por debajo del agua", y es manejado por políticas burocráticas de oficina o bien a través de discusiones interminables e irreconciliables.
11. Aprender es difícil, las personas no se acercan a sus compañeros para aprender de ellos, sino que deben -- aprender de sus propios errores; rechazan la experiencia de los demás. -- Obtienen muy poca retroalimentación sobre su actuación y la mayoría no es útil.
12. Se evita la retroinformación
13. Las relaciones están contaminadas -- por la hipocresía y por el agigantamiento de la propia imagen. Las -- personas se sienten solas y sin interés por los demás, hay una corriente de temor.
6. Las opiniones de las personas en los niveles bajos de la organización son respetadas.
7. El rango de problemas tratados incluye -- las necesidades personales y las relaciones humanas.
8. Hay una libre colaboración. Las personas piden ayuda a los demás y están dispuestas a darla también. Los medios de ayuda están altamente desarrollados. Los individuos y los grupos compiten con los demás, pero lo hacen de una manera justa y dirigida hacia una meta compartida.
9. Cuando hay una crisis las personas se reúnen rápidamente para trabajar juntas hasta que la crisis pase.
10. Los conflictos se consideran importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal. Se manejan con efectividad, abiertamente. Las personas dicen lo que quieren y esperan que los demás hagan lo mismo.
11. Hay una gran cantidad de aprendizaje en el trabajo, por la disponibilidad de dar, buscar y usar retroinformación y consejo. Las personas se ven a sí mismas y a los demás como capaces de un crecimiento y un desarrollo personal significativos.
12. La crítica conjunta acerca del proceso es periódica.
13. Las relaciones son honestas. Las personas se preocupan por los demás y no se sienten solas.

14. Las personas se sienten atadas a sus puestos; se sienten aburridas pero restringidas por la necesidad de seguridad. Su comportamiento en juntas de personal, por ejemplo es dócil y desinteresada. No hay mucha alegría.
14. Las personas muestran buena disposición y deseo de participar porque así lo desean. Son optimistas. El lugar del trabajo es importante y placentero.
15. El gerente es un "papá que dá recetas a la organización".
15. El liderazgo es flexible, cambiando de estilo y de personas de acuerdo con la situación.
16. El gerente controla fuertemente los gastos pequeños y demanda una obsesiva justificación. Permite muy pocos errores.
16. Hay un alto grado de confianza entre las personas y un sentido de libertad y responsabilidad mutuas. Las personas generalmente saben qué es importante para la organización y qué no lo es.
- * La descripción de una organización sana puede parecer fantasiosa. Quizás sea, más bien una manifestación de la dirección hacia dónde una organización debe ir, que un estado que haya sido logrado por ninguna organización conocida (10).

Lawrence y Lorsch (1969) han llegado a la conclusión de que si se diera mayor importancia al diagnóstico previo, o sea antes de formular planes para programar el cambio, el programa de acción podría estar mejor adaptado a las necesidades concretas del caso en particular. El enfoque de ellos ha sido consagrar mucho tiempo y esfuerzo, a través de cuestionarios y de programas sistemáticos de entrevistas, a recopilar datos para analizarlos, en función de la organización.

1.5 TECNICAS DE RECOPIACION Y ANALISIS DE INFORMACION

Existen diferentes formas de recopilar información sobre la manera - como funcionan las organizaciones y la manera como el personal de es tas siente y se comporta. "Hay numerosas técnicas específicas, pe ro la mayoría de ellas caen dentro de cuatro categorías amplias, que son la entrevista, el cuestionario, la observación y una información secundaria y mediciones discretas." (12)

1.5.1 ENTREVISTAS

Una de la manera más obvia, directa y de descubrir la forma en que - una organización funciona, es preguntar a su personal. Los miem bros de la organización son fuentes valiosas de información sobre la manera como ésta funciona y como se sienten ellos. Pueden propor cionar una amplia gama de información.

Como informantes pueden suministrar al consultor datos sobre la mane ra como las cosas funcionan; describen el sistema organizacional. - Los miembros tienen también opiniones respecto de que cosas se están haciendo bien y que cosas están haciendo mal.

Si se les pregunta pueden además revelar la información que han reco pilado y que les llevó a estas opiniones. También tienen reacci ones afectivas hacia lo que sucede a su alrededor: reacciones posi tivas y negativas, tales como sentirse felices o insatisfechos, frus trados o conformes, etc. Por lo tanto, el personal de la organi- zación es una fuente valiosa de información descriptiva, de evalua ciones de diagnóstico y de reacciones afectivas.

La mayoría de las personas en las organizaciones, bajo condiciones- relativa mente normales, están listas para compartir sus percepciones, sus evaluaciones y sus sentimientos. Por consiguiente, un consul tor puede obtener una gran cantidad de información de ellas, simple

mente preguntándoles, esto es, entrevistándolas.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ENTREVISTAS.

Las entrevistas tienen la ventaja principal de ser adaptables. - A medida que el entrevistador avanza en la entrevista, puede ir modificando las preguntas, puede elegir un área para sondear, o hacer algún cambio para adaptar la entrevista a la situación. Por lo tanto, la entrevista permite la recopilación de información en una amplia gama de posibles temas, ya que el entrevistador tiene la capacidad de cambiar la entrevista para hacer hincapié de aquellos aspectos en los que el entrevistado parezca tener información.

Las entrevistas con respuestas abiertas son una fuente de información potencialmente rica. Las respuestas pueden contener información detallada sobre las causas, así como síntomas de la organización.

Una preocupación final es que las entrevistas toman tiempo. - Dependiendo del número de entrevistadores y del tamaño de la muestra, la realización de las entrevistas pueden tomar una considerable cantidad de tiempo. Una vez que se ha terminado ésta, el proceso de interpretación y clasificación puede también ser largo. Por consiguiente, el tiempo total, desde el inicio de las entrevistas hasta la entrega de la retroinformación puede ser considerable.

1.5.2 CUESTIONARIOS

Los cuestionarios son, esencialmente, entrevistas autoaplicadas. - Se proporciona al entrevistado un conjunto de preguntas impresas. Este lee las preguntas y las contesta, ya sea escribiendo su respuesta o señalando una de varias respuestas alternas predeterminadas.

Como instrumento por escrito, que no depende de si se encuentra presente un entrevistador "en vivo", permite la recopilación simultánea de información de muchas personas en la organización. Con los cuestionarios con respuestas fijas, se puede realizar un análisis cuantitativo en un breve periodo de tiempo, permitiendo un tiempo total relativamente corto.

La razón subyacente para los cuestionarios es similar a la de la entrevista. Se obtiene información preguntando directamente a los miembros de la organización cuáles son sus percepciones, sus evaluaciones y sus conocimientos. "La principal diferencia entre una entrevista y un cuestionario: que éste último es autoadministrable y generalmente se utiliza en las organizaciones para obtener respuestas fijas y no respuestas de tipo abierto a las preguntas." (13).

TIPOS DE CUESTIONARIOS.

Una de las opciones disponibles al utilizar un cuestionario es si las respuestas se diseñan como abiertas o fijas. Debido a los problemas de clasificación y a una tendencia por parte de los entrevistados a no querer dar respuestas extensas o ampliamente descriptivas, la mayoría de los cuestionarios utilizados en las organizaciones son de respuestas fijas. En la presente investigación la cual se explica en el capítulo siguiente fue utilizado el cuestionario.

VENTAJAS Y PROBLEMAS DE LA UTILIZACION DE CUESTIONARIOS.

Los cuestionarios con respuestas fijas tienen varias ventajas diferen

tes para el trabajo organizacional. Las respuestas pueden ser -- cuantificadas fácilmente, ya que el cuestionario con respuestas fi-- jas de hecho hace que el entrevistado realice su propia clasifica-- ción.

Las respuestas numéricas pueden ser resumidas, ampliadas y sujetas a análisis estadísticos con poca o ninguna interpretación o prepara-- ción. Los cuestionarios pueden aplicarse a más de una persona a la vez, y el tiempo total potencialmente rápido hace más fácil su -- utilización con grandes muestras de personas. Una vez que se ha desarrollado un cuestionario, su costo de aplicación es relativamen-- te bajo. El costo de la realización de entrevistas puede ser por lo menos de tres a cinco veces mayor por cada entrevistado que el -- costo de utilización de cuestionarios.

Además, con un formato y una redacción hábiles de las preguntas, un solo cuestionario puede ser utilizado para obtener una gran cantidad de información de un individuo, en una amplia gama de temas y asun-- tos. Los cuestionarios tienen también sus fallas como métodos de recopilación de información. Primera no desarrollan empatía. - Un entrevistado puede encontrar difícil sentirse "estimulado" por un cuestionario; puede ser un proceso de recopilación de información re-- lativamente impersonal. Pueden hacerse más empáticos utilizando-- el lenguaje específico de la organización, comunicando el conocimien-- to de los problemas de ésta, etc. Cuando se hace esto, los entre-- vistados parecen estar más dispuestos a responder a las preguntas en una forma abierta. Obviamente, el cuestionario completamen-- te estándar proporciona una respuesta con menos empatía.

Los cuestionarios por definición, son entrevistas preestructuradas y autoaplicadas. Ya que son preestructurados, no son adaptables. - i las preguntas no son apropiadas para un entrevistado en particu-- lar, no pueden ser cambiadas durante la aplicación.

Por lo tanto, los cuestionarios pueden presentar pre-- guntas al entrevistado, a las cuales no puede responder y, al mismo-- tiempo no contemplar otras áreas en las cuales puede tener una rica cantidad de información.

1.5.3 OBSERVACION

Una de las formas más obvias de recopilación de información sobre el comportamiento en las organizaciones, es observar el comportamiento - a medida que éste ocurre. "La observación es particularmente valiosa porque remueve una posible fuente de prejuicios, el informe del entrevistado. Pone en contacto directo al recopilador de información con las actividades respecto de las cuales se recopila esta información. Los métodos de información se han utilizado ampliamente en las organizaciones." (14).

El punto básico fuerte o débil de la observación como herramienta es que el observador es el instrumento de recopilación de información. - Un observador sensible puede ser una herramienta efectiva de recopilación de información. Un observador con poca sensibilidad y ninguna estructura como gufa, puede pasarse horas observando, no ver nada y usualmente no dar ninguna observación útil.

VENTAJAS Y PROBLEMAS DE LA OBSERVACION:

La ventaja sobresaliente del proceso de observación es que este permite una recopilación directa de información acerca del comportamiento mismo, más que informes sobre éste. Como tal, la información obtenida a través de la observación tiene una validez superficial relativamente alta. Esto permite que uno descubra los patrones de comportamiento existentes. Esta información puede no ser revelada nunca en un cuestionario, debido a la falta de conciencia. Además, la observación es una herramienta de recopilación de información de tiempo presente, más que una herramienta retrospectiva. Los autoinformes describen mayormente el comportamiento ocurrido en el pasado, mientras que la observación maneja el comportamiento que tiene lugar en el presente.

Aunque valiosas, las observaciones tienen también varios problemas - logísticos inherentes. A medida que las observaciones se alejan de las formas más estructuradas, para poder utilizar la información, la interpretación y clasificación deben ser realizadas con frecuencia. Igual que con las entrevistas, esta interpretación y clasificación resultan costosas, toman tiempo y pueden ser una fuente de prejuicios adicionales. Otro problema que a menudo se pasa por alto es el del muestreo.

1.5.4. INFORMACION SECUNDARIA Y DISCRETAS.

La mayoría de los métodos que se utilizan para recopilar información en las organizaciones asumen que por esto no ha sido recopilado toda vía, y que, por lo tanto, debe ser obtenida, ya sea pidiéndosela a los miembros de la organización u observando los eventos a medida -- que estos tienen lugar. De hecho, las organizaciones realizan una cantidad inmensa de recopilación de información durante el curso normal de sus actividades y por consiguiente, cuentan con bancos de información vastos (pero con frecuencia ocultos), esperando ser utilizados por el agente de cambio.

Esta información es generalmente llamada información secundaria, ya que se recopila de fuentes secundarias y no directamente del participante. Toda la información recopilada de fuentes que no sea el sujeto, entra directamente en esta categoría. Otra etiqueta para este tipo de información es las mediciones discretas (el término ha sido tomado de Webb, Campbell, Schwartz y Sechrest, 1966).

En las organizaciones tal vez la fuente más rica de información secundaria la constituyen los archivos, esto es, los diferentes documentos, registros y material escrito en posesión de la organización.

Estas fuentes pueden ser particularmente valiosas para el recopilador de información.

VENTAJAS Y PROBLEMAS DE LA INFORMACION SECUNDARIA Y LAS MEDICIONES-DISCRETAS.

Las ventajas de la información secundaria son bastante obvias. Al ser discreto, este tipo de recopilación de información es relativamente no reactivo. Existe poca oportunidad de que las respuestas sean perjudicadas, debido a la recopilación por parte del consultor.

Además, la información de los archivos, tiene una validez de primera instancia extremadamente alta. A la inversa del cuestionario la entrevista o inclusive la información basada en la observación, esta información es real a los ojos de muchas personas en la organización.

Finalmente, la mayor parte de esta información es fácilmente cuantificable y, en consecuencia, puede ser analizada en forma estadística.

Los problemas implicados en la utilización de esta información giran alrededor de la obtención de información y de la evaluación de su validez. El acceso o la distancia constituyen con frecuencia un problema. Un número sorprendente de organizaciones no lleva registros de este tipo en una forma utilizable o accesible. Por ejemplo, un consultor que trabaja para una empresa encontró que, aunque se llevaba un registro de ausentismo de los individuos para propósitos de sueldos, nunca se hacía ninguna ampliación a estos datos, y era prácticamente imposible obtener las tasas de ausentismo por unidades o departamentos. Al final, el consultor tuvo que analizar los registros individuales de ausentismo, uno por uno para obtener la información.

Un segundo problema implica la calidad potencialmente pobre de mucha de la información de archivo. Aunque esta información usualmente es aceptada tal cual dentro de las organizaciones, las experiencias con estas mediciones sugieren que, con frecuencia, tienen poca relación con la realidad.

Por ejemplo, un consultor que intentaba evaluar los efectos de sus intervenciones en el desempeño del trabajo en una planta de cereales, empezó a recopilar información de los registros de productividad de la planta y de la información de las tarjetas de producción llenadas por los empleados. Solamente después de muchos análisis frustrantes, el consultor descubrió que los empleados tendían a escoger números al azar para escribir en estas tarjetas y que los números no reflejaban en absoluto la producción real. Mucha de esta distorsión era de hecho un prejuicio en la respuesta, no hacia el consultor, sino hacia la recopilación normal de información que tenía lugar en la organización.

Las personas con frecuencia, proporcionan a la organización, la información que ellas creen que ésta desea, o la que les haga reflejarse bien, más que una información válida. (15).

Finalmente la información de archivo puede presentar problemas de interpretación y clasificación. Por ejemplo, no siempre es claro qué constituye una incidencia de ausentismo o retardo. La información puede interpretarse de maneras diferentes.

COMPARACION DE LOS DIFERENTES METODOS DE RECOPIACION DE INFORMACION (16)

METODO	VENTAJAS PRINCIPALES	PRINCIPALES PROBLEMAS POTENCIALES
LA ENTREVISTA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptabilidad: permite que se recopile información en una amplia gama de posibles temas. 2. Fuente de "rica" información 3. Desarrolla empatía 4. El proceso de entrevista puede desarrollar empatía. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puede ser caro 2. El entrevistador puede influir en las respuestas. 3. Problemas de interpretación y clasificación. 4. Posibilidad de prejuicios en el autoinforme.
EL CUESTIONARIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las respuestas pueden ser clasificadas y resumidas fácilmente. 2. Facilidad para ser utilizado con muestras grandes. 3. Relativamente barato 4. Puede obtenerse un amplio volumen de información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se desarrolla empatía. 2. Las preguntas predeterminadas pueden pasar por alto algunos aspectos. 3. Puede sobreinterpretarse la información. 4. Prejuicios en las respuestas.
LA OBSERVACION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopila información sobre el comportamiento y no informa sobre éste. 2. Tiempo real y no retrospectivo. 3. Adaptabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas de interpretación y clasificación. 2. El muestreo es un problema. 3. Prejuicios/ confiabilidad del observador. 4. Costoso.
LA INFORMACION SECUNDARIA Y LAS MEDICIONES DISCRETAS.	<ol style="list-style-type: none"> 1. No es un proceso reactivo, no existen prejuicios en las respuestas. 2. Una alta validez superficial. 3. Facilmente cuantificable. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de que el acceso sea un problema. 2. Problemas potenciales de validez 3. Interpretación/clasificación.

1.6 ELECCION DE LOS METODOS DE RECOPIACION DE INFORMACION.

Como ya esta discusión ha hecho hincapié, cada método de recopilación de información tiene ventajas particulares, así como sus desventajas específicas. "Aunque cada situación puede requerir un método diferente de recopilación de información, pueden hacerse algunas generalizaciones sobre la utilización de diferentes técnicas de recopilación de información. Una sugerencia importante es que los consultores y gerentes siempre intentan utilizar una variedad de métodos de recopilación." (17)

La mejor manera de compensar las deficiencias de cualquier método es no confiar solamente en él para obtener toda la información necesaria.

Se puede evitar interpretar mal la información o saltar a conclusiones falsas, comparando las piezas importantes de información por medio de otros métodos de recopilación de información. Por ejemplo, si un cuestionario indica problemas importantes alrededor de la supervisión de un departamento, puede ser útil entrevistar algunos supervisores y a subordinados de ese departamento específico, para obtener una información más detallada. También puede ser valioso dedicar algún tiempo a observar interacciones de los supervisores y subordinados en ese departamento. Por lo tanto, la estrategia más efectiva de recopilación de información es la que utiliza múltiples mediciones y múltiples métodos de recopilación de información.

Es a través de la combinación de la información obtenida en entrevistas, cuestionarios, observaciones y fuentes de archivo, que el consultor puede triangular y descartar la información que puede estar distorsionada o prejuiciada.

A pesar del valor de la utilización de métodos múltiples, algunos tienen puntos fuertes muy específicos en situaciones particulares. Como ya se ha mencionado, el cuestionario es un método particularmente útil cuando el cliente es una organización grande compuesta por

-muchos empleados.

En este caso la estrategia es confiar bastante en los cuestionarios, pero utilizar selectivamente otras fuentes de información para verificar o validar los descubrimientos críticos de la información obtenida en los cuestionarios.

En resumen, la elección de los métodos de información es importante y debe compararse a todo un conjunto de ventajas y desventajas de cada método.

1.7 CONCEPTO DE ACTITUD

Quando se habla de una actitud no nos referimos a algo que pueda observarse directamente. Nos referimos a un concepto psicológico que designa algo dentro del individuo. Su existencia e intensidad deben inferirse de lo que puede ser observado. En consecuencia debemos escoger conductas que sean aceptables como bases de inferencia.

Para entender la conducta humana es necesario clasificar la multitud de cosas que las personas hacen y dicen; ordenarlas en grupos que sean significativos conductual y teóricamente, como, por ejemplo, la ejecución académica, la agresión, la asistencia. Al tratar de explicar porqué las personas manifiestan o no estas conductas, a menudo se introducen construcciones teóricas.

Por ejemplo se postula que la ejecución académica aumenta con la inteligencia; la conducta agresiva es resultado de la frustración. La prueba de estas proposiciones requiere evidentemente la medición de las conductas y de las variables interventoras.

La actitud es una variable interventora muy popular entre los psicólogos sociales y se ha prestado mucha atención a los problemas de medición de actitudes.

A través de los años se han propuesto muchas definiciones y a pesar de las muchas interpretaciones del significado de ACTITUD hay varias que muestran un acuerdo esencial. Primero, existe el -- consenso general de que una actitud es una predisposición a responder a un objeto, y no la conducta efectiva hacia él.

Una segunda área de acuerdo esencial es que la actitud es persistente, lo cual no significa que sea inmutable. Los numerosos -- estudios sobre las actitudes indican que aunque son susceptibles -- de cambio, la alteración de las actitudes requieren de fuerte presión.

La actitud produce consistencia en las manifestaciones conductuales. Este aspecto de la actitud fue expresado convincentemente por Campbell cuando escribió: "una actitud social del individuo es un síndrome de consistencia de respuestas hacia objetos sociales (18)

Cuarto y último, la actitud tiene una cualidad direccional. -- Esto no implica solamente la formación de rutinas de conducta en -- la forma de consistencia en las manifestaciones, sino que posee -- una característica motivacional".(19) Hay un acuerdo general de que la actitud connota preferencia con respecto a resultados que implican al objeto, que a evaluaciones del mismo o a impresiones positivas, neutrales o negativas provocadas como aquel. Esta faceta de la actitud como concepto ha sido señalada desde las primeras -- discusiones y se ha sostenido que el concepto de actitud debe limitarse o restringirse a esta dimensión. Ya sea que uno apoye -- únicamente la restricción del concepto a la dimensión afectiva, o que mantenga una concepción multifacética de la actitud, tiene que reconocer que el afecto es una dimensión importante de la actitud.

"El concepto de actitud tiene varias características, que lo distinguen de otros conceptos referentes a estados íntimos del individuo:

Las actitudes no son inatas.

Las actitudes no son temporales, sino estados más o menos persistentes una vez formados.

Las actitudes siempre implican una relación entre la persona y los objetos.

La relación entre personas y objetos no es neutral, tiene propiedades motivacionales afectivas." (20).

Quizá actualmente la concepción más popular de la actitud es la formulada por Katz y Stotland y por Krech y colaboradores, (1962), Según su punto de vista una actitud consiste en tres componentes: - - a) cognoscitivo; b) emocional y c) tendencia a la acción. - En el componente cognoscitivo se incluyen las creencias que se tienen acerca de un objeto. El número de elementos de este componente varía de una persona a otra." (21)

El componente emocional es conocido a veces como el componente sentimental y se refiere a las emociones o sentimientos ligados con el objeto de la actitud. Es importante señalar que cuando un individuo verbaliza estos sentimientos resulta que estos son algo más que meros sentimientos o emociones. También son cogniciones.

Desde el punto de vista de la cognición, es mejor que puedan identificarse y usarse muestras conductuales diferentes de la verbalización de sentimientos y emociones.

El componente de tendencia a la acción incorpora la disposición conductual del individuo a responder al objeto. Se acepta generalmente que hay un lazo entre los componentes cognoscitivos afectivo y la disposición a responder al objeto.

"A partir de esta concepción de la actitud, se identifican cinco bases de diferencia:

- a) Informes de uno mismo sobre creencias, sentimientos y conductas.
- b) Observación de conducta manifiesta.
- c) Reacción a estímulos parcialmente estimulados e interpretación de ellos, cuando implican al objeto de la actitud.
- d) Realización de tareas "objetivas" en que intervenga el objeto de - actitud.
- e) Reacciones fisiológicas al objeto de la actitud o a representaciones de él." (22)

Es importante aclarar de que procedimientos diferentes, destinados a determinar las mismas actitudes, han conducido a menudo a clasificaciones completamente distintas de los mismos individuos, y de que la conducta observada hacia un objeto social (empresa) frecuentemente no será la pronosticada por un instrumento destinado a medir la actitud-hacia ese objeto. Hay varios tipos de reacciones a esas discrepancias observadas. Una ha consistido en suponer que existe una actitud verdadera hacia el objeto la cual no han podido determinar los métodos de medición. Otra ha sido suponer que hay diferentes clases de actitudes hacia un objeto determinado, por ejemplo, actitudes verbales y actitudes de acción que no se espera que necesariamente concuerden. Otra más ha sido igualar actitud con conducta, usando "actitud" sencillamente como un término descriptivo que resume consistencias reservadas en la conducta. Y otra reacción ha sido considerar la actitud como una disposición fundamental que interviene, junto con otras influencias, en la determinación de una diversidad de conductas hacia un objeto, incluyendo declaraciones de creencias y -- sentimientos hacia el objeto y acciones de aproximación y evitación con respecto a él.

Para las finalidades de este estudio nos basamos en la definición de Thurstone, quien define la actitud como "el grado de afecto positivo - o negativo asociado con algún objeto psicológico" (23). Por objeto psicológico Thurstone, se refiere a cualquier símbolo, persona, institución ha-

cia la cual la gente puede diferir con respecto al grado de afecto positivo o negativo; el grado de afecto es evaluado por la aceptación o rechazo de las afirmaciones de la escala de actitudes. En este caso nuestro objeto psicológico será la empresa.

1.8 ESCALA DE ACTITUD.

La escala de actitud consiste en una serie de afirmaciones que van de lo más favorable a lo menos favorable que se puede decir de un objeto psicológico; la escala de actitud nos provee de medios para obtener una medida del grado de afecto que los individuos asocian hacia un objeto psicológico.

Las afirmaciones que constituyen la escala han sido cuidadosamente seleccionadas de acuerdo con cierto criterio, como en cualquier -- prueba psicológica. La afirmación puede ser definida como cualquier cosa que es dicha acerca del objeto psicológico. Se conoce con el nombre de "universo de contenido" a todas las afirmaciones posibles que puede haber con respecto a un objeto psicológico.

Una de las suposiciones en la que se basa la construcción de escalas de actitud es que va a haber diferencias entre los sistemas de creencia y no creencia de aquellas personas con actitud favorable y aquellas con actitud desfavorable. Las creencias de una persona hacia un objeto psicológico consisten en aquellas afirmaciones con las cuales esta de acuerdo; las no creencias de la persona consisten en las afirmaciones que rechaza.

1.9 ESTUDIOS REALIZADOS DE LAS ACTITUDES.

Hablando ahora de la aplicación práctica de la teoría psicológica, diremos que las actitudes de los que trabajan en una empresa hacia esta y hacia su trabajo, es un factor primario en su efectividad.

Se puede decir que actitud en el trabajo es el sentimiento que el empleado tiene acerca de su labor, su disposición a reaccionar en un sentido o en otro ante los factores específicos relacionados -- con su trabajo.

1.9.1 RELACIONES HUMANAS.

El desarrollo de las relaciones humanas en las organizaciones depende esencialmente de que produzcan aquellas circunstancias o condiciones, dentro de las cuales surgan actitudes y motivos de carácter afirmativo o positivo. Una condición es que los directivos reconocen francamente que las relaciones humanas del empleado en la empresa, afecta la producción, al rendimiento de la mano de obra y al ausentismo.

Al considerar al individuo y a un grupo en particular, es evidente que exista entre ellos muchas posibles relaciones. La persona puede o no ser miembro puede depender del grupo en cierto grado, la membresía puede ser voluntaria o involuntaria, puede usar al grupo como referencia al formar sus creencias o actitudes, al guiar su conducta y al evaluarse a sí mismo, evaluar el tratamiento que recibe y evaluar otra gente.

Dentro de una organización se forman diferentes grupos, el grado en que estos encuentran atractivo al pertenecer a la organización, se denomina cohesión. Cuando existe cohesión se deriva

mucha satisfacción del hecho de estar juntos y no necesitan incentivos para reunirse; por lo contrario, los grupos que tienen poca cohesión deben mantenerse mediante alguna presión exterior, no todos los grupos de trabajo logran una cohesión profunda. En -- ocasiones, el resentimiento contra la autoridad que reúne o supervisa al grupo es tan fuerte que obstaculiza el verdadero aprecio por sus miembros.

Se considera, que la medida en que las organizaciones representen status e imagen ante la sociedad y satisfacen las necesidades básicas de los individuos, estos tienden a permanecer en la organización, se crea una imagen favorable de pertenencia en dicha organización y se sienten con una fuerte atracción y esto provoca en el grupo efectividad y se cumplen las expectativas, tanto de la organización como del individuo.

Durante algún tiempo se ha reconocido que la participación es un procedimiento eficaz para despertar el interés y cooperación de -- los demás. Todos nosotros reconocemos que trabajamos mejor -- cuando nos sentimos parte integrante del esfuerzo de un grupo y -- sabemos el fin que queremos alcanzar. El valor de la participación se ha manifestado bien claramente en los trabajos que Lewin, Lippit y White han realizado con niños (24). Estos experimentos han revelado que el comportamiento cooperativo y constructivo en los niños podría fomentarse en gran manera si la persona que -- les dirige permitiera participar en todas las decisiones tomadas -- en la proyección de sus juegos. Lewin (25) informa de que celebrando debates entre grupos y esforzándose a inducir a los grupos a llegar a decisiones concretas se logra modificar conducta.

En un estudio, Koch y French (26) informan del sorprendente éxito que tuvieron al utilizar la discusión para vencer la resistencia -- a un cambio de trabajo, el grupo al participar en los cambios -- tiene un cambio en su actitud viéndose adaptación a una nueva situación de trabajo.

Norman Maier (27) menciona que los principales obstáculos para una comunicación interpersonal válida son las rígidas interpretaciones y respuestas que van acompañadas con determinadas figuras de amor o poder y que en las discusiones en algunos casos imposibilita un intercambio de significados; menciona que las relaciones humanas se ocupan de la superación de las barreras de comunicación la evitación de las malas interpretaciones y el desarrollo del lado constructivo de la naturaleza humana.

Por ejemplo cuando se dan muestras de hostilidad subyacente y problemas aún no resueltos se dice que no existe aceptación mutua y armonía y como consecuencia provocan malas interpretaciones. Así mismo menciona que es agradable trabajar en grupos donde reina el espíritu de cooperación, donde los individuos se ayudan entre sí y el hecho de trabajar por un objetivo común da a las personas un interés común.

La participación, la describe como cuando las personas están animadas del espíritu de actividad, cooperación y en donde las relaciones cotidianas desde luego se comunican actitudes y opiniones. Las actitudes estas siempre recargadas por los sentimientos personales y la lógica del sentimiento es diferente a la lógica del pensamiento, hasta que estas dos clases de lógica se enfocan y se tratan convenientemente, las malas interpretaciones no pueden ser corregidas por los hechos.

1.9.2 SATISFACCION EN EL TRABAJO.

La manera de comportarse de los individuos y los grupos afecta en sus reponsabilidades del trabajo, por lo tanto, es medularmente importante para la administración de personal el entender las actitudes de los empleados en relación con el trabajo. Al descubrir a un individuo se puede hablar de su actitud y de su motivación pero cuando se intenta describir un grupo se usa el término-moral que describe el nivel de actitudes favorables o desfavorables. La moral es básicamente un fenómeno de grupo.

Las palabras comunmente usadas para describir la moral alta son: a) Espíritu del equipo, b) esfuerzo sostenido, c) satisfacción o entusiasmo, d) resistencia de los contratiempos. Se supone igualmente que los grupos con alta moral realizan las cosas con un mínimo de altercados y hacen las cosas porque quieren y no porque teman no hacerlas. Al describir grupos con baja moral podemos usar términos como: a) apatía, b) altercado, c) pesimismo. En general los términos satisfacción en el trabajo y actitudes hacia el trabajo son usados indistintamente, ambas se refieren a una orientación afectiva. La actitud positiva hacia el trabajo es un concepto equivalente a satisfacción en el trabajo y actitud negativa es un concepto equivalente a falta de satisfacción.

La satisfacción en el trabajo ha sido definida como "el grado en que los miembros de un sistema social tienen una orientación afectiva, positiva hacia la pertenencia en el sistema. Este concepto no se refiere a la vida en general, sino que únicamente es aplicable a la satisfacción que se persigue dentro de algún sistema social" (28).

Porter y Lawler (29) consideran que la satisfacción está determinada por la medida en la que las recompensas que se reciben actualmente iguala o exceden el nivel equitativo esperado. Entre mayor

sea el fracaso para encontrar la recompensa actual que exceda la recompensa equitativa esperada, mayor será la insatisfacción de -- una persona considerada en una situación dada (30).

El término moral tiene una variedad de significados, algunos de los cuales van relacionados a los conceptos de actitud y satisfacción. Por ejemplo Likert define "moral como una actitud men-- tal hacia todos los aspectos de su trabajo y hacia toda la gente-- con quien trabaja" (31). Similarmente Guión R. M., ha definido moral como "el ambiente en el cual las necesidades del individuo son satisfechas y el ambiente del cual el individuo percibe -- esa satisfacción como un aliciente para la situación global en su trabajo (32).

Se ha visto a través de diferentes estudios que la satisfacción -- de trabajo es una variable compleja, ya que son varios aspectos -- que la determinan, por ejemplo algunas condiciones de trabajo conducen mejor que otras a la buena moral como la actitud de la compañía hacia los empleados, el tipo de capataz, las condiciones fi -- sicas de trabajo influyen sobre la moral del trabajador. Fi-- nalmente las experiencias pasadas tales como dificultades en el hogar y en el trabajo, antiguas inseguridades y la posición social, determinan los fines por los cuales un hombre trabaja.

En un estudio realizado por Katz, Maccoby y Morse (1950), "usaron-- cuatro dimensiones de moral: satisfacción intrínseca en el trabajo, satisfacción económica y status en el trabajo, ambiente de -- trabajo, orgullo de pertenecer al grupo. Se obtuvieron medi-- das de cada una de estas cuatro dimensiones significativas, exceptuando orgullo de pertenecer al grupo que no se relacionó significativamente con ninguna de las tres variables" (33).

Se ha tomado un gran interés en los problemas de la moral, de las actitudes y de la satisfacción de trabajo, porque tiene posibles

implicaciones en la productividad del empleado. Se ha observado que una baja moral conduce a una baja productividad, aunque hay estudios que no muestran una relación directa. Una moral baja puede provocar, en un momento dado, costos de recursos humanos que la compañía no necesita pagar como alta rotación, ausentismo, más entrenamiento y costo de selección.

Un análisis de la literatura de los datos sobre la relación entre moral y productividad arrojan sus posibles relaciones, dos de ellas son consistentes con el tradicional punto de vista: Una moral alta esta relacionada con un alto nivel de productividad. Una baja moral está relacionada con un bajo nivel de productividad. Un tercer tipo de relación es que una baja moral acompaña un alto nivel de productividad; esto ocurre cuando el estilo de supervisión es autócrata y muestra poco interés por los sentimientos de sus empleados. Una cuarta relación es la ausencia de relaciones entre moral y productividad. Y la quinta relación es una alta moral con una baja productividad, esto ocurre cuando el supervisor quiere tener a los empleados contentos a cualquier costo y como resultado sufre la productividad.

La satisfacción por el propio empleo está, como es natural influenciada tanto por el grado de interés que genuinamente le inspira su trabajo, como por su actitud hacia la situación laboral-completa, en cuyo panorama interviene la compañía, el supervisor y los compañeros del empleado.

El grado de satisfacción que pueda tener un individuo en su trabajo está influido en parte, por la manera en que dicho trabajo consiga la satisfacción o realización de determinados valores -- que los individuos poseen. El hombre busca distintas clases de valores en su trabajo; hay individuos a quienes más interesa la seguridad, otros en cambio buscan dinero. Aunque las personas se diferencian en sus equipos de valores, a veces se acusa

una uniformidad moderada cuando menos en los valores de los individuos que integran determinados grupos. Debe advertirse que los valores son susceptibles de cambios según sean los factores económicos, sociales, de otro tipo que influyan en el individuo.

La comprensión de los sistemas de valor de los empleados puede ser muy útil a la gerencia para elaborar programas al personal.

Hay estudios realizados por Houser (34), quién investigó que los empleados de una gran organización comercial que no vendían, consideraban que el factor más importante era sentir que se les tomaban en cuenta sus opiniones y saber que sus quejas eran escuchadas. Hersey (35) realizó un estudio sobre empleados sindicalizados y no sindicalizados y descubrió que la cantidad de salario no era considerada como de suprema importancia por la mayor parte de empleados en los dos grupos. El valor "empleo seguro" fue para la mayoría un factor de suma importancia en ambos grupos; y en el sindicalizado los factores de "satisfacción justa de las reclamaciones" y "seguridad" sobrepasaron además en importancia a la "cantidad de salario".

Otra investigación relativa a los factores que agradan a los trabajadores de fábricas es la realizada por Wyatt, Langdon y Stoch (36), en donde los empleados calificaron como más importante el tener un trabajo seguro y durable, condiciones cómodas de trabajo y buenos compañeros de trabajo.

Morse (1936), ha observado cierta evidencia de que con la edad, el empleado aumenta su satisfacción en el trabajo. Además algunos de los factores responsables por el descontento en el empleo, tales como la falta de oportunidad para el ascenso y el salario bajo tienen un grado menor de importancia para los trabajadores de mayor edad, que para los empleados más jóvenes que tienen una familia por criar. Además otro aspecto que observó es que los empleados nuevos tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Se ha reportado un nivel más elevado de satisfacción en el empleo entre las mujeres que entre los hombres. Blum (1942) ha visto que los hombres le conceden más importancia a las posibilidades de promoción y al salario que las mujeres.

Por los estudios mencionados anteriormente, se concluye que la satisfacción que se experimenta por el propio trabajo, se relaciona con muchos factores que no tienen relación con el aspecto económico.

1.9.3 SUPERVISION

Mucho se ha escrito y hablado sobre la supervisión. Generalmente se considera al supervisor como un factor importante para determinar la moral, así como los estudios muestran repetidamente que la productividad depende de la conducta supervisora. En algunas ocasiones la mayor parte de las diferencias entre los grupos de alta y de baja producción están relacionados con algún aspecto de la supervisión.

Likert y Stanley Seachore, (1932), encontraron que diferentes estilos de supervisión están directamente relacionados con la moral del empleado y la productividad .

La actuación del supervisor es determinante para orientar y motivar a sus subordinados; Van Dersal (1963), define a la supervisión como aquella "... actividad consistente en trabajar con un grupo de personas sobre las que se ejerce autoridad, en una forma encaminada a obtener de ellas su máxima eficiencia en un esfuerzo combinado para llevar a buen cumplimiento el trabajo. Se practi

ca mejor en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación de parte de quienes intervienen, incluyendo naturalmente al supervisor" (37).

Todos los empleados desean sentir que su trabajo es importante y - la supervisión correcta puede hacer mucho por exaltar su sensación de realización y su sentido de respeto a sí mismo.

En la industria moderna resulta a menudo extremadamente difícil -- que el trabajador conozca el lugar que le corresponde en el esquema de las cosas y que aprecie su aportación al proceso global de - la producción.

La naturaleza de la supervisión influye en el cambio de trabajo y el ausentismo. Cuando existe alta consideración del supervisor hacia el trabajador hay baja tendencia a cambiar de trabajo. Se ha encontrado que existe alta correlación entre el cambio de trabajo y los grados de autoritarismo.

Se hace una diferencia entre los supervisores de alto y bajo rendimiento, según el contacto que establecían con sus subordinados. Los supervisores de bajo rendimiento eran individuos que supervisaban estrechamente a sus inferiores y viceversa. Por lo cual, - se le impedía a los trabajadores realizar sus tareas a su modo. - Se ha comprobado que falta de libertad produce un déficit de satisfacciones ante la tarea, los jefes y la empresa. La libertad - es algo muy importante para determinar la tarea o actividad que se está realizando. La mayoría de las personas rinden más cuando se les proporciona cierto nivel de autonomía en sus puestos de trabajo. Por lo tanto, cuando los trabajadores se hayan sujetos a una supervisión muy estrecha, se producía una falta de satisfacción, una motivación muy reducida hacia el trabajo, y un rendimiento muy bajo que no es más que síntoma de frustración, de ese deseo de autonomía .

Los supervisores tienden a dirigirse de una manera similar a la de sus inmediatos superiores.

Existe la evidencia de que el estilo de caudillaje y la productividad laboral, se hayan íntimamente asociados. Existen tres interpretaciones posibles de esta relación:

- Los obreros producen más cuando se les vigila.
- Los capataces vigilan de una manera diferente cuando sus subordinados producen con eficacia.
- Se da un factor común que subyace tanto a la productividad como al estilo de supervisión.

Fieldman (1937), observó que la productividad de las secciones cambiaba al intervenir un nuevo supervisor. O sea, que el estilo de supervisión determina la productividad.

"A continuación exponemos algunas de las conclusiones más importantes:

- A los supervisores de los grupos de producción alta, se les ha dado una supervisión más libre y más general por parte de los directivos que a los de los grupos de producción baja, que tienden a recibir una supervisión estrecha.
- Los supervisores de los grupos de producción elevada, tienden a estar satisfechos con la cantidad de autoridad y responsabilidad que tienen en el curso de sus trabajos, mientras que los de baja producción tienden a no estar satisfechos en estos puntos.
- Los supervisores de los grupos de producción alta conocen más su función de dirección y consumen más tiempo en planear y organizar el trabajo que los de los grupos de producción baja, que se inclinan más a ayudar haciendo algo de trabajo ellos mismos.

- Los supervisores de los grupos de producción elevada se inclinan a ejercer una supervisión general y a dar los detalles a los empleados, mientras que los supervisores de los equipos de baja -- producción tienden a ejercer una supervisión estrecha.
- Las actitudes de los supervisores de los primeros grupos están orientados hacia los empleados, mientras que las de los segundos están orientados hacia la producción. Los supervisores orientados hacia los empleados conceden gran atención a las personas y a sus problemas, mientras que los orientados a la producción -- a menudo ven solamente el trabajo y culpan a los individuos cuando las cosas salen mal." (38).

La satisfacción de los empleados era mayor cuando veían a su jefe no sólo como una persona que defendía a sus hombres, sino también como una persona capaz de ejercer mayor influencia hacia arriba. -- Si los superiores de un capataz le dan una libertad o autoridad -- muy pequeña, será menos efectivo en su trato con los empleados que si le dan responsabilidades para decisiones que afecten a sus hombres.

Los altos niveles de dirección afectan indirectamente la moral de los empleados y directamente la moral del personal de dirección -- que depende de ellos.

Hay cierto desacuerdo si influyen la supervisión en la satisfacción. Putnam (1930), nos dice que lo más importante es la supervisión en las actitudes que tiene el trabajador hacia el trabajo, sin embargo, Herzberg Mausner y Snyderman (1959) sugieren que se ha sobrevaluado la supervisión. Estos tienen recopilados 15 estudios en donde los trabajadores manifestaron que es lo que los hace estar satisfechos o insatisfechos con sus trabajos. La supervisión fue mencionada como una fuerza de satisfacción más frecuentemente que la seguridad, condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo; pero el único aspecto que los trabajadores men-

cionaron más frecuentemente fue la relación con los compañeros de trabajo. De cualquier forma, la supervisión aparece en cuarto lugar en la misma lista de factores de trabajo, cuando éstos son ordenados.

En términos de frecuencia, como causante de insatisfacción, para poder explicar los efectos de la supervisión en la satisfacción del trabajo, es necesario encontrar ciertas bases para describir o medir diferencias en la supervisión, una manera es estudiando la personalidad del supervisor y la otra es estudiando el comportamiento en situaciones de trabajo.

Muchas investigaciones sobre la supervisión se caracterizan por el grado en que ellos están orientados hacia los empleados o hacia el trabajo. La consideración del supervisor influye en la satisfacción del empleado.

En explicación a los efectos de la supervisión en la satisfacción del trabajo, es necesario encontrar algunas bases para describir y medir las diferencias en supervisar. Al examinar la literatura existente se nos revelan dos formas diferentes de acercarnos a este problema: una dirigida a la personalidad del supervisor y la otra dirigida al comportamiento de éste en situación de trabajo.

Existen buenas razones para pensar que el medir el comportamiento del supervisor debería constituir una mejor predicción de los satisfactores de trabajo de los subordinados, que la medición de -- de las características de personalidad del supervisor.

Podemos asumir que los únicos aspectos de comportamiento del supervisor que pueden afectar a la satisfacción de trabajo de sus subordinados con aquellos que son percibidos por los subordinados.

Usualmente este comportamiento puede ocurrir en situaciones de --

trabajo como parte de la interacción normal entre estas personas - al realizar el papel en su trabajo. De cualquier forma, las variaciones de personalidad son inferidas típicamente a través del - comportamiento del supervisor en situaciones que son muy diferen--tes del trabajo normal.

Estas diferencias en las situaciones deberían reducir grandemente la predictabilidad de comportamiento en una forma u otra y restringir el uso de variaciones de personalidad en la explicación de las diferencias en los satisfactores de trabajo.

Uno de los aspectos que influye en la satisfacción de trabajo es - la consideración que tenga el supervisor hacia sus subordinados. - Se demostró, en base de experimentación, que a mayor consideración del supervisor hacia sus subordinados menor nivel de insatisfac---ción de éstos y se corroboró con una baja en las estadísticas de - ausentismo y de perjuicios.

Además de la consideración existen otros aspectos que satisfacen a los trabajadores como es la toma de decisiones. Hay suficiente evidencia de que la satisfacción de los subordinados va asociada positivamente con el grado en el que a ellos les es permitido - participar en la toma de decisiones.

Lo anterior se comprobó en pruebas a nivel laboratorio haciendo -- una clasificación de tres tipos: dirección demócrata, dirección - autócrata y dirección libre.

Las personas que trabajaban bajo una dirección demócrata tienen -- una actitud más positiva que las otras dos; queda en el nivel me--nos positivo la dirección autócrata dado que los subordinados no - sienten la libertad de opinar o aportar algo para mejorar a la di--rección.

1.9.4. SUELDOS Y SALARIOS.

La importancia del dinero en la satisfacción de las necesidades humanas, es tan obvio, que no necesita enfatizarse. Sin embargo, el uso del dinero para hacer trabajar más y mejor a un hombre, es un problema el cual se sigue investigando.

Scheen (1961) plantea que el hombre es un ser económicamente racional; de acuerdo con esta idea, el hombre está motivado primordialmente por recompensas económicas. Tales recompensas son controladas por la organización, por consiguiente, el contrato psicológico entre el individuo y la organización es muy simple: esfuerzo a cambio de dinero.

A través de extensas investigaciones sobre proyectos de incentivos monetarios, William F. Whyte (1955) encontró que el dinero, como instrumento motivador "confiable" no es tan poderoso como se suponía, particularmente para trabajadores en producción. Según lo descubierto por Mayo, para cada uno de estos trabajadores otro factor clave es su grupo de trabajo. (40).

Aparentemente parece que si bien los trabajadores están interesados en avanzar en su posición económica, hay muchas otras consideraciones, tales como las opiniones de sus compañeros de trabajo, su comodidad y gusto por el trabajo y su seguridad a largo plazo, que les impide tener una respuesta directa, automática y positiva a un plan de incentivos.

De acuerdo con Gellerman, (1959) la característica más sutil e importante del dinero es su poder como símbolo. Su más obvio poder simbólico es su valor en el mercado. Lo que le da valor, es lo que el dinero puede comprar y no el dinero por sí mismo.

Pero el poder simbólico del dinero no se limita a su valor de mercado. Como el dinero no tiene un significado intrínseco propio, -- puede ser símbolo de casi cualquier necesidad que el individuo quie-

ra que represente. En otras palabras, el dinero puede significar lo que sea que la gente quiera que signifique." (41).

Una de las preguntas importantes que deben hacerse los administradores es qué es lo que realmente desean los trabajadores de sus empleos; en la mayoría de los casos, su respuesta inmediata será por dinero, y sin embargo, ésta no es la única razón.

Por ejemplo la promesa de un aumento en su remuneración hecha a un funcionario que goza de un sueldo muy elevado, podría actuar, no como una motivación económica, sino más bien como una señal de reconocimiento por su actuación notable, por lo tanto existen algunas personas cuya principal motivación es el dinero; otras a quienes les -- preocupa principalmente la seguridad, y así sucesivamente.

En nuestra sociedad, el dinero es importante, no sólo porque constituye un medio para conseguir alimento, ropa, habitación, sino también porque nos proporciona una medida del éxito de la realizaciones y de la posición social. Tener éxito significa tener ingresos -- elevados, un buen empleo es el que está bien pagado y abrirse paso a progresar significa ganar más dinero.

El dinero en sí, tiende a satisfacer las necesidades siguientes:

- a. Necesidades básicas de la vida.
- b. Necesidades para la salud y la educación
- c. Necesidades de los hijos
- d. Necesidades de posición social
- e. Necesidades de poder.

"Algunas de las formas en que se puede motivar a las personas de -- acuerdo a las retribuciones, pueden ser las enumeradas a continua--- ción":

- a. Salarios en función de la producción. Es el pago que se da a una persona por el número de piezas que hace durante el día (a des-
tajo).
- b. Salarios según el tiempo invertido. Se pagará de acuerdo con las horas que desarrolla el trabajador en un día.
- c. Salarios por antigüedad. Es el pago que se da a un trabajador según el tiempo que haya trabajado en una empresa o compañía.
- d. Salarios sobre la base de necesidad. Es el pago que se puede hacer a un individuo de acuerdo a sus necesidades, (42).

En muchas situaciones se ha utilizado el dinero como incentivo y en las que se da por sentado que la compensación es la clave de la motivación de los empleados. Sin embargo, aún no se conoce la naturaleza del efecto de un aumento de salario o el lapso de tiempo que debe transcurrir antes de que tal efecto se produzca. Tampoco se sabe cuanto tiempo duran los efectos del aumento de salario, ni la frecuencia para aumentar los salarios si se quiere fomentar la conducta que se desea en el empleado.

De acuerdo con la escala de necesidades, el grado en que los incentivos monetarios influyen sobre la satisfacción y/o realización del trabajo, depende del lugar que la necesidad de dinero ocupe en la escala de necesidades del empleado. El hecho de que algunos empleados valúen el dinero como causa suficiente para cambiar de trabajo, primordialmente, por esta única razón, es indicio de que, al menos para tales empleados la necesidad del dinero ocupa un lugar superior a la de muchas otras necesidades.

Según la teoría de la expectativa y la valencia, el valor del dinero, como incentivo, se debe a la capacidad del mismo para quien lo posea logre los objetivos deseados.

"La teoría de la equidad", desarrollada por Festenger, 1957; HANONS, 1961, sugiere que la forma de pago equitativa, es importante en las actitudes de la persona hacia el desempeño del trabajo.

El deseo de ganar dinero es sólo uno de los muchos factores que influyen en la producción y que determinan la satisfacción que obtiene el trabajador en su empleo.

Se ha hecho cada vez más evidente que el trabajador busca en su trabajo algo más que una recompensa de tipo financiero y que el grado en que se satisfacen sus otras necesidades y deseos influye en la utilidad de un sistema de incentivos salariales en una situación determinada y ejerce, además, una influencia directa y a menudo predominante, sobre el rendimiento de los trabajadores, sobre la satisfacción que obtiene del trabajo y sobre su moral laboral. Se ha estudiado el pago de méritos y se ha visto que causa satisfacción; pero no se ha comprobado que origine productividad.

Para que el dinero obre como motivador, tiene que estar estrechamente vinculado al comportamiento que desea la administración. Una tarifa basada en unidades de producción parece atender este anhelo, pero los psicólogos han suscitado ciertas dudas. William F. Whyte, cita algunos problemas:

- "La base de la tarifa a destajo puede ser errónea. Whyte da este ejemplo: Un ingeniero industrial decide que los trabajadores a quienes se paga 4 dólares por hora, deberían producir 10 piezas por hora, con lo que el costo unitario resulta de 0.40. La administración suele contar con que los trabajadores a destajo produzcan un 30% más de los que están a sueldo horario. Por lo tanto, los trabajadores a destajo deberían producir un promedio de 13 piezas por hora y ganar 5.20 dólares.

Whyte señala que los obreros pueden dar la impresión de que trabajan rápido cuando en realidad lo hacen muy por debajo de un ritmo razonable. Si logran disfrazar su verdadera potencialidad, el ingeniero tal vez concluya que la esperanza razonable de producción horaria es, no de 10, sino de 8 piezas. Sobre la base de un sueldo de 4 dólares, el precio unitario asciende a 0.50. Los trabajadores lograrán entonces más dinero con el mismo esfuerzo, o la misma cantidad con un esfuerzo menor.

Dice Whyte que los ingenieros industriales saben que a menudo se les engaña, pero no pueden determinar exactamente en qué medida. Los ajustes que realizan, entonces, por posibles engaños se basan, en gran medida, en cálculos arbitrarios. En cualquier medición se debe incluir a obreros rápidos, lentos y corrientes, compensar la fatiga al final del día y considerar otros factores. Todos ellos pueden conducir a sistemas de incentivos demasiado costosos para la administración." (43).

Un sistema de retribución es el Plan Scalon que, es un medio para aprovechar el ingenio de los empleados y recompensarlos. Fue concebido por Joseph N. Scalon, (44) dirigente sindical que terminó enseñando en el Instituto de Tecnología de Massachusetts. Creía que son los empleados quienes saben hacer mejor su trabajo, y que la administración debía recompensarlos por aplicar sus conocimientos. El sistema de recompensas que lleva su nombre, combina características de un sistema de sugerencias con uno de participación en las economías de costos, pero difiere de ambos.

La clave del Plan Scalon, consiste en un comité de producción, cuyos miembros proceden de la administración y la fuerza de trabajo. El comité se reúne con la frecuencia debida -por lo menos una vez al mes- para discutir las sugerencias de mejoras de los empleados. El comité acepta o rechaza cada sugerencia, y remite las aceptadas a un segundo órgano, el comité de revista. Este analiza todas las sugerencias y discute todo factor que pueda afectar su puesta en - -

práctica. La administración puede rechazar cualquier sugerencia.

Los planes Scalton, se caracterizan por realizar pagos mensuales o por lo menos trimestrales. De este modo establecen una relación evidente entre productividad y retribución, lo que suele estar ausente de los planes de participación en los beneficios, bonificaciones anuales y toda una serie de sistemas de retribución.

1.9.5 CONDICIONES DE TRABAJO.

1.- Observaciones en general.

Teniendo en cuenta que el hombre pasa casi un tercio de vida en su lugar de trabajo, se debe considerar que, el empleado es igual o más importante que el mantenimiento de las máquinas, por que es un ser humano y de éste se podrá esperar una producción más elevada, cuando su bienestar físico y su satisfacción psicológica sean más adecuados.

El estudio del trabajo ayuda a adaptar la tarea de acuerdo a los recursos y limitaciones con que se cuente: pero la fatiga, la incomodidad y una área de trabajo desagradable, no tienen un buen efecto en la productividad.

La ventilación, el frío, calor, iluminación, los ruidos y los colores son factores que intervienen en el vigor y atención de los trabajadores. Por ejemplo: una mala iluminación puede hacer bajar el nivel de rendimiento, no obstante se logren mejoras en los métodos de trabajo.

VENTILACION.

El polvo, emanaciones de gases o vapores producidos durante ciertos procesos, perjudican no solamente a las instalaciones, - sino también a las condiciones de trabajo y pueden ser causas de una reducción de la productividad al menguar la vitalidad de los trabajadores, al provocar enfermedades y molestias en ellos.

Un sistema adecuado de ventilación exige la renovación total del aire varias veces por hora; tal número variará de acuerdo con la clase de ocupación. Según cálculos efectuados por la Oficina Internacional del Trabajo, será de seis veces para -- los dedicados en labores activas, porque cada persona exige - -- 11.5 mts.³ de aire.

La ventilación, según su origen, puede ser natural o artificial o una combinación de ambas.

- a.- ~~La ventilación natural suele ser difícil de regular por depender de condiciones exteriores sumamente variables y fuera del control de la acción humana.~~

- b.- La ventilación artificial puede ser de aspiración o de inyección de aire o en su defecto, una combinación de los dos sistemas. La ventilación artificial tiene la ventaja de poder regular el movimiento del aire.

La ventilación en general resulta imprescindible para mantener la salud y el bienestar de los trabajadores siendo un factor que influye en la eficiencia productora.

EL RUIDO.

El trabajo en casi toda fábrica y oficina implica cierta --

cantidad de ruido. Todo el mundo sabe también que el trabajador puede adaptarse al ruido y que ciertos ruidos no distraen a algunos trabajadores. Los experimentos realizados por psicólogos, indican que la naturaleza del ruido y la actitud del individuo hacia él, son de primordial importancia en cuanto a los efectos de distracción. Muchos trabajadores aceptan una cierta cantidad de ruido considerándolo un fondo indispensable en el trabajo cotidiano. Hay estudios y experimentos muy completos (como es el caso del realizado en la Industry Health Research Board de Inglaterra, 1932) sobre los efectos del ruido en la eficiencia de los trabajadores industriales.

Se dice que es un factor importante para la eficacia del trabajador, causa fatiga o irritación resultando perjudicial para el sistema nervioso, repercutiendo en una pérdida de la producción.

En las empresas modernas el ruido es una consecuencia del trabajo de las máquinas; aún cuando es un problema difícil para cada individuo y para cada tipo de trabajo, hay valores fundamentales.

- a.- Frecuencia
- b.- Intensidad.

Los ruidos fuertes y repentinos producen reacciones de susto en todas las personas, y los ruidos fuertes persistentes en especial tono alto, pueden producir sordera, estos ruidos deben eliminarse, o reducirse por medio de tapones en los oídos. Un estudio de Scheidt (45) mostró que disminuyendo el grado de los ruidos, preparando las habitaciones con defensa a prueba de los mismos o instalando a los empleados en cabinas individuales, se puede mejorar la calidad de su trabajo.

El objeto de control de ruidos en las organizaciones industriales, no ha sido precisamente la eliminación del mismo, sino su reducción a intensidades razonables de acuerdo con el tipo de actividad desarrollada.

El control de ruidos puede conseguirse de distintas maneras, ejemplos:

- a.- Reducción del sonido en la fuente de origen.
- b.- Empleando materiales a prueba de sonido en las paredes, etc.

El ruido en el ambiente de trabajo es generalmente desagradable, por lo que su corrección hará que se eleve la moral, sin embargo, la tranquilidad extrema puede ser inconveniente, debido a que un ligero ruido puede resaltar y ser más perturbador y destructivo que un ambiente de constante ruido, por lo cual hay que tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores para hacer una corrección en el ambiente.

EN GENERAL.

Se puede decir que la fatiga y la eficiencia del individuo son influidos por muchos factores químicos y psicológicos. -- Además, el individuo puede acomodarse a casi todas las condiciones. El hombre tiene moradas permanentes en ciudades que en invierno sufren temperaturas de 40 grados bajo cero y en desiertos con temperaturas de 70 grados al sol. The Industrial -- Health Board de Inglaterra (1932), ha llegado a conclusiones tales como la de que las malas condiciones de trabajo no crean por sí mismas un estado de ánimo bajo, ni las buenas condiciones una moral elevada. Es más bien el clima psicológico lo que determina la clase o el grado de ánimo. Muchos ejecutivos, en su idea de las relaciones obreras, siguen prestando demasiada --

atención a las circunstancias físicas y no la suficiente a los sentimientos humanos. La General Motors, usando sus 79 plantas como laboratorio, realizó un interesante estudio sobre el efecto del ambiente físico en la productividad. Entre sus plantas, las hay modernísimas en cuanto a comodidad para el empleado, y muy viejas, donde se da menos importancia a la comodidad. La investigación demostró que no había diferencia en la producción entre ambos tipos de plantas. Una de las causas más comunes, sigue diciendo Hepner (46), de la baja moral, es el equipo que impide al empleado trabajar bien. Se resienten de un porcentaje elevado de pérdida de tiempo a causa de desperfectos en las máquinas, baja calidad de los materiales empleados y tropiezos similares fuera de su control. Cuando no pueden hacer un buen trabajo, su ánimo probablemente será bajo, como lo indican sus comentarios inversos, faltas al trabajo, retrasos y elevada proporción de ceses (47).

1.9.6 Comunicación.

La comunicación es un proceso complejo que implica la transmisión de datos, problemas, sugerencias, experiencias, estados emocionales, actitudes, hostilidades, metas, etc; es uno de -- los factores básicos que determinan la productividad, ya que -- no se puede sobrevivir sin comunicación.

Las Empresas deben esmerarse por crear un sistema efectivo de comunicación. La comunicación efectiva requiere canales claramente definidos y contenido de significación; los empleados-- deben conocer los canales, los cuales deben ser suficientes en número y variedad para que todo el que necesite conocer "la palabra" la obtenga rápida, clara y autorizada, por ejemplo: si los trabajadores no saben que los roles de vacaciones se fijan en el tablero de avisos de la compañía, puede haber malos entendidos por lo que la comunicación no se da.

Lo que vaya por los canales deberá ser de significación para -- alcanzar las metas de la organización. Es muy probable que -- para los empleados, el periódico de la empresa, que da cuenta de la vida social de los ejecutivos sea un canal de comunicac-- ciones sin importancia. El subordinado que se pasa la mitad de su tiempo hablando con su jefe sobre el clima y la otra mitad diciendo que si, esta llenando con trivialidades el canal de comunicación. Los canales de comunicación de las organiza-- ciones deberán ser estructurados cuidadosamente ya que si no --

tenderá a romperse. Las rupturas se pueden deber a que hay gente que no oye lo que se le dice, que no lee lo que esta escrito, o que no entiende o no cree lo que oye o lee. Pero -- tras estas causas básicas hay otro factor más fundamental: la gente ve a los problemas desde su propio punto de vista, escoge los hechos que ajustan en ese punto de vista y desecha lo - que no embona.

Una organización eficaz requiere una buena comunicación descendente de la gerencia y entre gente del mismo nivel, y ascendente a partir de los empleados.

La comunicación ascendente es el más importante problema no resuelto en la mayoría de las organizaciones; sin embargo, los gerentes no lo suelen percibir, se olvida de cuantos medios -- tiene para comunicarse con sus empleados y cuan pocos medios - tienen ellos para comunicarse con él. Al gerente se le abren muchos canales escritos que están cerrados para el empleado, - usan tableros de avisos y la mayoría envían boletines, repar--ten manuales y revistas de empleados.

El gerente típico cree que sus subordinados se sienten más libres para discutir con ellos sus problemas de lo que en realidad se sienten, por ejemplo: el noventa por ciento de los altos funcionarios de una empresa dijeron que sus supervisores - se sentían en libertad de discutir con ellos asuntos importan-

tes de trabajo, aunque sólo 67% de los supervisores se sentían con tal libertad, Likert, 1961.

El gerente típico piensa que busca las ideas de sus subordinados más frecuente de lo que ellos lo piensan. En el estudio citado el 70% de los altos funcionarios dijeron que siempre o casi siempre buscaban las ideas de sus supervisores. Sólo el 52% de éstos estuvieron de acuerdo.

Como resultado de estos engaños sobre la efectividad de la comunicación ascendente, el superior cree que entiende los problemas de sus subordinados mucho mejor de lo que ellos creen que los entienden. Así, el 90% de un grupo de supervisores generales dijo que entendían bien los problemas de sus subordinados. Sin embargo, solo un 60% opinaron que sus supervisores entendían bien sus problemas, Hamann, 1956.

Por años la mayoría de las empresas han mantenido "buzones de sugerencias" para tener al menos una idea vaga de lo que interesa a sus empleados.

En 1947 solo el 15% de las empresas dieron cuenta de la realización de encuestas regulares de actitud; en 1957 más del doble las realizaba.

Potencialmente el aspecto más valioso de las encuestas es que su uso periódico permite analizar tendencias en las actitudes de los empleados dentro de los departamentos y dentro de las plantas. El valor total del estudio depende si el gerente quiere en verdad saber lo que los empleados piensan sobre un problema. Ningún estudio es bueno si produce resultados que el gerente no podrá o no querrá usar. Los estudios no utilizados son desperdicio de tiempo y dinero; también producen hostilidad entre los empleados, a los que se ha hecho creer que a resultas del estudio algo se hará. En resumen, los estudios son valiosísimos para los gerentes que quieren mejorar la comunicación ascendente para tomar medidas inteligentes.

Potencialmente el aspecto más valioso de las encuestas es que su uso periódico permite analizar tendencias en las actitudes de los empleados dentro de los departamentos y dentro de las plantas. El valor total del estudio depende si el gerente quiere en verdad saber lo que los empleados piensan sobre un problema. Ningún estudio es bueno si produce resultados que el gerente no podrá o no querrá usar. Los estudios no utilizados son desperdicio de tiempo y dinero; también producen --hostilidad entre los empleados, a los que se ha hecho creer -- que a resultas del estudio algo se hará. En resumen, los estudios son valiosísimos para los gerentes que quieren mejorar la comunicación ascendente para tomar medidas inteligentes.

1.10 Diferentes alternativas de cambio.

1.10.1 Concepto de cambio.

El cambio es inevitable: a veces es el resultado de una acción planeada; y otras de una reacción; y otras más de ninguna acción. El cambio puede mejorar las cosas o empeorarlas. No importa como se presenten, ocurre casi en forma continua virtualmente todas las organizaciones, a menos que ya se encuentren a punto de desaparecer. Una noción básica intrínseca a la naturaleza del cambio, es que éste "es inevitable si se quiere que prevalezcan otros conjuntos de condiciones (sociopolíticos, económicos, organizacionales); es decir el cambio es inevitable para que sobreviva cualquier organismo (biológico o social). Como ningún organismo controla por completo su ambiente (interno o externo), sobre el que se están ejerciendo en forma constante fuerzas de cambio, estos cambios obligan a dar respuestas de adaptación para que el organismo sobreviva" (48).

Ninguna organización desea un cambio ocurrido en el vacío, deben tomarse las decisiones conscientemente tras revisarse todas las pruebas y deliberar sobre ellas cuidadosamente, y no después de caer en el desastre. Tomar decisiones cuando existe incertidumbre es parte del administrar. Realizar o no cambios es una decisión que exige administrar; el cambio puede ser administrado.

La cuestión radica en que administrar el cambio es una de las muchas habilidades integradas e indivisibles que todo administrador debe dominar, así como planear, organizar, buscar personal, dirigir, controlar, etc. Sayles lo ha expresado así "esto significa considerar al cambio como una parte íntima e integral de la tarea de administrar que el administrador tiene..... por ello, el cambio no es una actividad especial, sino elemento esencial de proceso de administración normal". (49).

Por consiguiente es fundamental que todo administrador esté familiarizado con todos los aspectos del proceso de cambio, incluyendo el decidir cuándo se necesita, qué es lo que se tiene que cambiar y cómo llevarlo a cabo.

El nombre Cambio Organizacional abarca cualquier alteración importante en los patrones conceptuales de una gran parte de los individuos que constituyen una organización. Para quienes estudian las organizaciones, en su empeño de caracterizarlas como un sistema u organismo, demasiado a menudo pierden de vista el hecho de que la conducta de los miembros de una organización está compuesta por las acciones y las interacciones de los individuos que en ellas se encuentran.

El cambio conductual o de actitud ocurre en etapas o fases seguidas. A juzgar por la frecuencia con que se le emplea y por las investigaciones que ha estimulado, el modelo de tres etapas propuesto por Kurt Lewin (1947) debe ser probablemente el concepto más fructífero en el proceso de cambio; consiste en descongelar el sistema que está funcionando de acuerdo a un patrón dado, pasar a otro patrón y volver a congelar el sistema de un patrón nuevo.

Dicho autor afirma que "los sistemas tienden a funcionar en un patrón dado o a un nivel específico mientras haya un equilibrio relativo entre las fuerzas que actúan sobre el sistema" (50).

1.10.2 Diferentes enfoques para el cambio.

Para clasificar varios enfoques importantes aplicados al cambio, resulta útil, primero, considerar a las organizaciones como sistemas multivariados, en que sobresalen en especial cuatro variables interactivas: la tarea, la estructura, la tecnología y las personas. Los cuatro son muy interdependientes, de modo-

que un cambio en uno de ellos provocará casi de seguro un cambio compensatorio en los otros; por ende, cuando existe el cambio organizacional se esta tratando de cambiar una o más de estas variables.

Según Bartlett y Kayser (51) proponen como enfoque al desarrollo organizacional (DO) o enfoque conductual, como también se suele llamarlo, afirman que solo se tiene un verdadero cambio organizacional cuando hay un cambio de valores, creencias y actitudes en los empleados que realizan el trabajo.

La dinámica de grupo esta centrada en el cliente que es forma -- del enfoque de DO donde se vuelve a distribuir el poder o se le iguala y se fomenta el crecimiento y el desarrollo individual. - Los programas para lograr esto son a través de canales de comunicación en dos direcciones, la toma de decisiones es a través de la participación, se forman metas de grupo y se hacen uso de -- los recursos de grupo para resolver problemas organizacionales.- Los métodos de adiestramiento específico que aplica esta filosofía conductual incluyen, en orden de estructura decreciente, los grupos T, los de confrontación, la simulación y los programas de rejilla administrativa.

El enfoque conductual puede funcionar en cualquiera de los tres niveles: a) el individual, dedicado a cambiar las percepciones, motivación, aprendizaje y mecanismos de maduración de la persona; b) el interpersonal, dedicado a mejorar la competencia en las relaciones entre dos personas (en especial de jefe-subordinado), y c) el de grupo pequeño interesado en mejorar la cooperación y las relaciones de trabajo de la unidad como un todo.

El segundo enfoque se conoce como el método estructural para cambiar la conducta. En contraste con la conductual, aquí el enfoque está en alterar el medio que rodea al individuo, hasta que se produzca un cambio en su conducta. Por esta razón, en oca--

siones se le llama enfoque indirecto del cambio y recibe su mejor apoyo de los teóricos clásicos de la organización.

Para alterar mediante este método el curso de una organización, se dispone de tres tácticas fundamentales. Primero, volver a diseñar los trabajos para ampliarlos y enriquecerlos. Entre otras cosas, esto significa reducir al mínimo el traslapamiento entre ellos; reestructurar el contenido para darle mayor capacidad de creación, variedad de tareas, responsabilidad, etc.; reducir el alcance del control y mejorar los recursos de coordinación. Segunda, se puede considerar al flujo de trabajo como el sistema nervioso central del proceso de trabajo, dándose otro orden a personas y empleos para mejorar el flujo de trabajo. Tercera, se puede manipular la estructura de la organización para que proporcione un ambiente descentralizado, lo que significa permitir toma de decisiones en los niveles inferiores de la jerarquía y dar más autonomía a los individuos ahí citados. Se logra con ello, además, que se tomen las decisiones cerca del punto de acción, proporciona mayor flexibilidad y movilidad táctica, mejora el ritmo con que se toman las decisiones y se incrementa la probabilidad de que los subordinados tengan iniciativa e incentivos.

1.10.3 La importancia del elemento humano en la implantación del cambio.

Uno de los problemas más desconcertantes a que se enfrentan los ejecutivos es la resistencia al cambio por parte de los empleados. Tal resistencia adopta varias formas: Una reducción persistente de la producción, un aumento en el número de renunciaciones y de peticiones de transferencia, peleas crónicas, hostilidad, huelgas ilegítimas y desde luego, expresar una serie de razones pseudológicas de por qué el cambio no va a funcionar. Pueden causar problemas incluso las expresiones más insignificantes de

esta resistencia.

Cualquier movimiento por parte de la compañía altera el equilibrio social existente al cual se ha habituado el empleado y mediante el cual está definiendo su status. Esta interrupción, inmediatamente, será expresada en sentimientos de resistencia a las alteraciones reales o imaginarias en el equilibrio social. - Esto será reconocido como la misma fuerza implícita que da origen a los prejuicios en contra de la planeación, sin embargo, -- además existen muchos otros factores que influyen en las reacciones humanas hacia los controles.

La gente reacciona hacia los cambios en formas diferentes: algunos les dan la bienvenida y otros no. El grado de resistencia o aceptación variará de acuerdo con muchos factores como el nivel de control en la jerarquía organizacional, el grado de participación al establecer las normas y evaluarlas, la naturaleza de los sistemas de comunicación, cómo percibe la gente el cambio y la calidad y estilo con que se lleva.

Estrategias para disminuir la resistencia.

Algunos procedimientos aplicados pueden resultar útiles para evitar o hacer disminuir la resistencia que surge al cambiar una situación. Existe un principio importante para evitar la resistencia y alguna de sus consecuencias fundamentales: Se evitará la resistencia en la medida en que quien realiza el cambio -- ayude a las personas a comprender por sí mismas la necesidad de éste y a darse cuenta explícitamente de cómo se sienten respecto a él y que hacer en lo que se refiere a esos sentimientos.

Este principio indica que la resistencia es un síntoma importante. Es muy útil tomarla así para que sea un indicador y ver qué es lo que la provoca.

Lawler y Rhode (52) sugieren que la participación en el establecimiento de normas parece reducir la resistencia debido a varias razones importantes. Primero, la gente tiene la oportunidad de moldear el sistema de cambio para satisfacer mejor sus intereses. Sin la participación no tienen la oportunidad de transmitir sus opiniones y necesidades, esto puede ser amenazador para la gente. Segundo, la resistencia hacia el cambio puede basarse en información incorrecta, en la exactitud para llevarse a cabo y en la evaluación del mismo. La participación y comunicaciones efectivas en la organización pueden eliminar o reducir en forma importante dichas causas de insatisfacción y resistencia.

La participación no siempre reducirá la resistencia. Como se dijo antes, la participación tiene que ser percibida por la gente como apropiada, honesta y significativa. La participación al establecer normas de productividad parece ser más efectiva -- cuando la organización tiene una estrategia de amplia participación de la gente en todo el proceso de toma de decisiones.

Una razón es que los superiores no siempre confían en sus subordinados para establecer normas adecuadamente. A menudo los empleados proporcionan datos falsos acerca de lo que ellos pueden lograr para asegurarse de que su desempeño parezca bueno.

No todas las personas quieren participar en el establecimiento de metas ni tampoco es siempre adecuado que lo hagan. Si se quiere reducir la resistencia hacia el establecimiento de metas, en la ausencia de la participación, es necesario que las metas sean claras, razonables y con sentido y que las recompensas estén fuertemente ligadas a la productividad para que exista un incentivo y así lograrlas.

La participación para el establecimiento de metas tiene algunos obstáculos, ya que las personas tienden a buscar la aceptación -

de metas que son inferiores a la que ellos pueden lograr, en especial si la compensación está muy ligada a su logro. Esto - obviamente depende de su autointerés; o puede buscar más fondos de los que se necesitan para lograr un fin dado, solo para tener un "colchón" en caso de que se presenten dificultades imprevistas.

Las personas tenderán a tratar de satisfacer normas en las cuales sus recompensas estén basadas por que es de su interés hacerlo así. Como resultado, es de suma importancia para los directivos establecer niveles correctos.

Las metas que no son claras tienden a ser resistidas e/o ignoradas porque las personas no saben lo que esperan de ellas. Por otro lado las metas que son demasiado precisas y dan a las personas poco o nada de campo de acción al satisfacerlas, también pueden crear resistencia. Si las personas tienen metas de desempeño establecidas para ellos y no tiene confianza en las cualidades de aquellos que establecen las normas, puede surgir hostilidad tanto hacia las metas como hacia las personas que las establecen.

1.10.4. Medidas para implantar cambios y mejorar la efectividad del personal.

Durante largo tiempo, las entidades industriales, comerciales y financieras han buscado una solución aceptable al doble problema que representa la disminución de la productividad y el deterioro de la calidad. Esta búsqueda ha brindado una técnica motivadora sencilla y eficaz llamada Círculo de Calidad, la cual se empleó por primera vez en el Japón y, más recientemente, en un número de entidades estadounidense.

Se ha demostrado que este concepto proporciona buenos resultados cuando se aplica a empleados de cualquier nivel de especialización, siendo eficaz en los ámbitos fabriles, trabajos de almacenamiento, instituciones bancarias, oficinas, industrias de -- servicios y mercados minoristas.

Un Círculo de Calidad constituye un grupo de empleados, cuyo número generalmente no sobrepasa de diez, quienes realizan labores similares en un área de trabajo común, y se reúnen periódicamente para identificar, estudiar y eliminar problemas relacionados con el trabajo diario.

Requisitos básicos para establecer un Círculo.

Si se desea que el programa triunfe, deben cumplirse ciertos requisitos básicos. El primero y más esencial, es la existencia de un enfoque administrativo humanístico.

La administración humanística se caracteriza por preocuparse de los empleados y de sus sentimientos. El comentario "la gente constituye nuestro bien más preciado" debe ser sincero y demos-

trarse con la debida actitud por parte de los administradores y supervisores en todos los niveles de la empresa. Los Círculos de Calidad y la administración dictatorial son incompatibles.

Los sociólogos concuerdan en que la administración del futuro debe preocuparse más de los sujetos y menos de los objetos. - Las buenas relaciones humanas deben considerarse tan importantes como la acumulación del capital monetario que permite el progreso continuo.

Cuando la actitud evidenciada por la administración de la compañía demuestre ser favorable a la implantación de los Círculos de Calidad, su próximo paso será ocuparse de suministrar adecuado respaldo moral al programa, pues los subordinados reconocen con suma facilidad toda insuficiencia o ausencia de respaldo al programa.

La institución de los Círculos de Calidad produce muchos cambios, la mayoría de los cuales son beneficiosos. No obstante, por más favorables que éstos sean, pueden atemorizar a muchos individuos. Las personas que ocupen puestos clave en el programa de los Círculos de Calidad, deben estar preparadas para enfrentar y resolver eficazmente estos temores.

Otro requisito absoluto para el establecimiento de un programa de Círculos de Calidad es el entrenamiento detallado de cada individuo clave antes de que los miembros del Círculo comiencen a reunirse. Un par de semanas serán suficientes para completar este entrenamiento algunas compañías han llegado a concentrarlo en dos seminarios intensivos, realizados durante los fines de semana

Debe mencionarse un importante requisito final: el Círculo de Calidad es un programa voluntario. Nadie debe ser forzado

do, ni siquiera exhortado a participar. Cabe destacar que - un Círculo de Calidad no promete ni exige, sino constituye un método destinado a desarrollar al máximo el potencial humano.

El círculo de calidad puede constituir una fuerza poderosa, - destinada a cambiar actitudes establecidas. Dichos círculos producen efectos, los cuales a menudo son a largo plazo.

El primer paso consistirá en una evaluación detallada de la - situación reinante en la compañía. Se deberá determinar:

- El estilo administrativo imperante.
- La calidad actual de los productos.
- El estado de las relaciones laborales.
- La moral del personal
- Los índices de ausentismo
- La posición de la empresa en el mercado.

Es necesario conocer las respuestas actualizadas a estos interogantes porque, tarde o temprano, los Círculos de Calidad cuasarán un - impacto en casi todos los departamentos de la empresa. Por lo -- tanto se debe conocer la situación desde el comienzo, para -- orientar la influencia de los Círculos de Calidad en la dirección correcta. La información actualizada es también necesaria para propor-- cionar una base desde la cual se evaluarán los resultados ob-- tenidos.

Resultados a esperar.

Después de que los integrantes de los círculos se familiaricen con sus técnicas y sistemas, se verá resultados tanto tangibles como intangibles. La mayoría de tales resultados estarán circunscritos a los miembros del círculo y al departamento en que trabaja. No obstante los ejemplos proporcionados por ellos tenderán a influir en nuestros empleados y otros departamentos.

- Se observará una reducción en el ausentismo como consecuencia del mayor interés evidenciado por los miembros del círculo en su trabajo.
- La comunicación entre empleados y supervisores deberá mejorar. Habrá mayor cantidad de preguntas inteligentes relacionadas con el trabajo y las respuestas serán escuchadas con mayor detenimiento.
- La supervisión mejorará a medida que capataces y supervisores demuestren mayor respeto por sus empleados, después de evaluar sus comentarios e ideas durante las reuniones del círculo.
- Los problemas de disciplina desaparecerán entre los miembros del grupo, como consecuencia del interés mutuo por lo-

grar los objetivos propuestos. Toda actividad negativa por parte de un miembro del grupo, o de un asociado, será juzgada severamente. Quienes intenten perturbar las actividades laborales, se enfrentarán a una fuerte presión colectiva.

Sin embargo, quizá el beneficio principal será la creación de una organización laboral inteligente y responsable, con objetivos muy similares a los de la empresa. Los empleados derivarán mayor orgullo de la precisión con que realizan su trabajo y estarán dispuestos a tomar decisiones y asumir responsabilidades por ellas.

Enfoque sociotécnico.

En un artículo editado por Alexander Hamilton Institute Inc, (1977) nos descubre las características de las organizaciones productivas. Estas se hallan en el clima organizacional de la empresa, en su estructura, y en las relaciones entre los trabajadores y sus empleos.

El profesor Richard E. Walton, de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard, de Cambridge, Massachusetts (1972) ha participado en uno de los más ampliamente difundidos esfuerzos por aumentar la productividad mejorando la calidad de la vida laboral. Este se llevó a cabo en la fábrica de alimentos para animales domésticos Gaines, de la General Foods Corporation, en Topeka, Kansas. Como resultado de su trabajo, el profesor Walton ha expuesto los siguientes rasgos que crean un clima de trabajo productivo:

- La remuneración es adecuada y justa. Responde a las normas de la sociedad o a las normas del propio empleado y se vincula equitativamente a la retribución por otras tareas.
- El ambiente de trabajo es seguro y sano y no expone a los empleados a accidentes o riesgos indebidos.
- Los trabajadores tienen ocasión de utilizar su talento, de adquirir nuevas capacidades y conocimientos (y utilizarlos en el trabajo) y oportunidades de progreso.
- Los trabajadores tienen ocasión de desarrollar su capacidad mediante la solución de problemas y la planificación.

- El clima social de la organización está libre de -
prejuicios y de clasificaciones rígidas. Da a --
los trabajadores un sentido de comunidad, franque-
za entre los miembros y desplazamientos hacia arri-
ba.
- La organización respeta los derechos de los traba-
jadores a su intimidad y a la disensión, les asegu-
ra ser escuchados sobre cuestiones vinculadas al -
trabajo, y distribuye las recompensas equitativa--
mente.
- El trabajo no consume tiempo ni energía excesivos -
de otros aspectos de la vida. Los turnos, las --
exigencias de carrera, la obligación de viajar y -
las decisiones sobre reasentamiento no perturban -
indebidamente la vida familiar y el tiempo libre.
- La organización actúa de manera responsable para -
con la sociedad toda: por ejemplo, en materia de -
arrojo de desechos, prácticas de comercialización,
empleo y ascensos y seguridad de los productos.

Trataron de alcanzar éstas características generales mediante los siguientes rasgos organizacionales específicos:

- . Formaron grupos autónomos de trabajo y funciones-
de apoyo integrados.
- . Asignaciones de tareas estimulantes.
- . Desplazamiento y recompensas por el aprendizaje.

El movimiento que aboga por la calidad del trabajo y el enfo-
que sociotécnico de la productividad hace gran hincapié en la
participación de los empleados en la solución de los problemas
y la adopción de decisiones sobre el trabajo. La participa--

ción mejora la calidad de la vida laboral al colmar las necesidades de realización del empleado. Y mejora la actividad de la organización al aprovechar los conocimientos que tienen los empleados de los procesos laborales. También asegura la consagración de los trabajadores.

Todos reconocen en el Dr. Renis Likert (1958) al "padre de la administración participativa". Ex director del Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan, al retirarse fundó su propia firma consultiva, Rensis Likert Associates, Inc.- Sus investigaciones apuntan a la conclusión general de que, -- cuanto más participativas sean las organizaciones, más productivas serán.

Likert y sus colegas estudiaron las prácticas administrativas de más de 20,000 administradores en cientos de organizaciones, y correlacionaron sus conclusiones sobre estas prácticas con las cifras de rendimiento de las empresas. Comprobaron que las compañías pueden clasificarse en cuatro categorías básicas, según cómo usen las relaciones de apoyo, qué metas de alto rendimiento se fijen y cómo apliquen las decisiones alcanzadas en grupos. Sus categorías son las siguientes:

Sistema 1: Explotadora autoritaria.

Sistema 2: Benévola autoritaria

Sistema 3: Consultiva

Sistema 4: Grupo participativo.

Likert cree que la última de éstas, el sistema 4, es la administración ideal. Comprueba que los administradores que utilizan las prácticas del sistema 4 logran en general un 20 a un 40% más de productividad que el promedio. Likert describe a dichos administradores de la manera siguiente:

"Los dirigentes del sistema 4: 1) se interesan por sus subordinados y les brindan su apoyo; 2) se fijan metas pragmáticas, de alto rendimiento; 3) suministran a sus subordinados buen equipo, buena planificación, capacitación y demás ayuda para su trabajo, y 4) hacen de sus subordinados equipos de alta eficacia al adiestrarlos en técnicas de solución cooperativa de problemas y al hacerles abordar los problemas de trabajo que enfrenta el grupo". (53).

Likert ha explicado cada sistema con cierto detalle. Para -- nuestro estudio, sin embargo, es el sistema 4 el que reviste in --
terés esencial. En la figura 3 de la página 26 se enumeran --
sus características.

Nota sobre la contabilidad de los recursos humanos.

Igual que la administración participativa, la contabilidad de --
recursos humanos está estrechamente vinculada al nombre de Li--
kert. Cree que los cambios de las características organizacio--
nales tienen directa relación no sólo con la productividad sino
también con el éxito financiero. La administración puede, en--
tonces, proyectar economías, o pérdidas, estimadas en dinero, --
en función de las medidas que modifiquen tales características.

SISTEMA DEL GRUPO PARTICIPATIVO

Conducción: Hay un alto grado de fé y confianza en los subordinados. Se solicitan sus ideas y se las usa con frecuencia. - Se consideran con libertad para hablar a los superiores.

Motivación: Los principales morivadores son la participación y las recompensas basadas en el rendimiento del grupo. En todos los niveles se experimenta responsabilidad por las metas, - y hay un considerable trabajo de equipo.

Comunicaciones: La información se difunde libremente en todos los sentidos. La comunicación hacia abajo se toma con actitud receptiva. La comunicación hacia arriba es casi siempre precisa. Los superiores están bien al tanto de los problemas de sus subordinados.

Decisiones: Se toman decisiones en todos los niveles, se las integran correctamente y contribuyen mucho a la motivación. - Los subordinados participan plenamente en su adopción.

Metas: Las metas de la organización las fija la acción del -- grupo, salvo en épocas de crisis, y hay muy poca o ninguna resistencia encubierta.

Control: Las funciones de análisis y control están ampliamente compartidas, y los datos de control se utilizan para la propia orientación y la solución de problemas. No hay resistencia de ninguna organización paralela, ya que ésta comparte las metas de la organización oficial.

Fuente: Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value (La organización Humana: su administración y valor), Nueva York; McGraw-Hill, 1967. (54).

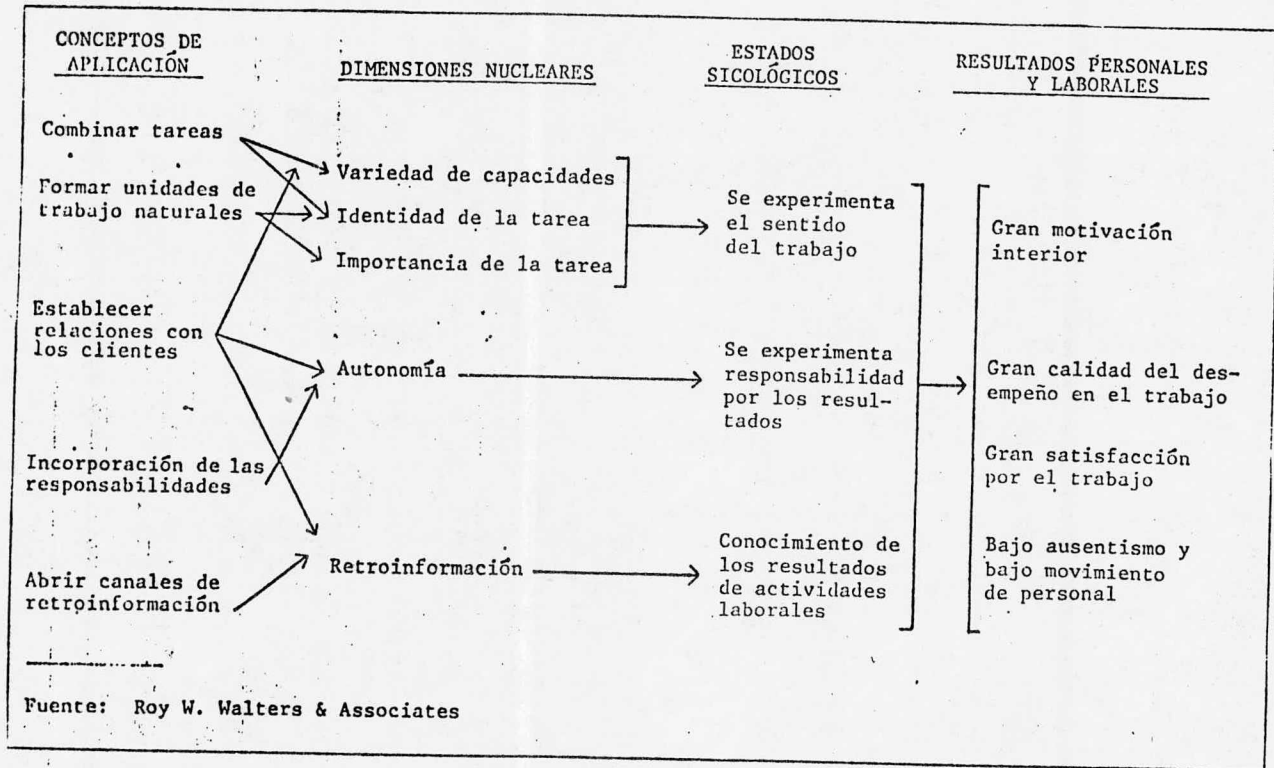


Figura 1 - Características del empleo, motivación y desempeño, tal como las esbozan Hackman y Walters (55).

Estructuras laborales favorables a la productividad.

La participación de los empleados en la solución de problemas y en la adopción de decisiones — y por ende en el proceso administrativo— depende sobre todo de la estructura de la organización. Este consiste en toda una red de relaciones: de los trabajadores a las tareas, de los trabajadores entre sí, de subordinados a superiores, y de todos ellos a la organización en su conjunto. No hay factor más importante para esta estructura que el diseño del trabajo.

El enriquecimiento de los puestos se basa en la idea de que la satisfacción que experimenta un trabajador en su puesto provoca un desempeño superior. Se plantea, entonces, el interrogante: cómo estructurar los puestos para hacerlos más satisfactorios.

J. R. Hackman, de la Universidad de Yale, de New Haven, Connecticut, y Roy W Walters & Associates, firma consultora, han elaborado conjuntamente una teoría y estrategia de diseño de trabajo que integra las características de un puesto satisfactorio y -- los métodos de incorporarlas a los puestos. Hay varios conceptos que constituyen la médula de esta estrategia:

- . Estados psicológicos experimentados. Se trata de sentimientos que aumentan la satisfacción en el empleo y el rendimiento superior. El trabajador siente que el trabajo es importante, que es responsable de que se cumpla y tiene conocimiento de sus resultados.
- . Dimensiones nucleares. Estas son características del puesto que llevan al trabajador a experimentar los estados psicológicos.
- . Conceptos de aplicación. Son pasos de acción para hacer -- que las dimensiones nucleares se incorporen a los puestos.

La figura 1 de la página 79 es un diagrama de la relación entre los aspectos de toda esta estrategia. Para explicar el diagrama, examinaremos las dimensiones nucleares y los conceptos de aplicación más detalladamente.

Las dimensiones nucleares de un empleo.

Variedad de capacidades. Un puesto debe exigir al trabajador que utilice toda una serie de especialidades o capacidades. Por ejemplo, un obrero de montaje que cumple repetidamente una operación de soldadura no necesita más capacidad que la de soldar. Precisaré algo más si se le pide montar unos componentes en un circuito antes de soldar. Y necesitará un grado mayor aún de variedad si debe probar todo el montaje completamente conectado y soldado.

Identidad de la tarea. El trabajador debe estar en condiciones de ver o comprender su trabajo como parte de toda una secuencia con un principio y un fin. Por ejemplo, un dactilógrafo tendrá noción de identidad de la tarea si prepara todo un informe, pero no si, como miembro de un servicio de mecanografía, se le asignan sólo varios cuadros inconexos del documento.

Importancia de la tarea. El trabajador debe poder ver o concebir el efecto de su trabajo sobre los demás. Por ejemplo, difieren en importancia tareas tales como colocar broches en una caja y ajustar bulones al tren de aterrizaje de un avión.

Autonomía. El trabajador debe tener cierta independencia y -- discreción al planificar y controlar el trabajo. Por ejemplo, un trabajador al que se da una lista de pedidos que llenar para la semana y se le dice apenas que produzca lo suficiente para cumplirlos tiene más autonomía que aquel a quien se le da una cuota de producción horaria.

Retroinformación. El trabajador debe obtener información - corriente, oportuna, sobre los resultados de su trabajo. -- Por ejemplo, un trabajador que se limita a perforar agujeros en piezas de metal y a despacharlas de su departamento, no - se informa sobre si se ajusta a las tolerancias admitidas. - Si utiliza un calibre para medir la exactitud de cada operac- ión, obtiene una retroinformación inmediata.

Estos criterios para determinar si un puesto es satisfacto- rio o enriquecido recuerdan las formulaciones del profesor - Richard Walton y del Dr. Rensis Likert. La variedad de ca- pacidades y la autonomía tienen directa relación con la con- dición estipulada por Walton, de que se permita a los traba- jadores utilizar y desarrollar sus capacidades. En cuanto- a las postulaciones de Likert para el sistema 4, la norma es: La administración concede autonomía según la fé y confianza- que tenga en los subordinados. Una vez concedida, involu- cra funciones de análisis y control.

Cómo poner en práctica los conceptos de diseño de puestos.

Combine tareas. Con excepción de los productos más sencii- llos, todo necesita ser hecho en varios pasos. Un enfoque- tradicional consiste en la línea de montaje. Si, por ejem- plo, hay 10 pasos en el montaje de un artículo de laborato-- rio, hay 10 estaciones separadas. Si la línea produce 500 unidades diarias del artículo, en cada estación el trabaja-- dor cumplirá esta tarea específica 500 veces distintas. La combinación de tareas hará que cada trabajador cumpla las 10 tareas diferentes y produzca 50 artículos completos.

Forme unidades de trabajo naturales. Las tareas que se com- binan deben tener cierta relación inherente o lógica. Por- ejemplo, si un producto requiere una cantidad de variaciones para adaptarse a mercados diferentes, un grupo o unidad de - trabajo natural concentrará a todos los trabajadores que pro- duzcan para un mercado dado.

Establezca relaciones con clientes. De agruparse las tareas en unidades naturales por usuario, el trabajador recibirá el elogio, la crítica o correcciones de los usuarios de su producto. Por ejemplo, si un artículo es parte de un montaje más grande, el trabajador que lo fabrica debe recibir retroinformación sobre calidad, cuotas de producción y problemas que se suscitan de parte de la persona o el equipo que ha de armar el montaje más grande. Si se trata de un producto terminado, destinado a usuarios fuera de la fábrica, debe tener la marca del equipo o la persona fabricante, para que el elogio o las quejas de los clientes vuelvan a los equipos o personas que trabajaron en él.

Asigne mayor responsabilidad de planificación y control. Por ejemplo, una vez fijada una cuota de producción — tal vez semanal — el trabajador debe gozar de libertad para establecer programas diarios, decidir el orden de las tareas (dentro de las limitaciones del proceso), asegurar la provisión de materiales, etcétera.

Abra canales de retroinformación. Las relaciones con clientes, las que se establecen entre productor y usuario, son una fuente de información sobre el desempeño en las tareas. La retroinformación puede proceder también de evaluaciones de los supervisores, de comparaciones de calidad que ejecutan los propios trabajadores.

U N I D A D I I

C A S O P R A C T I C O

D I A G N O S T I C O A T R A V E S
D E U N A E S C A L A D E A C T I T U D

CASO PRACTICODIAGNOSTICO A TRAVES DE UNA ESCALA DE ACTITUD2.0 Marco de Referencia.

Productos Pesqueros de Michoacán, S. A. de C. V., es una Empresa generadora de empleos en toda la región de Pátzcuaro y lugares circunvecinos, la cual al principio se encontró con problemas de personal calificado en el área, se tuvo que reclutar fileteadores porque nunca había habido este proceso en el Estado de Michoacán, y así fue que tuvieron que buscar pescadores tradicionales en el Lago de Pátzcuaro o en las Lagunas por ahí -- cercanas, donde se produce el pescado blanco, la trucha que no se filetea, se vende entera y se fríe entera, luego entonces se tuvo que enseñar a filetear a esas personas, por lo tanto el primer grupo de personas que llegaron a la planta como supervisores de producción y dirigentes de la planta fueron del estado de Veracruz que es un lugar tradicionalmente pesquero.

En la actualidad las personas que supervisan la producción son ya del Estado de Michoacán; esto se debe a que en el Estado -- hay una gran actividad en la educación donde se generan buenos especialistas con preparación Universitaria, a tal grado que Pátzcuaro no ha podido absorber la oferta del personal capacitado y como se ha reducido el ciclo de rotación de personal, se ha logrado exportar personal técnico a otras plantas.

Otro aspecto es que sólo ahí se produce la mojarra Tilapa, la cual solo es captada un 50% por la planta y el otro 50% es captado por la iniciativa privada, por lo que tienen planes de incrementar su nivel de captación y producción, luego entonces se ha incrementado la contratación de personal, principalmente de la gente que vive en los contornos, esto ha transformado su

forma de vida ya que se han formado nuevas comunidades sociales que no existían, ya que antes eran campos pesqueros aislados -- que por razones estratégicas o de cercanía eran lugares que -- arribaban para vender su producto, ahora es tal el movimiento -- que han empezado a quedarse, ha llevarse a sus familias y mucho de esos campos pesqueros áridos ahora son pequeñas comunidades sociales como son "el platanito", "el churumoco", algunas otras comunidades ya existían pero han tenido mayor actividad.

Hubo muchos que opinaron que no valía la pena poner una planta en esta zona porque pensaban que solo se iba a dedicar a capturar el pescado blanco que casi ya se extinguió, pero no resultó así, en un futuro inmediato se está viendo lá posibilidad -- que la sede de Productos Pesqueros de Michoacán sea en Lázaro -- Cárdenas que es una entidad costera, donde tienen más experiencia en el fileteo y congelado, se puede captar pescado mar que tiene un mayor margen de utilidad y de rentabilidad, y dejar la planta de Pátzcuaro como procesadora para el mercado del centro de la República y del entorno de Michoacán. Por lo anterior se puede decir, que en poco tiempo la planta ha ido cumpliendo y rebasando los objetivos que se trazaron en un principio.

Un problema que no han resuelto es el tener una planta de hielo ya que no tienen producción de éste y que está contemplada en su plan de inversión.

Con esto se puede dar una idea del marco tanto social como del tipo tecnológico utilizado, el cual es de tipo rudimentario en donde hay una relación directa del hombre-producto y que un cambio a una tecnología más avanzada produciría una serie de repercusiones sociales (desempleo, y la economía de muchas familias se vendría abajo).

OBJETIVO.

En agosto de 1973 se creó la sucursal denominada Planta Frigorífica Pátzcuaro, cuya operación se inició con 5 empleados y 33 obreros; en esas condiciones la planta ha tenido cuatro ampliaciones sucesivas de 1978 a la fecha. Por lo tanto se trata de una empresa en etapa de reorganización lo cual lo hace interesante de estudio por las anomalías que se detectan.

Debido a que los dirigentes estaban interesados en saber que pasaba con su personal, como se sentían y que actitud tenían hacia la empresa, se realizó primero un estudio exploratorio para buscar datos y posteriormente se construyó una escala en base a los resultados del estudio, para medir las actitudes de los empleados hacia diferentes aspectos de la Empresa.

2.1 Planteamiento del problema.

El presente estudio tiene como finalidad poder contestar a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las actitudes que tienen los empleados hacia la Empresa?

¿Existen diferencias en la actitud que tienen los empleados de confianza los sindicalizados de planta y los sindicalizados eventuales?

2.2 Planteamiento de objetivos.

Obtener información válida y confiable sobre la situación real de la empresa.

Recomendar un plan de acción para producir el cambio.

2.3 Planteamiento de las hipótesis.

2.3.1 Hipótesis nula.

Existen diferencias estadísticamente significativas entre la -
actitud del personal sindicalizado y el personal de confianza -
en las diferentes áreas medidas en el cuestionario.

Hipótesis alternativa:

No existen diferencias estadísticamente significativas entre -
la actitud del personal sindicalizado y el personal de confian -
za en las diferentes áreas medidas en el cuestionario.

2.3.2 Hipótesis nula

Existen diferencias estadísticamente significativas entre la -
actitud del personal sindicalizado eventual y el personal sin -
dicalizado de base en las diferentes áreas medidas en el cues -
tionario.

Hipótesis alternativa:

No existen diferencias estadísticamente significativas entre -
la actitud del personal sindicalizado eventual y el personal -
sindicalizado de base en las diferenes áreas medidas en el - -
cuestionario.

2.4 Definición de variables.

No se manejaron variables independientes. El estudio es *expost-facto*, esto quiere decir que se medirán solo variables dependientes y luego se dará una explicación de las causas que tienen las respuestas que nos den los empleados al cuestionario.

2.5 Control de variables.

Las variables extrañas consideradas en la investigación son:

- 2.5.1 El aplicador: fue el mismo para todo el grupo.
- 2.5.2 El lugar de aplicación: Se utilizó una sala de juntas con bancas apropiadas.
- 2.5.3 La iluminación: Existió buena iluminación.
- 2.5.4 Ruido: Debido a que el lugar era apropiado, el ruido fue mínimo.
- 2.5.5 La hora de aplicación: fue la misma para todos, dependiendo del turno; a las 9 a.m. para el turno diurno y a las 5 p.m. para el turno nocturno.
- 2.5.6 Instrucciones: Fueron las mismas para todos los sujetos de la investigación y se dieron por escrito.
- 2.5.7 El Stress: Este es provocado por el tema y por la situación. Se trató de controlarlo mediante el establecimiento de un *rapport* adecuado.

2.6 Construcción de la escala de actitud.

Procedimiento.

En la primera etapa de la investigación, se realizaron visitas de reconocimiento y sensibilización a la planta; se seleccionaron a treinta informantes a quienes se les entrevistó pa-

ra disponer de diferentes apreciaciones acerca de varios aspectos del sentir del empleado hacia la Empresa. Se buscó que estas entrevistas fueran realizadas a personas que ocupaban diferentes cargos y pertenecieran a diferentes áreas de la planta.

Posteriormente se procedió al análisis cualitativo del contenido de las entrevistas abiertas, este material nos permitió observar las anomalías existentes:

- Los tres turnos del personal sindicalizado se quejaron de una falta de coordinación adecuada de actividades, por lo que se duplicaban funciones
- La mayoría de los entrevistados, no estaban enterados de las políticas y prestaciones de la empresa.
- Manifestaron descontento por el tipo de supervisión ejercida.
- Se observó la falta de uso adecuado del equipo de trabajo.
- Posteriormente se habló con los administradores, los cuales - manifestaron que había instalaciones inadecuadas.
- Medio ambiente físico agresivo.
- Centralización de la toma de decisiones.
- Alta tasa de ausentismo en el personal sindicalizado de base.
- Carencia de personal calificado a nivel obrero
- Alto índice de desperdicio (producto que se descompone en el almacenaje).
- Falta de adiestramiento y capacitación en todos los niveles.

Con base a estos datos se construyó una escala de actitud que permitiera medir con mayor objetividad y precisión los datos antes mencionados.

La escala de actitud empleada para este estudio, fue la de: Método de estimaciones sumatorias". Este método fue creado por - Rensis Likert y consiste en elaborar un grupo de afirmaciones - y aplicarlas a los sujetos pidiéndoles que contesten de acuerdo a 5 categorías:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indeciso
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo.

Una vez hecho esto, a cada respuesta de los sujetos se les asigna un puntaje, que va de 1 a 5 puntos, que será de 5 puntos para la respuesta "totalmente de acuerdo", de 4 puntos para la respuesta "de acuerdo", de 3 puntos para la de "indeciso", de 2 puntos para "en desacuerdo", y 1 para "totalmente en desacuerdo", cuando la afirmación es favorable. En caso de que la respuesta sea desfavorable, se hará en forma inversa, o sea 5 puntos para la respuesta "fuertemente en desacuerdo", 4 para la respuesta "en desacuerdo", 3 para la respuesta "indeciso", 2 para "de acuerdo" y 1 para "fuertemente de acuerdo".

Para abarcar los distintos ámbitos que se relacionan en el conocimiento de la situación y problemática del personal de confianza, - sindicalizado eventual y de planta se identificaron 10 áreas en torno a los cuales se estructuró un cuestionario de actitud; que son los siguientes:

- I. Imágen de la empresa
- II. Relaciones humanas y colaboración
- III. Información sobre el trabajo
- IV. Supervisión y dirección
- V. Valoración al trabajo (interesante)
- VI. Política de personal
- VII. Sueldos y prestaciones
- VIII. Cargas de trabajo
- IX. Condiciones de trabajo
- X. Comunicación

Después de haber logrado identificar las variables que se tendrían en cuenta, fue necesario elaborar preguntas para cada una de ellas, con el fin de obtener la opinión más amplia sobre los diferentes aspectos de la empresa.

2.7 Elección de la muestra.

Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra óptima se tomó una proporción favorable de 85%, un nivel de confianza del 95% y un error admisible del 7%, obteniéndose el siguiente tamaño de la muestra:

FORMULA:

$$\text{No.} = \frac{z^2 P q.}{d^2}$$

Aplicando el factor de corrección:

$$n = \frac{\text{No.}}{1 - \frac{\text{No.}}{N}}$$

Donde:

N = Tamaño de muestra

P = Tamaño de personas con respuestas favorables del 85%

q = Proporción de personas con respuestas desfavorables del 15%

Z = Coeficiente de confianza del 95% (T 1.96)

d = Porcentaje de error en la proporción del 7%

$$n = \frac{\text{No.}}{1 + \frac{1 - \text{No.}}{N}}$$

$$n = \frac{99.96}{1 + \frac{1 - 99.96}{632}}$$

$$n = \frac{99.96}{1 + \frac{98.96}{632}}$$

$$n = \frac{99.96}{1 + .15658}$$

$$n = \frac{99.96}{1.15658}$$

$$n = 86.42$$

Tomando en cuenta que se pretendía conocer las actitudes tanto del personal de confianza, sindicalizados eventuales y de planta, se estimó oportuno seleccionar un conjunto representativo de cada uno de los grupos, a través de la técnica de muestreo. La información fue recolectada por medio de cuestionario y de acuerdo con los procedimientos de encuesta anónima.

MUESTRA.

La población total de Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S. A. DE C. V., es de 632 de los cuales 154 son de confianza, 67 sindicalizados de base y 411 sindicalizados eventuales.

Debido a que la población de sindicalizados es mayor, es decir representa el 65% de la población total, este grupo es el más grande de la muestra, siendo 56 trabajadores a los que se les aplicó la encuesta. El personal de base representa el 11% de la población siendo 10 los trabajadores a los que se les aplicó. El personal de confianza representa el 24% de la población, abarcando la aplicación a 20 personas.

2.8. CUESTIONARIO.

Se integró con las siguientes diez áreas:

- I. IMAGEN DE LA EMPRESA
- II. RELACIONES HUMANAS Y COLABORACION
- III. INFORMACION SOBRE EL TRABAJO
- IV. SUPERVISION Y DIRECCION
- V. TRABAJO INTERESANTE
- VI. POLITICA DEL PERSONAL
- VII. SUELDOS Y PRESTACIONES
- VIII. CARGAS DE TRABAJO
- IX. CONDICIONES DE TRABAJO
- X. COMUNICACION.

I. Las afirmaciones que evaluaron el área de imagen de la empresa son:

1. Me siento orgulloso de trabajar en PRODUCTOS PESQUEROS DE MICHOACAN, S. A. de C. V. (1).
2. PRODUCTOS PESQUEROS DE MICHOACAN, S. A. DE C.V. es una empresa bien dirigida. (11).

3. El personal de la Empresa se siente insatisfecho de trabajar en PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS DE MICHOACAN, S.A. DE C.V. (21).
4. Si a mí me ofreciera otra Empresa un trabajo igual con el mismo sueldo, no dudaría en renunciar a PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS DE MICHOACAN, S.A. DE C.V. (32)
5. PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS DE MICHOACAN, S.A. DE C.V., es -- una Empresa con gran futuro. (41).
6. PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS DE MICHOACAN, S.A. DE C.V. es -- una Empresa que contribuye al desarrollo del País. (50)

II. Las afirmaciones que evaluaron al área de Relaciones Humanas y colaboración son:

1. Las relaciones de trabajo en la Empresa se dan en un ambiente de cordialidad y respeto. (2)
2. Cuando tengo problemas en mi trabajo, mis compañeros me ayudan a resolverlos. (12).
3. El ambiente de trabajo en la Empresa es desagradable (22).
4. Generalmente en la Empresa el personal tiene miedo de decir lo que piensa (31).
5. Recibo poca ayuda para mejorar el desempeño de mi trabajo. (42)
6. Con gusto colaboraría en actividades fuera del trabajo que fomentarán un mayor contacto personal con mi jefe y compañeros.-- (51).

III. Las afirmaciones que evaluaron la Información sobre el trabajo, son:

1. Casi nunca estoy informado de los planes de trabajo de mi área- (5).
2. Mi área cambia de ideas con tanta frecuencia que interfiere con el buen desempeño de mi trabajo, (15).

3. No me interesa tener más información sobre mi trabajo. (25)
4. Cuando necesito datos de la Empresa, para mi trabajo siempre los encuentro. (35)
5. Conozco a los funcionarios de mi Empresa. (45)
6. Los datos de la Empresa que necesito para realizar mi trabajo, están actualizados. (54).

IV. Las afirmaciones que evalúan Supervisión y Dirección son:

1. Mi jefe me da muy poca ayuda en mi trabajo. (4).
2. Mi jefe se lleva mal con la gente. (14).
3. Mi jefe jamás escucha mis sugerencias y comentarios relacionados con el trabajo. (24).
4. Mi jefe esta mal preparado para supervisar mi trabajo. (34).
5. Mi jefe es honesto y justo en su trato conmigo. (44).
6. Mi jefe propicia las buenas relaciones humanas en el trabajo. (53).
7. Generalmente recibo información importante a través de rumores más que a través de mi jefe. (59).

V. Las afirmaciones que evalúan el área de Trabajo Interesante son:

1. El trabajo que yo desempeño es interesante. (3).
2. El trabajo que yo desempeño es importante para el funcionamiento del área. (13).
3. El trabajo que yo realizo me satisface. (23)
4. Yo tengo oportunidad de utilizar mi experiencia y habilidades en el desempeño de mi trabajo. (53).
5. Yo tengo poca libertad para usar mi propio criterio en el trabajo. (45).

6. Me gustaría hacer mejor mi trabajo. (52).
7. Mi trabajo es rutinario. (58).
8. Mi trabajo frecuentemente es aburrido. (62).

VI. Las afirmaciones que evaluaron el área de la Política de Personal son:

1. La política de ascensos en la Empresa es justa y equitativa. (6)
2. Al ingresar en la Empresa recibí poco entrenamiento para desempeñar mi trabajo. (16).
3. PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS DE MICHOACAN, S.A. DE C.V., propicia mi desarrollo profesional. (26).
4. Me disgustan las políticas de personal. (36).
5. La Empresa trata mejor al personal de confianza que al sindicalizado. (46).
6. La Empresa es de las mejores en cuanto al trato que recibe el personal. (55).
7. La Empresa hace buenas contrataciones de personal. (60).

VII. Las afirmaciones que evaluaron los Sueldos y Prestaciones son:

1. Las prestaciones que otorga PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS DE MICHOACAN, S.A. DE C.V., son buenas. (7).
2. Estoy conforme con el salario que recibo por la cantidad de trabajo que tengo. (17).
3. Para conseguir aumento de salario es más importante tener "Influencias" que el buen desempeño en el trabajo. (27).
4. Los aumentos por el buen desempeño del trabajo se otorgan en forma justa. (37).

5. Los salarios de PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS DE MICHOACAN, S.A. DE C.V., son similares a los de otras Compañías. (47).
6. PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS DE MICHOACAN, S.A. DE C.V., - ha mejorado sus planes de beneficio o prestaciones. (47).

VIII. Las afirmaciones que evaluaron las Cargas de Trabajo son:

1. Siempre tengo demasiadas cargas de trabajo. (8)
2. La cantidad de trabajo en mi área no esta distribuido equitativamente. (18).
3. Los tiempos asignados para la entrega del trabajo son razonables. (28).
4. Quisiera un trabajo con menos presiones. (38).
5. Normalmente puedo desarrollar mayor volúmen de trabajo. (48).

IX. Las afirmaciones que evaluaron las Condiciones de trabajo son:

1. Considero que mi horario de trabajo es inadecuado. (9).
2. Cuento con equipo y material para hacer mi trabajo con eficiencia. (19).
3. Me gusta el lugar donde hago mi trabajo. (29).
4. Lo que no me gusta de las condiciones físicas de mi trabajo es:
 - () Que hay poca luz.
 - () Que hay mucho ruido.
 - () Que hay mucho calor.
 - () Que hace mucho frío.
 - () Que el local esta sucio.
 - () Que hay poco espacio.
 - () Nada me disgusta.
 - () Si le incomodan otras cosas escriba cuales son: (39)

X. Las afirmaciones que evalúan la Comunicación son:

1. Tengo la impresión de que en la Compañía hay muchos rumores (10).

2. Generalmente me entero de lo que pasa dentro de la Empresa por: (20).

El Director General.

Mi jefe.

Mis compañeros.

El Sindicato.

Por comunicación escrita.

Otros (especificar).

3. Cuanto tengo alguna queja me dirigo a: (30).

El Director General.

Mi jefe.

A mis compañeros.

Al Sindicato.

Otros. (especificar).

4. Considera usted que la imagen que tiene PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS DE MICHOACAN, S.A. DE C.V., es buena ante: (40).

Clientes.

Empleados.

Competencia.

Público en General.

5. Tomar parte en esta encuesta es una buena forma de informarle a la Gerencia de mis opiniones. (49).

6. Considero que ésta encuesta cubre la mayoría de mis intereses. (57).

7. Creo que la Empresa no tomará acción con respecto a los problemas que se descubran a través de esta encuesta (61)

2.9 FORMACION DE GRUPOS

No existió grupo control solo hubo un grupo experimental al que se le aplicó la encuesta de actitud y a través de ella se midieron las opiniones de los trabajadores hacia diferentes aspectos de la Empresa.

2.10 DESCRIPCION DEL METODO DE ANALISIS DE DATOS

Indice de confiabilidad (prueba estadística de Kuder y Richardson).

- Se tabularon las frecuencias para cada pregunta.
- Se les asignó valores de 1 a 5 a cada una de las cinco posiciones diferentes de las respuestas. Al extremo negativo se le asignó la calificación 1 y al extremo positivo la calificación 5.
- Todas las calificaciones de los 86 empleados a la pregunta 1 se sumaron y se sacó la media. luego se restó la calificación menos la media y el resultado se elevó al cuadrado (esta operación se hizo con las 63 preguntas).
- Luego se sumó las 86 calificaciones al cuadrado de la pregunta 1 y se dividió entre 86.
- Luego, se aplicó la fórmula

$$AK = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{ES^2 K^1}{S^2 K_t} \right)$$

En donde:

K = Es el No. de afirmaciones que conforman la escala.

$S^2_{K^1}$ = Es la suma total de cada afirmación entre los sujetos encuestados.

S^2_{K+} = Es la suma total de todas las preguntas que con forman cada una de las escalas.

Ejemplo del Item 1, aplicando la fórmula anterior.

$$AK = \frac{6}{6-1} \quad (1 - \frac{0.5327}{6.8607})$$

$$AK = 1.2 \quad (1 - 0.0776)$$

$$AK = 1.2 \quad (0.9224)$$

$$AK = 1.106$$

RESULTADOS

ESCALA I

$$AK = \frac{K}{K-1} = \frac{6}{6-1} = 1.2$$

1	11	21	32	41	50
1.1	.92	.96	.92	1.02	1.06

ESCALA II

$$AK = \frac{K}{K-1} = \frac{6}{6-1} = 1.2$$

2	12	22	31	42	51
.96	.96	.99	1.0	1.0	1.0

ESCALA III

$$AK = \frac{K}{K-1} = \frac{6}{6-1} = 1.2$$

5	15	25	35	45	54
.99	.98	.91	1.0	.96	1.0

ESCALA IV

$$AK = \frac{K}{K-1} = \frac{8}{8-1} = 1.14$$

4	14	24	34	44	53	59	63
1.0	.99	.93	.96	1.0	1.0	1.0	1.0

ESCALA V

$$AK = \frac{K}{K-1} = \frac{8}{8-1} = 1.14$$

3	13	23	33	43	52	58	62
1.0	1.0	1.0	.99	.98	1.0	.96	.94

ESCALA VI

$$AK = \frac{K}{K-1} = \frac{7}{7-1} = 1.17$$

6	16	26	36	46	55	60
1.0	.94	.99	.99	1.0	1.0	1.0

ESCALA VII

$$AK = \frac{K}{K-1} = \frac{6}{6-1} = 1.20$$

7	17	27	37	47	56
1.09	1.09	1.0	1.1	1.1	0.46

ESCALA VIII

$$AK = \frac{K}{K-1} = \frac{5}{5-1} = 1.25$$

8	18	28	38	48
0.98	0.89	1.02	1.0	1.0

ESCALA IX

$$AK = \frac{K}{K-1} = \frac{4}{4-1} = 1.33$$

9	19	29	39
1.0	0.98	1.01	0.94

ESCALA X

$$AK = \frac{K}{K-1} = \frac{7}{7-1} = 1.17$$

10	20	30	40	49	57	61
0.94	0.84	1.09	1.05	1.03	1.02	1.00

Se aplicó la prueba "T" de student para cada afirmación para determinar su nivel de discriminación en la muestra estudiada; es decir para validar la escala de actitud se hizo el análisis de cada ITEM, se seleccionó al 25% de los sujetos con puntaje alto y el 25% de sujetos con puntaje bajo, lo cual dentro de mi muestra fueron 42 sujetos.

Utilizando la siguiente fórmula:

$$T = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)}{\sqrt{\frac{(N_1 - 1)S_1^2 + (N_2 - 1)S_2^2}{N_1 + N_2 - 2}}}$$

EJEMPLO DEL ITEM I

Grupo con
puntuación Alta

X	F	FX	FX ²
5	17	85	425
4	4	16	64
3			
2			
1			
	21	101	489

Grupo con
puntuación Baja

X	F	FX	FX ²
5	5	25	125
4	10	40	160
3	4	12	36
2	2	4	8
1	0	0	0
	24	21	81

Luego se sacó la media de cada grupo, dando como resultado la media del grupo alto con puntaje neto, $\bar{X} = \frac{101}{21} = 4.80$ y la media del grupo bajo $\bar{X} = \frac{81}{21} = 3.85$.

$$T = \frac{4.80 - 3.85}{\frac{\sqrt{(20) 0.9906 + (20) 0.7143}}{(21 - 1) + (21 - 1)}}$$

$$T = \frac{4.80 - 3.85}{\frac{\sqrt{19.81 + 14.28}}{40}} = \frac{.95}{\frac{34.098}{40}} = \frac{.95}{\sqrt{0.85245}} = \frac{.95}{0.7267} = 1.34$$

El nivel de significancia fue de .5 y se busca en la t y nos dá 2.02.

En la Escala I - Imagen y Conocimiento, los resultados fueron los siguientes:

ITEM	1	11	21	32	41	52
t =	1.34	2.02	1.96	2.17	2.74	2.16

En la Escala II:

ITEM	2	12	22	31	42	51
t =	2.11	1.79	1.49	2.00	2.86	.9255

En la Escala III:

ITEM	5	15	25	35	45	54
t =	1.98	1.29	2.026	.8843	2.08	.9660

En la Escala IV:

ITEM	4	14	24	34	44	59	63
t =	1.26	2.26	2.35	3.22	3.82	3.62	1.79

En la Escala V:

ITEM	3	13	23	33	43	52	58	62
t =	1.02	1.59	2.17	2.31	1.035	.8470	1.60	2.82

En la Escala VI:

ITEM	6	16	26	36	46	55	60
t =	1.76	1.74	.6860	.7473	1.09	1.36	1.48

En la Escala VII:

ITEM	7	17	27	37	47	56
t =	2.28	1.13	2.16	2.30	1.43	2.52

En la Escala VIII:

ITEM	8	18	28	38	48
t =	1.64	2.93	1.34	1.77	1.38

En la Escala IX:

ITEM	9	19	29	39
t =	2.03	3.00	2.11	1.17

En la Escala X:

ITEM	10	20	30	40	49	57	61
t =	2.02	1.77	0.73	1.17	1.32	1.09	1.98

Para comprobar si habían diferencias significativas entre los tres grupos sobre sus actitudes hacia la Empresa, se aplicó el diseño estadístico "Prueba de Rango de Duncan".

En todas las escalas se probó cada una de las medias de los tres grupos que formaron la muestra para ver si tenían diferencias significativas, utilizando un nivel de significancia del 5%. (Ver cuadros anexos).

ESCALA 1

SINDICALIZADOS/EVENTUAL

$$\begin{aligned} N &= 56 \\ Ex_2 &= 1186 \\ Ex &= 25130 \\ \bar{x} &= 21.17 \end{aligned}$$

CONFIANZA

$$\begin{aligned} N &= 20 \\ Ex_2 &= 475 \\ Ex &= 11495 \\ \bar{x} &= 23.75 \end{aligned}$$

SINDICALIZADOS/BASE

$$\begin{aligned} N &= 10 \\ Ex_2 &= 199 \\ Ex &= 4035 \\ \bar{x} &= 19.9 \end{aligned}$$

1er. Paso. Calcular la suma de cuadrados de los tres grupos.

$$GPO. 1 \quad Sc = 25130 - \frac{(1186)^2}{56} = 25130 - \frac{1406596}{56}$$

$$25130 - 25117 = \boxed{Sc = 13}$$

$$GPO. 2 \quad Sc = 11495 - \frac{(475)^2}{20} = 11495 - \frac{225625}{20}$$

$$11495 - 11281 = \boxed{Sc = 214}$$

$$GPO. 3 \quad Sc = 4035 - \frac{(199)^2}{10} = 4035 - \frac{39601}{10} =$$

$$4035 - 3970 = \boxed{Sc = 75}$$

2° Paso. Se calcula la raíz cuadrada de la varianza.

$$Se = \sqrt{\frac{13+214+75}{(56-1)(20-1)(10-1)}} = \sqrt{\frac{302}{83}}$$

$$Se = 3.63$$

se calcula los gl. de libertad

$$gl = 86-3 = 83$$

Se establece un nivel de significatividad de 5 por ciento para probar la diferencia entre dos medios.

Luego se valora los rangos estandarizados.

RESULTADOS: TABLA I

IMAGEN Y CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

	CONFIANZA	EVENTUAL	BASE
Ex	475	1186	199
Ex ²	11495	25130	4035
\bar{x}	23.75	21.17	19.9
n	20	56	10
s _c	214	13	75

$$Se = 3.63$$

$$61 : 83$$

$$Rp = Se \cdot rp \sqrt{\frac{1}{-n}}$$

r _p	2	3
	2.83	2.98

Rp	2	3
	Rp ₂ 1.88	Rp ₃ 2.96

En base a la tabla I, podemos decir que si existen diferencias significativas en la actitud que manifestaron los sindicalizados, en comparación con el personal de confianza, y entre éstos no existe una diferencia significativa.

ESCALA 2

$$\begin{aligned} N &= 56 \\ Ex &= 956 \\ Ex^2 &= 17220 \\ \bar{x} &= 17.07 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 20 \\ Ex &= 395 \\ Ex^2 &= 8153 \\ \bar{x} &= 19.75 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 10 \\ Ex &= 187 \\ Ex^2 &= 3569 \\ \bar{x} &= 18.7 \end{aligned}$$

$$Sc = 17220 - \frac{(956)^2}{56} \quad 19.75$$

$$17220 - 16320 = 900$$

$$Sc = 8153 - \frac{(395)^2}{20}$$

$$8153 - 7801 = 352$$

$$Sc = 3569 - \frac{(187)^2}{10}$$

$$3569 - 3496 = 73$$

$$Se = \sqrt{\frac{900+352+73}{83}} = \sqrt{\frac{1325}{83}} = \sqrt{15.96}$$

$$Se = 3.99$$

$$Rp = (3.99)(2.98) \sqrt{\frac{1}{20} + \frac{1}{56} + \frac{1}{20}}$$

$$\sqrt{.5 (.067)}$$

$$19.75 - 17.07 = 2.68 \quad 11.98 \quad \sqrt{.0335} = .1830$$

$$19.75 - 18.7 = 1.05$$

$$Rp = 2.17$$

$$Rp (3.99)(2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{20} + \frac{1}{10} \right)}$$

$$11.29 (.27386) = 3.09$$

no es significativa

$$(3.99)(2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{56} + \frac{1}{10} \right)}$$

$$11.29 (.2418) = 2.72$$

RESULTADOS: TABLA II

	Confianza	Sindicalizados/Planta	Sindicalizado/Even.
Ex	395	187	956
Ex ²	8153	3569	17220
\bar{x}	19.75	18.7	17.07
n	20	10	56
Sc	352	73	900

$$Se = 3.99$$

$$61 = 83$$

rp	2	3
	2.83	2.98

Rp	2	3
	3.09	2.17

En base a la tabla II si hay diferencia significativa en la actitud del personal de confianza y el personal sindicalizado eventual.

Mientras que las actitudes del personal de confianza y sindicalizado de planta no son significativas. El sindicalizado de planta y el eventual no presentaron diferencias significativas.

ESCALA 3

$$\begin{aligned} N &= 56 \\ Ex &= 974 \\ Ex^2 &= 17682 \\ \bar{x} &= 17.39 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 20 \\ Ex &= 430 \\ Ex^2 &= 9464 \\ \bar{x} &= 21.5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 10 \\ Ex &= 159 \\ Ex^2 &= 2557 \\ \bar{x} &= 15.9 \end{aligned}$$

$$Sc = 17682 - \frac{(974)^2}{56}$$

$$Sc = 9464 - \frac{(430)^2}{20}$$

$$Sc = 17682 - \frac{9486}{56}$$

$$9464 - \frac{184900}{20}$$

$$17682 - 16940 = 742$$

$$9464 - 9245 =$$

$$Sc_1 = 742$$

$$Sc_2 = 219$$

$$Sc = 2557 - \frac{(159)^2}{10}$$

$$2557 - 2528 = Sc\ 29$$

$$Se = \sqrt{\frac{742+219+29}{(56-1)+(20-1)+(10-1)}} = \sqrt{\frac{990}{83}} = \sqrt{11.92} = 3.45$$

$$R_p = (3.45)(2.98) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{10} + \frac{1}{20} \right)}$$

$$\sqrt{.5 (.1 + .05)}$$

$$\sqrt{.5 (.15)}$$

$$10.281 \sqrt{.075} = .2738$$

$$R_p = 2.81$$

$$(3.45)(2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{20} + \frac{1}{56} \right)}$$

$$9.76 (.1830) = 1.78$$

$$\bar{x} \quad \bar{x}$$

$$21.5 - 17.39 = 4.11$$

$$21.5 - 15.9 = 5.6$$

$$17.39 - 15.9 = 1.49$$

$$(3.45)(2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{56} + \frac{1}{10} \right)}$$

$$\sqrt{.5 (.017 + .1)}$$

$$\sqrt{.5 (.117)}$$

$$\sqrt{.0585}$$

$$9.76 \times .2418 = 2.35$$

RESULTADOS: TABLA III

	Confianza	Sindicalizado eventual	Sindicalizado planta
Ex	430	974	159
Ex ²	9464	17682	2557
\bar{x}	21.5	17.39	15.9
n	20	56	10
Sc	219	742	29

$$Se = 3.45$$

$$61 = 83$$

rp	2	3
	2.83	2.98

R _p	2	3
	R ₂ 1.78	R ₃ 2.81

En base a la tabla III sí es diferente la actitud que manifiestan los sindicalizados eventuales y sindicalizados de planta, con los de confianza; entre éstos no es significativa.

ESCALA 4

$$\begin{aligned} N &= 56 \\ Ex &= 1227 \\ Ex^2 &= 28647 \\ \bar{x} &= 21.91 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 20 \\ Ex &= 584 \\ Ex^2 &= 17918 \\ \bar{x} &= 29.2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 10 \\ Ex &= 219 \\ Ex^2 &= 4973 \\ \bar{x} &= 21.9 \end{aligned}$$

$$Sc = 28647 - \frac{(1227)^2}{56}$$

$$28647 - \frac{1505529}{56}$$

$$28647 - 26884 = 1763$$

$$Sc = 1764$$

$$Sc = 17918 - \frac{(584)^2}{20}$$

$$17918 - \frac{341056}{20}$$

$$17918 - 17052 = 866$$

$$Sc = 866$$

$$Sc = 4973 - \frac{(219)^2}{10}$$

$$4973 - 4796 =$$

$$Sc = 177$$

$$Se = \sqrt{\frac{1764+866+177}{(56-1)+(20-1)+(10-1)}} = \frac{2807}{83}$$

$$Se = \sqrt{33.81} = 5.81$$

$$Rp = (5.81)(2.98) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{20} + \frac{1}{56} \right)}$$

$$17.31 \sqrt{.5 (.05 + .017)}$$

$$\sqrt{.5 (.067)}$$

$$\sqrt{.0335} = .1830$$

$$Rp = 17.31 \times .1830 = 3.16$$

Diferencia entre medias

1) Ordenar medias

1	3	2
21.9	21.9	29.2

$$29.2 - 21.9 = 7.3$$

2) Valores de R_p para un Diseño de 3g por con 83 gl.

nivel de significatividad al 5 por ciento

$$(5.81) (2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \frac{1}{10} + \frac{1}{56}}$$

$$.5 (.1 + .017)$$

$$16.44 \sqrt{.0585} = .2418 = 3.97$$

RESULTADOS: TABLA IV

	Confianza	Sindicalizado eventual	Sindicalizado planta
Ex	584	1227	219
Ex ²	17918	28647	4973
\bar{x}	29.2	21.9	21.9
n	20	56	10
Sc	866	1764	177

$$Se = 5.81$$

$$61 = 83$$

rp	2	3
	2.83	2.98

R _p	2	3
	R ₂ 3.16	R ₃ 3.97

En base a la Tabla IV, sí es significativa la diferencia entre el personal sindicalizado y el de confianza.

ESCALA 5

$$\begin{aligned} N &= 56 \\ Ex &= 1535 \\ Ex^2 &= 43669 \\ \bar{x} &= 27.41 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 20 \\ Ex &= 656 \\ Ex^2 &= 218.08 \\ \bar{x} &= 32.8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 10 \\ Ex &= 256 \\ Ex^2 &= 6612 \\ \bar{x} &= 25.6 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Sc &= 43669 - \frac{(1535)^2}{56} = \\ &43669 - 42075 = 1594 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Sc &= 20967 - \frac{(656)^2}{20} = \\ &21808 - 21516 = 292 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Sc &= 6612 - \frac{(256)^2}{10} = \\ &6612 - 6553 = 59 \end{aligned}$$

$$Se = \sqrt{\frac{1594+292+59}{83}} = \frac{1945}{83} = \sqrt{23.43}$$

$$Se = 4.84$$

$$Rp = (4.84)(2.98) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{10} + \frac{1}{20} \right)}$$

$$14.42 (.27386) = Rp \quad 3.94$$

$$32.8 - 25.6 = 7.2$$

$$32.8 - 27.41 = 5.39$$

$$(4.84)(2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{20} + \frac{1}{56} \right)}$$

$$13.69 (.1830) = 2.50$$

si es significativo

$$(4.84)(2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{56} + \frac{1}{10} \right)}$$

$$13.69 (.2418) = 3.31$$

$$27.41 - 25.6 = 1.81$$

RESULTADOS: TABLA V

	Confianza	Sindicalizados eventual	Sindicalizados planta
Ex	656	1535	256
Ex ²	21808	43669	6612
\bar{x}	32.8	27.4	25.6
n	20	56	10
Sc	292	1594	59

$$S_e = 4.84$$

$$61 = 83$$

ip	2	3
	2.83	2.98

R P	2	3
	R ₂ 2.50	R ₃ 3.94

En base a la tabla V hay diferencia entre el personal sindicalizado y el de confianza, pero entre éstos no la hay.

-ESCALA 6

$$\begin{aligned} N &= 56 \\ Ex &= 1116 \\ Ex^2 &= 23184 \\ \bar{x} &= 19.92 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 20 \\ Ex &= 441 \\ Ex^2 &= 9763 \\ \bar{x} &= 22.05 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 10 \\ Ex &= 184 \\ Ex^2 &= 3830 \\ \bar{x} &= 18.4 \end{aligned}$$

$$Se = 23184 - \frac{(1116)^2}{56}$$

$$23184 - 22240 = 944$$

$$Sc = 9763 - \frac{(441)^2}{20}$$

$$9763 - 9724 = 39$$

$$Sc = 3830 - \frac{(184)^2}{10}$$

$$3830 - 3385 = 445$$

$$Se = \sqrt{\frac{944+39+445}{83}} = \frac{1428}{83} = \sqrt{17.20} = 4.14$$

$$Rp = (4.14)(2.98) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{20} + \frac{1}{10} \right)}$$

$$12.33 (.27386) = 3.37$$

$$22.05 - 18.4 = 3.65$$

$$22.05 - 19.92 = 2.13$$

$$(4.14)(2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{20} + \frac{1}{56} \right)}$$

$$11.71 (.1830) = 2.14$$

$$(4.14)(2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{56} + \frac{1}{10} \right)}$$

$$11.71 (.2418) = 2.83$$

$$19.92 - 18.4 = 1.52$$

RESULTADOS: TABLA VI

Ex	441	1116	184
Ex ²	9763	23184	3830
\bar{x}	22.05	19.92	18.4
n	20	56	10
Sc	39	944	445

$$Se = 4.14$$

$$61 = 83$$

rp	2	3
	2.83	2.98

R _P	2	3
	R ₂ 2.14	R ₃ 3.37

En base a la tabla VI hay diferencia significativa entre el personal sindicalizado y el de confianza.

ESCALA 7

$$\begin{aligned} N &= 56 \\ Ex &= 992 \\ Ex^2 &= 18726 \\ \bar{x} &= 17.71 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 20 \\ Ex &= 386 \\ Ex^2 &= 7934 \\ \bar{x} &= 19.3 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 10 \\ Ex &= 182 \\ Ex^2 &= 3416 \\ \bar{x} &= 18.2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Sc &= 18726 - \frac{(992)^2}{56} \\ &= 18726 - \frac{984064}{56} \\ &= 18726 - 17572 = 1154 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Sc &= 8295 - \frac{(386)^2}{20} \\ &= 7934 - \frac{148996}{20} \\ &= 7934 - 7449 = 485 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Sc &= 3416 - \frac{(182)^2}{10} \\ &= 3416 - \frac{33124}{10} \\ &= 3416 - 3312 = 104 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Se &= \sqrt{\frac{1154+485+104}{83}} = \frac{1743}{83} = \sqrt{21} \\ &= 4.58 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} R_p &= (4.58)(2.98) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{56} + \frac{1}{20} \right)} \\ &= 13.64 \\ &= 13.64 (.1830) = 2.49 \end{aligned}$$

Medias

$$19.3 - 17.7 = 1.6$$

$$\begin{aligned} R_p &= (4.58)(2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{20} + \frac{1}{10} \right)} \\ &= 12.96 (.2738) = 3.54 \end{aligned}$$

Medias

$$19.3 - 18.2 = 1.1$$

$$12.96 (.2418) = 3.13$$

TABLA VII

Ex	386	182	992
Ex ²	7934	3416	18726
\bar{x}	19.3	18.2	17.71
n	20	10	56
Sc	485	104	1.154

$$Se = 458$$

$$61 = 83$$

r_p	2	3
	2.83	2.98

R_p	2	3
	R_2 3.54	R_3 2.49

En base a la tabla VII no hay diferencia significativa entre el personal sindicalizado y el de confianza.

ESCALA 8

$$\begin{aligned} N &= 56 \\ Ex &= 898 \\ Ex^2 &= 14924 \\ \bar{x} &= 16.03 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 20 \\ Ex &= 302 \\ Ex^2 &= 4762 \\ \bar{x} &= 15.1 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 10 \\ Ex &= 153 \\ Ex^2 &= 2385 \\ \bar{x} &= 15.3 \end{aligned}$$

$$Sc = 14924 - \frac{(898)^2}{56}$$

$$14924 - 14400 = 524$$

$$Sc = 4762 - \frac{(302)^2}{20}$$

$$4762 - 4560 = 202$$

$$Sc = 2385 - \frac{(153)^2}{10}$$

$$2385 - 2340.9 = 45$$

$$Se = \sqrt{\frac{524+202+45}{83}} = \sqrt{\frac{771}{83}} = \sqrt{9.28}$$

$$Se = 3.04$$

$$Ep = (3.04)(2.98) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{56} + \frac{1}{20} \right)}$$

$$9.05 \times .1830 = 1.66$$

$$16.03 - 15.1 = .93$$

no es significativa

$$(3.04)(2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{10} + \frac{1}{56} \right)}$$

$$8.60 (.2418) = 2.079$$

RESULTADOS: TABLA VIII

	Sindicalizados eventual	Sindicalizados planta	Confianza
Ex	898	153	302
Ex ²	14924	2385	4762
\bar{x}	16.03	15.3	15.1
n	56	10	20
Sc	524	45	202

$$S_e = 3.04$$

$$G_1 = 83$$

r _p	2	3
	2.83	2.98

R _p	2	3
	R ₂ 2.07	R ₃ 1.66

En la tabla VIII, se observa que no hay diferencia significativa en los tres grupos.

ESCALA 9

$$\begin{aligned} N &= 56 \\ Ex &= 632 \\ Ex^2 &= 7984 \\ \bar{x} &= 11.28 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 20 \\ Ex &= 214 \\ Ex^2 &= 2462 \\ \bar{x} &= 10.7 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 10 \\ Ex &= 92 \\ Ex^2 &= 890 \\ \bar{x} &= 9.2 \end{aligned}$$

$$Sc = 7984 - \frac{(632)^2}{56}$$

$$7984 - 7132 = 852$$

$$Sc = 2462 - \frac{(214)^2}{20} =$$

$$2462 - 2289 = 173$$

$$Sc = 890 - \frac{(92)^2}{10} =$$

$$890 - 846 = 44$$

$$se = \sqrt{\frac{852+173+44}{83}} = \sqrt{\frac{1069}{83}} = \sqrt{12.87} = 3.58$$

$$Rp \quad (3.58) (2.98) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{10} + \frac{1}{56} \right)}$$

$$.5 \quad (.1 + .017)$$

$$11.28 - 9.2 = 2.08 \quad .5 \quad (.117)$$

$$11.28 - 10.7 = .58$$

$$10.66 \sqrt{.0585} = .2418 = 2.57$$

no hay diferencia significativa

$$(.358) (2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{20} + \frac{1}{56} \right)}$$

$$10.13 \quad (.1830) = 1.85$$

RESULTADOS: TABLA XI

	Sindicalizados planta	Confianza	Sindicalizados eventual
Ex	92	214	632
Ex ²	890	2462	7984
\bar{x}	9.2	10.7	11.28
n	10	20	56
Sc	44	173	852

$$Se = 3.58$$

$$61 = 83$$

rp	2	3
	2.83	2.98

R _P	2	3
	R ₂ 1.85	R ₃ 2.57

En la tabla IX no hay diferencias significativas en los tres grupos.

ESCALA 10

$$\begin{aligned} N &= 56 \\ Ex &= 1306 \\ Ex^2 &= 31092 \\ \bar{x} &= 23.32 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 20 \\ Ex &= 471 \\ Ex^2 &= 11377 \\ \bar{x} &= 23.55 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} N &= 10 \\ Ex &= 238 \\ Ex^2 &= 5736 \\ \bar{x} &= 23.8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Sc &= 31092 - \frac{(1306)^2}{56} \\ 31092 - 30457 &= 635 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Sc &= 11377 - \frac{(471)^2}{20} \\ 11377 - 11092 &= 285 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Sc &= 5736 - \frac{(238)^2}{10} \\ 5736 - 5664 &= 72 \end{aligned}$$

$$Se = \sqrt{\frac{635+285+72}{83}} = \sqrt{\frac{992}{83}} = \sqrt{11.95} = 3.45$$

$$\begin{aligned} R_p &= (3.45)(2.98) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{10} + \frac{1}{20} \right)} \\ 10.28 (.27386) &= 2.81 \end{aligned}$$

$$24.85 - 21.2 = 3.65$$

$$\begin{aligned} (3.45)(2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{56} + \frac{1}{10} \right)} \\ 9.76 (.2418) &= 2.35 \end{aligned}$$

$$24.85 - 23.32 = 1.53$$

$$56 - 20$$

$$9.75 (.1130) = 1.78$$

$$24.85 - 23.32 = 1.53$$

$$R_p = (S_i) (r_p) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{n_a} + \frac{1}{n_b} \right)}$$

$$(3.63) (2.98) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{10} + \frac{1}{20} \right)}$$

$$10.81 \sqrt{.075}$$

$$10.81 (.27385)$$

$$R_p = 2.96$$

$$(3.63) (2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{20} + \frac{1}{56} \right)}$$

$$10.27 \sqrt{.5 (.05 + .017)}$$

$$\sqrt{.5 (.067)}$$

$$(10.27) (.1830)$$

$$R_p = 1.88$$

$$23.75 - 19.9 = 3.85$$

si es significativo

$$23.75 - 21.17 = 2.58$$

$$(3.63) (2.83) \sqrt{\frac{1}{2} \left(\frac{1}{56} + \frac{1}{10} \right)}$$

$$(10.27) (.2418) = 2.48$$

1.27

RESULTADOS: TABLA X

	Confianza	Sindicalizados eventual	Sindicalizados planta
Ex	471	1306	238
Ex ²	11377	31092	5736
\bar{x}	23.55	23.32	23.8
n	20	56	10
Sc	285	635	72

$$Se = 3.45$$

$$61 = 83$$

r _p	2	3
	2.83	2.98

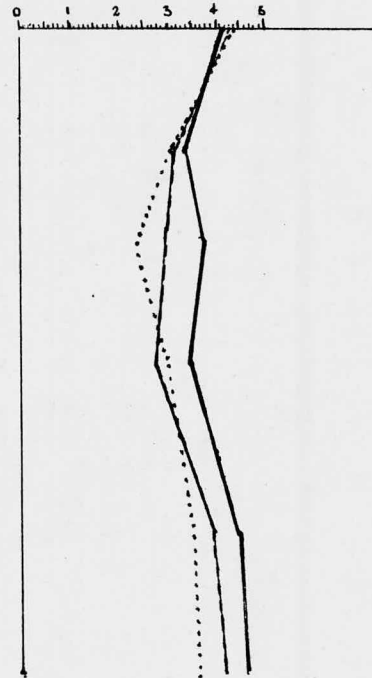
R _p	2	3
	R ₂ 1.78	R ₃ 2.81

En la tabla X, si existe diferencia significativa entre el personal sindicalizado de planta y el de confianza, pero no la hay entre el personal sindicalizado eventual y el de confianza.

E S C A L A I.

IMAGEN Y CONOCIMIENTO.

- 1 Me siento orgulloso de trabajar en Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S.A. de C.V.
- 11 Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacan, S.A. de C.V., es una Empresa bien dirigida.
- 21 El personal de la Empresa se siente insatisfecho de trabajar en Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S.A. de C.V.
- 32 Si a mí me ofreciera otra Empresa un trabajo igual con el mismo sueldo, no dudaría en renunciar a Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S.A. de C.V.
- 41 Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S.A. de C.V., es una Empresa con gran futuro.
- 50 Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S.A. de C.V., es una Empresa que contribuye al desarrollo del País.



ESCALA I.

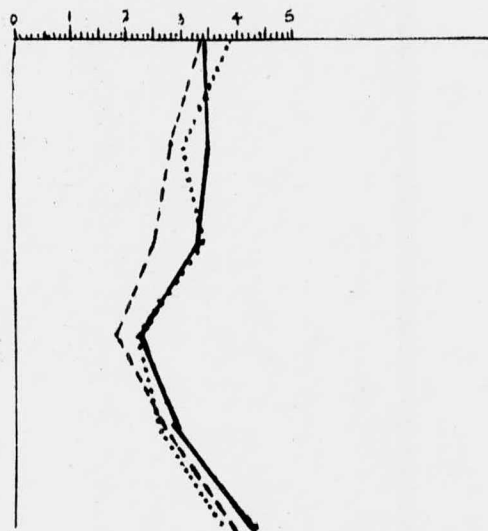
IMAGEN Y CONOCIMIENTO.

	1	11	21	32	41	50
Personal de Confianza	4.15	3.40	3.65	3.50	4.45	4.60
Personal Sindicalizado Eventual	4.26	3.10	2.94	2.75	3.96	4.14
Personal Sindicalizado de Planta	4.30	3.10	2.40	3.0	3.50	3.60

E S C A L A II.

RELACIONES HUMANAS Y COLABORACION.

- 2 Las relaciones de trabajo en la Empresa se dan en un ambiente de cordialidad y respeto.
- 12 Cuando tengo problemas en mi trabajo, mis compañeros me ayudan a resolverlos.
- 22 El ambiente de trabajo en la Empresa es de de sagradable.
- 31 Generalmente en la Empresa el personal tiene miedo de decir lo que piensa.
- 42 Recibo poca ayuda para mejorar el desempeño de mi trabajo.
- 51 Con gusto colaboraría en actividades fuera del trabajo que fomentaran un mayor contacto con mi jefe y compañeros.



E S C A L A II.

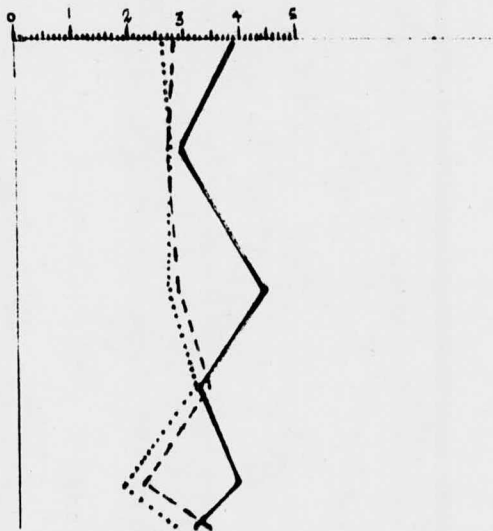
RELACIONES HUMANAS Y COLABORACION.

	2	12	22	31	42	51
Personal de Confianza	3.40	3.50	3.35	2.25	2.95	4.30
Personal Sindicalizado Eventual	3.33	2.85	2.46	1.80	2.66	3.94
Personal Sindicalizado de Planta	3.8	3.00	3.40	2.20	2.60	3.70

E S C A L A I I I .

INFORMACION SOBRE EL TRABAJO.

- 5 Casi nunca estoy informado de los planes de trabajo de mi área.
- 15 Mi área cambia de ideas con tanta frecuencia que interfiere con el buen desempeño de mi trabajo.
- 25 No me interesa tener más información sobre mi trabajo.
- 35 Cuando necesito datos de la Empresa, para mi trabajo siempre los encuentro.
- 45 Conozco a los funcionarios de mi Empresa.
- 54 Los datos de la Empresa que necesito para realizar mi trabajo, están actualizados.



E S C A L A III.

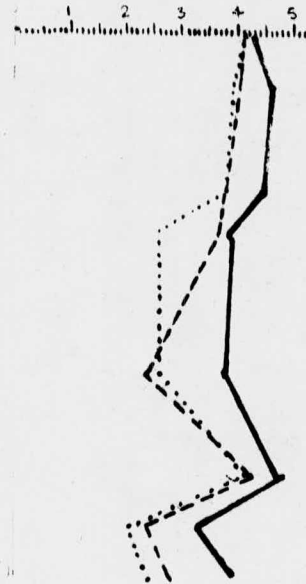
INFORMACION SOBRE EL TRABAJO.

	5	15	25	35	45	54
Personal de Confianza	3.90	2.95	4.45	3.20	3.90	3.10
Personal Sindicalizado Eventual	2.80	2.67	2.91	3.39	2.21	3.37
Personal Sindicalizado de Planta	2.60	2.70	2.70	3.20	1.90	2.80

E S C A L A V.

TRABAJO INTERESANTE.

- 3 El trabajo que yo desempeño es interesante.
- 13 El trabajo que yo desempeño es importante para el funcionamiento del área.
- 23 El trabajo que yo realizo me satisface.
- 35 Yo tengo oportunidad de utilizar mi experiencia y habilidades en el desempeño de mi trabajo.
- 45 Yo tengo poca libertad para usar mi propio criterio.
- 52 Me gustaría hacer mejor mi trabajo.
- 58 Mi trabajo es rutinario.
- 62 Mi trabajo frecuentemente es aburrido.



E S C A L A V.

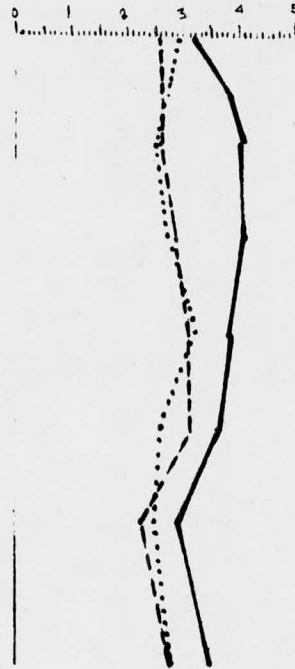
TRABAJO INTERESANTE.

	3	13	23	33	43	52	58	62
Personal de Confianza	4.30	4.60	4.45	3.85	3.75	4.65	3.30	3.90
Personal Sindicalizado Eventual	4.12	4.03	3.83	3.66	2.33	4.25	2.33	2.82
Personal Sindicalizado de Planta	4.10	3.90	3.80	2.60	2.60	4.10	2.10	2.40

E S C A L A I V .

SUPERVISION Y DIRECCION.

- 4 Mi jefe me da muy poca ayuda en mi trabajo.
- 14 Mi jefe se lleva mal con la gente.
- 24 Mi jefe jamás escucha mis sugerencias y comentarios relacionados con el trabajo.
- 34 Mi jefe esta mal preparado para supervisar mi trabajo.
- 44 Mi jefe es honesto y justo en su trato conmigo.
- 53 Mi jefe propicia las buenas relaciones humanas en el trabajo.
- 59 Generalmente recibo información importante a través de rumores más que a través de mi jefe.
- 63 Mi jefe da soluciones oportunas a mis problemas.



E S C A L A I V .

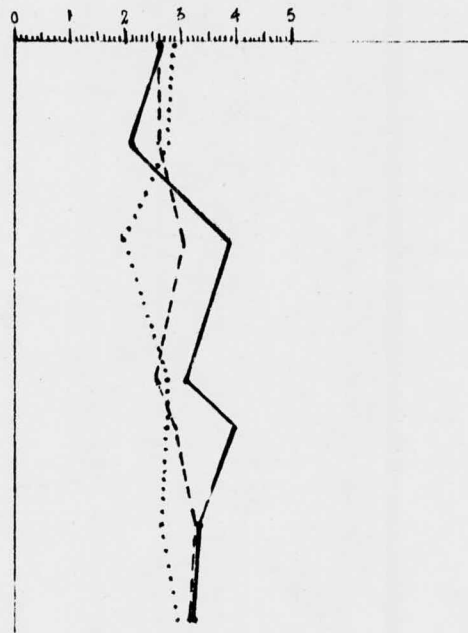
SUPERVISION Y DIRECCION.

	4	14	24	34	44	53	59	63
Personal de Confianza	3.20	3.85	4.10	4.15	3.85	3.6	2.95	3.50
Personal Sindicalizado Eventual	2.55	2.60	2.60	2.87	3.08	3.14	2.25	2.78
Personal Sindicalizado de Planta	2.90	2.70	2.50	2.70	3.20	2.60	2.50	2.80

E S C A L A VI.

POLITICA DE PERSONAL.

- 6 La política de ascensos en la Empresa es --
justa y equitativa.
- 16 Al ingresar en la Empresa recibí poco entre-
namiento para desempeñar mi trabajo.
- 26 Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán,
S.A. de C.V., propicia mi desarrollo profe-
sional.
- 36 Me disgustan las políticas de personal.
- 46 La Empresa trata mejor al personal de con-
fianza que al sindicalizado.
- 55 La Empresa es de las mejores en cuanto al
trato que recibe el personal.
- 60 La Empresa hace buenas contrataciones de --
personal.



E S C A L A VI.

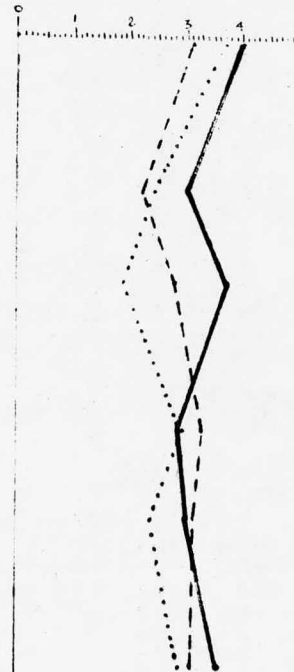
POLITICA DE PERSONAL.

	6	16	26	36	46	55	60
Personal de Confianza	2.65	2.10	3.85	3.0	3.90	3.30	3.25
Personal Sindicalizado Eventual	2.58	2.53	3.0	2.51	2.87	3.23	3.17
Personal Sindicalizado de Planta	2.90	2.70	1.90	2.70	2.70	2.60	2.90

E S C A L A VII.

SUELDOS Y PRESTACIONES.

- 7 Las prestaciones que otorga Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S.A. de C.V., -- son buenas.
- 17 Estoy inconforme con el salario que recibo por la cantidad de trabajo que tengo.
- 27 Para conseguir aumento de salario es más importante tener "Influencias" que el buen desempeño en el trabajo.
- 37 Los aumentos por el buen desempeño del trabajo se otorgan en forma justa.
- 47 Los salarios de Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S.A. de C.V., son similares a los de otras Compañías.
- 56 Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S.A. de C.V., ha mejorado sus planes de beneficio o prestaciones.



E S C A L A VII.

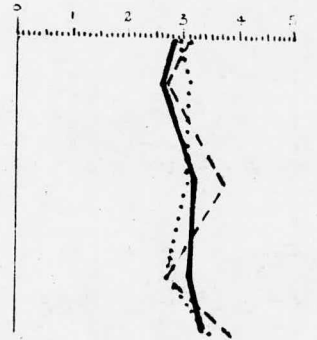
SUELDOS Y PRESTACIONES.

	7	17	27	37	47	56
Personal de Confianza	4.05	3.05	3.70	2.85	3.0	3.60
Personal Sindicalizado Eventual	3.10	2.25	2.83	3.30	3.10	3.10
Personal Sindicalizado de Planta	3.70	2.50	1.90	2.90	2.40	2.90

E S C A L A VIII.

CARGAS DE TRABAJO.

- 8 Siempre tengo demasiadas cargas de trabajo.
- 18 La cantidad de trabajo en mi área no está distribuido equitativamente.
- 28 Los tiempos asignados para la entrega del trabajo son razonables.
- 38 Quisiera un trabajo con menos presiones.
- 48 Normalmente puedo desarrollar mayor volumen de trabajo.

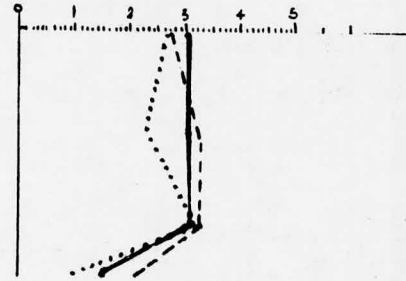


	8	18	28	38	48
Personal de Confianza	2.85	2.65	3.15	3.10	3.35
Personal Sindicalizado Eventual	3.12	2.67	3.71	2.69	3.86
Personal Sindicalizado de Planta	2.90	3.10	3.10	2.70	3.50

E S C A L A IX.

CONDICIONES DE TRABAJO.

- 9 Considero que mi horario de trabajo es inadecuado.
- 19 Cuento con equipo y material para hacer mi trabajo con eficiencia.
- 29 Me gusta el lugar donde hago mi trabajo.
- 39 Lo que no me gusta de las condiciones físicas de mi trabajo es:
- () Que hay poca luz.
- () Que hay mucho ruido.
- () Que hay mucho calor.
- () Que hace mucho frío.
- () Que el local esta sucio.
- () Que hay poco espacio.
- () Nada me disgusta.
- () Si le incomodan otras cosas escriba cuales son: _____



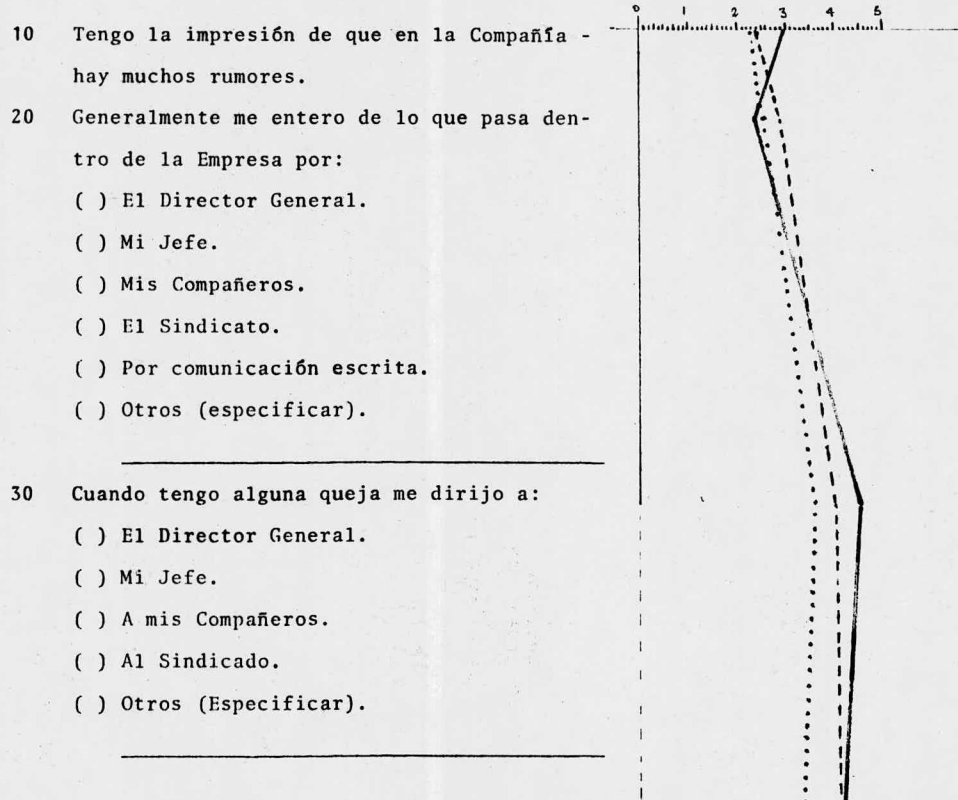
E S C A L A IX.

CONDICIONES DE TRABAJO.

	9	19	29	39
Personal de Confianza	3.05	3.05	3.10	1.50
Personal Sindicalizado Eventual	2.71	3.25	3.25	2.07
Personal Sindicalizado de Planta	2.70	2.30	3.20	1.00

E S C A L A X.

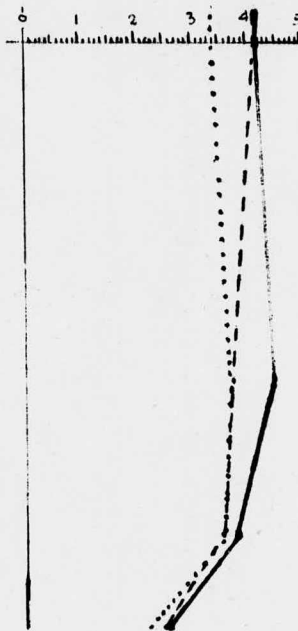
COMUNICACION.



E S C A L A X.

COMUNICACION.

- 40 Considera usted que la imagen que tiene Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, -- S.A. de C.V., es buena ante:
- () Clientes.
 - () Empleados.
 - () Competencia.
 - () Público en General.
- 49 Tomar parte en ésta Encuesta es una buena -- forma de informarle a la Gerencia de mis -- opiniones.
- 57 Considero que ésta Encuesta cubre la mayo -- ría de mis intereses.
- 61 Creo que la Empresa no tomará acción con -- respecto a los problemas que se descubran de ésta Encuesta.



E S C A L A X.

COMUNICACION.

	10	20	30	40	49	57	61
Personal de Confianza	2.95	2.35	4.50	4.25	4.45	3.80	2.55
Personal Sindicalizado Eventual	2.42	2.89	4.01	4.28	3.67	3.51	2.50
Personal Sindicalizado de Planta	2.30	2.50	3.60	3.40	3.70	3.50	2.20

F O R M A T O

M O D E L O D E C U E S T I O N A R I O .

COMPAÑERO:

La comunicación representa un medio indispensable para mejorar la convivencia entre las personas, independientemente de su puesto, condición social e idiosincracia.

Es através de la comunicación hablada o escrita como podemos hacernos entender ante nuestros semejantes así como para comprenderlos a ellos.

Por lo anterior, la presente encuesta nos brinda la oportunidad de manifestar nuestros puntos de vista sobre los diferentes aspectos de nuestra empresa, con el único fin de que sean tomadas en cuenta y resueltas las diferentes situaciones que afectan nuestro trabajos.

Es importante manifestar nuestras opiniones con amplia libertad y sinceridad, tomando en cuenta que de esa manera contribuimos directamente a la generación de los cambios y decisiones más convenientes para mantener y hacer crecer nuestra fuente de trabajo, patrimonio nuestro que garantiza el bienestar de nuestras familias.

De antemano agradecemos tu valiosa colaboración y ayuda.

GERENCIA GENERAL.

E N C U E S T A .

Sexo _____ Edad _____ Escolaridad _____
 Tiempo de trabajar aquí: _____

Instrucciones:

A continuación se le presentarán una serie de preguntas relacionadas con su Empresa y su trabajo. Al lado de cada pregunta encontrará cinco respuestas en las cuales deberá clasificar cada una de las preguntas. Estas respuestas son: Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Indeciso, Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo.

Ejemplos:

1. PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS es una Empresa que contribuye al desarrollo del país.

T.A X
 A I D T.D

Obsérvese que la respuesta anterior implica aceptación a la pregunta, pero no mucha, por eso ha sido colocada la cruz en la segunda respuesta.

2. El trabajo que yo desempeño me desagrada

T.A A I D X
 T.D

Si usted no está de acuerdo con la pregunta anterior marcará una cruz en Total Desacuerdo así como se ve en el ejemplo anterior, lo cual nos está indicando que a usted sí le agrada su trabajo.

3. Mi Jefe me da instrucciones claras y precisas.

T.A A X
 I D T.D

Si usted piensa que a veces sí son claras y precisas y a veces no, entonces marque con una "X" en Indeciso.

Cuando no tenga la información suficiente para responder una -- pregunta, no marque ningún paréntesis, sólo escriba "NO LO SE" junto a la pregunta y explique su respuesta al final del cuestionario en el espacio de "Comentarios Generales".

No firme el cuestionario, ni escriba su nombre, ya que no interesa la opinión particular de una persona, sino el conjunto de opiniones de todo el grupo.

En la medida que usted responda sinceramente a esta Encuesta, - será la utilidad que reporte para nosotros.

CUESTIONARIO.

	Totalmente de acuerdo.	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Me siento orgulloso de trabajar en PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS.	()	()	()	()	()
2. Las relaciones de trabajo en la Empresa se dan en un ambiente de cordialidad y respeto.	()	()	()	()	()
3. El trabajo que yo desempeño es interesante.	()	()	()	()	()
4. Mi jefe me da muy poca ayuda en mi trabajo.	()	()	()	()	()
5. Casi nunca estoy informado de los planes de trabajo en mi área.	()	()	()	()	()
6. La política de ascensos en la Empresa es justa y equitativa.	()	()	()	()	()
7. Las prestaciones que otorga PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS son buenas.	()	()	()	()	()
8. Siempre tengo demasiadas cargas de trabajo.	()	()	()	()	()
9. Considero que mi horario de trabajo es inadecuado.	()	()	()	()	()
10. Tengo la impresión de que en la Empresa hay muchos rumores.	()	()	()	()	()
11. PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS es una Empresa bien dirigida.	()	()	()	()	()
12. Cuando tengo problemas en mi trabajo, mis compañeros me ayudan a resolverlos.	()	()	()	()	()
13. El trabajo que yo desempeño es importante para el funcionamiento del área.	()	()	()	()	()
14. Mi jefe se lleva mal con la gente.	()	()	()	()	()
15. Mi área cambia de ideas con tanta frecuencia que interfiere con el buen desempeño de mi trabajo.	()	()	()	()	()
16. Al ingresar en la Empresa recibí poco entrenamiento para desempeñar mi trabajo.	()	()	()	()	()
17. Estoy inconforme con el salario que recibo por la cantidad de trabajo que tengo.	()	()	()	()	()

	Totalmente de acuerdo.	De acuerdo.	Indeciso.	Desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
18. La cantidad de trabajo en mi área no está distribuido equitativamente.	()	()	()	()	()
19. Cuento con equipo y material para hacer mi trabajo con eficiencia.	()	()	()	()	()
20. Generalmente me entero de lo que pasa dentro de la Empresa por:					
() El Director General.					
() Mi Jefe.					
() Mis Compañeros.					
() El Sindicato.					
() Por comunicación escrita.					
() Otros (especificar).					
<hr/>					
21. El personal de la Empresa se siente insatisfecho de trabajar en PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS.	()	()	()	()	()
22. El ambiente de trabajo en la Empresa es desagradable.	()	()	()	()	()
23. El trabajo que yo realizo me satisface.	()	()	()	()	()
24. Mi jefe jamás escucha mis sugerencias y comentarios relacionados con el trabajo.	()	()	()	()	()
25. No me interesa tener más información sobre mi trabajo.	()	()	()	()	()
26. PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS propicia mi desarrollo profesional.	()	()	()	()	()
27. Para conseguir aumento de salario es más importante tener "influencias" que el buen desempeño en el trabajo.	()	()	()	()	()
28. Los tiempos designados para la entrega del trabajo son razonables.	()	()	()	()	()
29. Me gusta el lugar donde hago mi trabajo.	()	()	()	()	()

	Totalmente de acuerdo.	De acuerdo.	Indeciso.	Desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
30. Cuando tengo alguna queja me dirijo a: <input type="checkbox"/> El Director General. <input type="checkbox"/> Mi Jefe <input type="checkbox"/> A mis Compañeros <input type="checkbox"/> Al Sindicato <input type="checkbox"/> Otros (especificar).					
<hr/>					
31. Generalmente en la Empresa el personal tiene miedo de decir lo que piensa.	()	()	()	()	()
32. Si a mí me ofreciera otra Empresa un - trabajo igual, con el mismo sueldo, no dudaría en renunciar a PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS.	()	()	()	()	()
33. Yo tengo oportunidad de utilizar mi experiencia y habilidades en el desempeño de mi trabajo.	()	()	()	()	()
34. Mi Jefe está mal preparado para supervisar mi trabajo.	()	()	()	()	()
35. Cuando necesito datos de la Empresa, para mi trabajo, siempre los encuentro.	()	()	()	()	()
36. Me disgustan las políticas de personal.	()	()	()	()	()
37. Los aumentos por el buen desempeño del trabajo se otorgan en forma justa.	()	()	()	()	()
38. Quisiera un trabajo con menos presiones.	()	()	()	()	()
39. Lo que no me gusta de las condiciones físicas de mi trabajo es: <input type="checkbox"/> Que hay poca luz. <input type="checkbox"/> Que hay mucho ruido. <input type="checkbox"/> Que hay mucho calor. <input type="checkbox"/> Que hace mucho frío. <input type="checkbox"/> Que el local está sucio. <input type="checkbox"/> Que hay poco espacio. <input type="checkbox"/> Nada me disgusta. <input type="checkbox"/> Si le incomodan otras cosas escriba - cuales son:					
<hr/>					

	Totalmente de acuerdo.	De acuerdo.	Indeciso.	Desacuerdo.	Totalmente en desacuerdo.
40. Considera usted que la imagen que tiene PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS es buena ante:					
() Clientes.					
() Empleados.					
() Competencia.					
() Público en general.					
41. PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS es una Empresa con gran futuro.	()	()	()	()	()
42. Recibo poca ayuda para mejorar el desempeño de mi trabajo.	()	()	()	()	()
43. Yo tengo poca libertad para usar mi propio criterio en el trabajo.	()	()	()	()	()
44. Mi jefe es honesto y justo en su trato conmigo.	()	()	()	()	()
45. Conozco a los funcionarios de mi Empresa.	()	()	()	()	()
46. La Empresa trata mejor al personal de confianza que al sindicalizado.	()	()	()	()	()
47. Los salarios de PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS son similares a los de otras -- Compañías.	()	()	()	()	()
48. Normalmente puedo desarrollar mayor volumen de trabajo.	()	()	()	()	()
49. Tomar parte en esta Encuesta es una buena forma de informarle a la Gerencia de mis opiniones.	()	()	()	()	()
50. PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS es una Empresa que contribuye al desarrollo del país.	()	()	()	()	()
51. Con gusto colaboraría en actividades -- fuera del trabajo que fomentarán un mayor contacto personal con mi Jefe y compañeros.	()	()	()	()	()
52. Me gustaría hacer mejor mi trabajo.	()	()	()	()	()

U N I D A D I I I

ANALISIS Y RECOMENDACIONES

ANALISIS Y RECOMENDACIONES.

3.1 Interpretación de los datos.

En base a los resultados presentados en el capítulo anterior encontramos:

3.1.1 A través de la prueba de Kuder y Richardson, se encontró que el instrumento utilizado tiene una alta confiabilidad, ya que el 100% de las preguntas obtuvieron un puntaje de 0.90 y 1.0.

3.1.2 Los resultados que arrojó la prueba T de student aplicada a cada uno de los reactivos de las diez escalas para ver el grado de validez de cada uno de ellos nos mostró que en la Escala 1 IMAGEN DE LA EMPRESA, de los seis reactivos cuatro de ellos obtuvieron validez, los cuales fueron:

11.- Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S. A. de C. V. es una empresa bien dirigida.

32.- Si a mi me ofreciera otra empresa un trabajo - igual con el mismo sueldo, no dudaría de renunciar a Productos Pesqueros de Michoacán, S. A. de C. V.

41.- Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S. A. de C. V. es una empresa con gran futuro.

50.- Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S. A. de C. V. es una empresa que contribuye al desarrollo del país.

Los dos items que no alcanzaron el puntaje mínimo para la obtención de la validez, fueron:

1.- Me siento orgulloso de trabajar en Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S. A. de C. V.

21.- El personal de la empresa se siente insatisfecho de trabajar en Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S. A. de C. V.

Escala II RELACIONES HUMANAS Y COLABORACION de los 6 - reactivos dos de ellos obtuvieron validez, los cuales -- fueron:

- 2.- Las relaciones de trabajo en la empresa se dan en un ambiente de cordialidad y respeto.
- 42.-Recibo poca ayuda para mejorar el desempeño de mi -- trabajo.

Los cuatro items que no alcanzaron el puntaje mínimo para la obtención de la validez, fueron:

- 12.-Cuando tengo problemas en mi trabajo mis compañeros-- me ayudan a resolverlos.
- 22.-El ambiente de trabajo en la Empresa es desagradable
- 31.-Generalmente en la empresa el personal tiene miedo - de decir lo que piensa.
- 51.-Con gusto colaboraría en actividades fuera del trabajo que fomentaran un mayor contacto personal con mi-- jefe y compañeros.

Escala III INFORMACION SOBRE EL TRABAJO, de los 6 reactivos dos de ellos obtuvieron validez, los cuales fueron:

- 5.- Casi nunca estoy informado de los planes de trabajo-- de mi área.
- 25.-No me interesa tener más información sobre mi trabajo.
- 45.-Conozco a los funcionarios de mi empresa.

Los cuatros items que no alcanzaron el puntaje mínimo para la obtención de la validez, fueron:

- 5.- Casi nunca estoy informado de los planes de trabajo-- de mi área.
- 15.-Mi área cambia de ideas con tanta frecuencia que interfiere con el buen desempeño de mi trabajo.
- 35.-Cuando necesito datos de la empresa para mi trabajo-- siempre los encuentro .

- 54.- Los datos de la empresa que necesito para realizar mi trabajo, están actualizados.

Escala IV SUPERVISION Y DIRECCION de los siete reactivos cinco de ellos obtuvieron validez, los cuales fueron:

- 14.- Mi jefe se lleva mal con la gente.
 24.- Mi jefe jamás escucha mis sugerencias y comentarios - relacionados con el trabajo.
 34.- Mi jefe está mal preparado para supervisar mi trabajo
 44.- Mi jefe es honesto y justo en su trato conmigo.
 59.- Generalmente recibo información importante a través - de rumores más que a través de mi jefe.

Los dos items que no alcanzaron el puntaje mínimo para la obtención de la validez, fueron:

- 4.- Mi jefe me da muy poca ayuda en mi trabajo
 53.- Mi jefe propicia las buenas relaciones humanas en el trabajo.

Escala V TRABAJO INTERESANTE de los ocho reactivos - - tres de ellos obtuvieron validez, los cuales fueron:

- 23.- El trabajo que yo realizo me satisface.
 33.- Yo tengo oportunidad de utilizar mi experiencia y habilidades en el desempeño de mi trabajo.
 62.- Mi trabajo frecuentemente es aburrido.

Los cinco items que no alcanzaron el puntaje mínimo para la obtención de la validez, fueron:

- 3.- El trabajo que yo desempeño es interesante.
 13.- El trabajo que yo desempeño es importante para el funcionamiento del área.
 43.- Yo tengo poca libertad para usar mi propio criterio - en el trabajo.

52.- Me gustaría hacer mejor mi trabajo.

58.- Mi trabajo es rutinario.

Escala VI POLITICA DE PERSONAL ninguno de los items ob-
tuvo validez.

6.- La política de ascensos en la empresa en justa y - -
equitativa.

16.- Al ingresar a la empresa recibí poco entrenamiento -
para desempeñar mi trabajo.

26.- Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S. A. de
C. V. propician mi desarrollo profesional.

36.- Me disgustan las políticas de personal.

46.- La empresa trata mejor al personal de confianza que-
al sindicalizado.

55.- La empresa es de las mejores en cuanto al trato que
recibe el personal.

60.- La empresa hace buenas contrataciones de personal.

Escala VII SUELDOS Y PRESTACIONES de los seis reacti-
vos, cuatro de ellos obtuvieron validez, los cuales fue--
ron:

7.- Las prestaciones que otorga Productos Pesqueros Mexi-
canos de Michoacán, S. A. de C. V. son buenas.

17.- Estoy conforme con el salario que recibo por la can-
tidad de trabajo que tengo.

37.- Los aumentos por el buen desempeño del trabajo se --
otorgan en forma justa.

57.- Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S. A. de
C. V. ha mejorado sus planes de beneficio y presta-
ciones.

Los dos items que no alcanzaron el puntaje mínimo para la obtención de la validez, fueron:

- 27.- Para conseguir aumento de salario es más importante tener "influencias" que el buen desempeño en el trabajo.
- 47.- Los salarios de Productos Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S. A. de C. V. son similares a los de otras compañías.

Escala 8 CARGAS DE TRABAJO de los cinco reactivos sólo uno de ellos alcanzó la validez:

- 18.- La cantidad de trabajo de mi área no está distribuida equitativamente.

Los cuatro items que no alcanzaron el puntaje mínimo para la obtención de la validez, fueron:

- 8.- Siempre tengo demasiadas cargas de trabajo.
- 28.- Los tiempos asignados para la entrega del trabajo son razonables.
- 38.- Quisiera un trabajo con menos presiones.
- 48.- Normalmente puedo desarrollar mayor volumen de trabajo.

Escala 9 CONDICIONES DE TRABAJO de los cuatro reactivos tres de ellos obtuvieron validez, los cuales fueron:

- 9.- Considero que mi horario de trabajo es inadecuado.
- 19.- Cuento con equipo y material para hacer mi trabajo con eficiencia.
- 29.- Me gusta el lugar donde hago mi trabajo.

El único item que no alcanzó el puntaje mínimo para la obtención de la validez fue:

- 39.- Lo que no me gusta de las condiciones físicas de mi trabajo es:

- () que hay poca luz
- () que hay mucho ruido
- () que hay mucho calor
- () que hace mucho frío
- () que el local está sucio
- () que hay poco espacio
- () nada me disgusta

si le incomodan otras cosas escriban cuáles son

Escala X COMUNICACION de los seis reactivos uno de ellos obtuvo validez:

- 10.- Tengo la impresión de que en la compañía hay muchos rumores.

Los cinco items que no alcanzaron el puntaje mínimo para la obtención de la validez fueron:

- 20.- Generalmente me entero de lo que pasa dentro de la empresa.
- 30.- Cuando tengo alguna queja me dirigo a:
- 40.- Considera usted que la imagen que tiene Productos - Pesqueros Mexicanos de Michoacán, S. A. de C. V. es buena ante:
- 49.- Tomar parte en esta encuesta es una buena forma de informarle a la Gerencia de mis opiniones.
- 57.- Considero que esta encuesta cubre la mayoría de mis intereses.

3.1.3 Con el fin de detectar si habían diferencias significativas en los tres grupos de nuestra muestra, se aplicó la prueba de rangos de Duncan para poder corroborar las hipótesis del estudio realizado:

a) Hipótesis Nula:

Existen diferencias estadísticamente significativas entre la actitud del personal sindicalizado y el personal de confianza en las diferentes áreas medidas en el cuestionario.

De acuerdo al procedimiento estadístico encontramos que en todas las áreas mostraron mejor actitud hacia la empresa el grupo de confianza en relación a los sindicalizados.

Confirmándose la Hipótesis nula.

b) Hipótesis nula:

Existen diferencias estadísticamente significativas entre la actitud del personal sindicalizado eventual y el personal sindicalizado de base en las diferentes áreas medidas en el cuestionario.

Se encontró que el grupo sindicalizado de base tiene la actitud más negativa hacia los diferentes aspectos de la empresa en comparación al grupo sindicalizado eventual. Sólo en las áreas de relaciones humanas, sueldos y prestaciones mostró una actitud más favorable que el otro grupo. Confirmándose hipótesis.

3.2 Conclusiones y Recomendaciones.

La presente investigación fué realizada en Productos Pesqueros de Michoacán, S. A. de C.V., filial de la empresa paraestatal Productos Pesqueros Mexicanos, S. A. de C.V.; se obtuvo una muestra al azar de 86 sujetos - que se clasificaron en 56 trabajadores del grupo sindicalizado eventual, 20 del personal de confianza y 10 del sindicalizado base.

Se evaluó la actitud de los trabajadores hacia diferentes aspectos de la empresa y para ello se elaboró una escala de actitudes con el "Método Eliminaciones Sumatorias". de Rensis Likert, teniendo como base una serie de entrevistas que se realizaron a los trabajadores y jefes, además se contó con datos proporcionados por el departamento de personal.

Para probar la escala se aplicó una prueba de consistencia interna "Kuder-Richardson" la cual brindó un resultado satisfactorio, también se aplicó "la T de Student" para medir su validez.

Las conclusiones a las que se llegó de acuerdo a la muestra estudiada fueron:

1. El personal de confianza presentó en su gran mayoría una actitud favorable hacia diferentes aspectos de la empresa.
2. Se encontró que el personal sindicalizado de base tuvo la actitud más -- desfavorable hacia los diferentes aspectos de la empresa en relación al grupo sindicalizado eventual y al personal de confianza. Se piensa que ellos se sienten muy seguros de su trabajo y que son intocables por tener el apoyo del sindicato. Esto hace que puedan expresar más abiertamente su sentir y su pensar hacia la empresa. Además el tener satisfechas las necesidades anteriormente mencionadas hace que ellos se muestren más demandantes en otros aspectos.
3. El personal sindicalizado eventual que es el de mayor volumen, presentó una actitud más favorable que el sindicalizado de base, esto tal vez se debe a que son contratados por obra determinada y que difícilmente se les puede llegar a otorgar la planta, creándoles una inseguridad y la necesidad de hacer ciertos méritos para que se las puedan proporcionar. Las áreas de relaciones humanas y colaboración y sueldos y salarios obtuvieron un desacuerdo mayor en el grupo sindicalizado eventual. Esto es explicable ya que el grupo de ellos que representa el 65% del total de la población que están distribuidos en los tres turnos y muchas veces entre éstos hay poca comunicación y relación, siempre el turno que entra se queja del anterior; además éstos no son muy bien vistos ni por el sindicalizado base, ni por el de confianza.
4. La actitud más desfavorable de los tres grupos se encontró que la tenían hacia "condiciones de trabajo". Esto tal vez se deba a que el personal puede expresar con mayor facilidad su desacuerdo hacia estos aspectos de la empresa, sin que ellos sientan que van a ser reprendidos por esta.
5. La actitud más favorable que presentaron los tres grupos fue hacia "valoración del trabajo", es decir, que tan agusto se sienten con lo que realizan. Esto se puede explicar a través del concepto disonancia cognoscitiva que es cuando la gente justifica lo que hace a pesar que en el fondo no sea así. Aquí la actitud es utilizada como un mecanismo de defensa.
6. Otro aspecto a considerar dentro de los tres grupos es la actitud favorable que éstos mostraron hacia el área supervisión y dirección. A pesar -

de las entrevistas y los informes del personal que muestran algunas quejas y descontentos hacia ellos. Posiblemente se deba a que tuvieron miedo de expresarlo y de llegar a tener represalias.

7. A través de las entrevistas y las visitas periódicas se detectó que el nivel del personal sindicalizado, tanto el de base como el eventual apenas sabe leer y muchos de ellos no tienen terminada la primaria, esto aunado a un nivel socioeconómico bajo, que viven al día y que se preocupan por obtener un puesto base que les de la seguridad de un trabajo "hasta el fin de sus días" según opinión dada por ellos. Lo anterior nos hace pensar que sus necesidades según la clasificación de Maslow están a un nivel de seguridad.

Por tanto cuando existe demasiada gente en una organización -- preocupada por obtener seguridad, la empresa puede volver más dóciles y predecibles a las personas, pero esto no quiere decir que serán más productivas. De hecho si es necesaria la creatividad o la iniciativa en su trabajo, el estar pendiente de la seguridad obstruye tal comportamiento. Generalmente en la empresa se desarrollan dos tipos de programas para cubrir esta necesidad: una de tipo positivo a través de planes de pensión, programas de seguridad y otras en forma negativa -- despertando el temor de ser despedidos, degradados o no tomados en cuenta. En ambos casos el efecto ha llevado al trabajador a hacer únicamente lo necesario para no perder su fuente de ingresos

RECOMENDACIONES:

1. En cuanto al instrumento utilizado debido a que solo el -- 39% alcanzó la validez, se recomienda que se construya una escala de actitud con los 25 reactivos y se vuelve a aplicar, me

dir, con el fin de ir afinando un instrumento para diagnosticar las actitudes del empleado hacia diferentes aspectos de la empresa.

2. Debido a que la empresa es la única fuente de trabajo, puede planear un sistema de reclutamiento y selección el cual se basa en las necesidades inmediatas, mediatas, objetivos y resultados. Para ello se puede llevar a cabo:

- a) Analizar el tipo de personal con el que cuenta, es decir, hacer un inventario de recursos humanos.
- b) Asistir a comunidades cercanas y darles un mayor conocimiento sobre lo que es la empresa, los beneficios, ventajas y prestaciones que le proporcionan.
- c) Si piensa expandirse que tipo de personal va a necesitar -- qué características deberá tener éste y con ello programar cursos de capacitación entrenamiento y así cubrir las necesidades de la organización.

3. A todo personal que ingrese se le dará una inducción que incluirá información sobre las políticas y prestaciones de la empresa, se llevará a conocer las instalaciones, se le enseñará a utilizar el equipo de seguridad y se le dará a conocer el sistema de como se trabaja y la filosofía del mismo.

4. Considero que es necesario crear una nueva percepción sobre el concepto de trabajo para que a este, no solo el trabajador lo vea como un medio de satisfacción de sus necesidades -- tanto fisiológicas u de seguridad sino que tenga una visión -- más amplia, no solo como un satisfactor de sus necesidades básicas, sino como un medio que le permita su promoción profesional, social, con repercusiones en su contexto familiar y en la comunidad en que viven.

Este nuevo enfoque debe ser promovido y desarrollado por la empresa a través de una relación diferente entre patrón-empleado; teniendo en cuenta que si uno quiere influir sobre el comporta

miento de otra persona lo primero que se debe de conocer son - los motivos y necesidades más importantes de las personas. - Como también: su forma de vivir, que es a lo que ellos le dan importancia, sus valores, sus creencias en base a ello crear - un sistema de incentivos atractivo para lograr que se motiven - y que también logren sentirse satisfechos.

5. Capacitar el mando intermedio, es decir, a los superviso-- res de línea, en qué tipo de liderazgos es el más efectivo de acuerdo a la situación, cómo deberán tratar a los empleados, - cuáles son los resultados que deberán obtener y en base a esto se puede utilizar el sistema de Círculos de Calidad con el fin de que se integren y ellos mismos se impongan sus estándares de producción y calidad.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 Paul R. Lawrence/Jay W. Lorsch. Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico de Acción. Colombia, Editorial Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1973. Pag. 8, 10.
- 2 Idem. Pag. 19 y 20
- 3 Newton Margulies/Anthony P. Raia. Desarrollo Organizacional, - Valores, Proceso y Tecnología. México. Editorial Trillas, --- Pag. 276.
- 4 Paul Hersey, Kenh Blanchard. Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo Situacional. México. Editorial Idh Ediciones, 1981. Pag. 376.
- 5 Newton Margulies/Anthony P. Raia. Desarrollo Organizacional - Valores, Proceso y Tecnología. México. Editorial Trillas, Pag. - 277.
- 6 Lawrence/Lorsch. Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y - Acción. Colombia. Editorial Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1973. Pag. 20.
- 7 Newton Margulies/Anthony P. Raia. Desarrollo Organizacional, - Valores, Proceso y Tecnología. México. Editorial Trillas, Pag. 281.
- 8 Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr. Ciencia de la conducta - para el desarrollo organizacional. Como Perfeccionar las Empresas. Colombia. Fondo Educativo Interamericano. 1973. Pag. 60, 63, 65 y 66
- 9 Paul R. Lawrence/Jay W. Lorsch. Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción. Colombia, Editorial Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1973, Pag. 8.
- 10 Fordyce/Weil. Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos. Colombia. Fondo Educativo Interamericano. 1973. Pag. 6 y 7.
- 11 Idem. Pag. 9.
- 12 David A. Nadler. La retroalimentación y el desarrollo organizacional. U.S.A., Editorial Fondo Educativo Interamericano. 1982, Pag. 129
- 13 Idem. Pag. 133

- 14 Idem. Pag. 140
- 15 Idem. Pag. 152
- 16 Idem. Pag. 130
- 17 Idem. Pag. 153 y 154
- 18 Gene F. Summers. Medición de actitudes. México, Editorial Trillas. 1973. Pag. 14
- 19 Idem. Pag. 14
- 20 Idem. Pag. 14
- 21 Idem. Pag. 40
- 22 Darwing Cartwright/Alvin Zander. Dinámica de grupos. Investigación y Teoría. México. Editorial Trillas. 1974. Pag. 122.
- 23 Idem. Pag. 130
- 24 Norman R. F. Maier Principios de Relaciones Humanas. Barcelona España. Editorial Omega. Pag. 18.
- 25 Lewin K. Group Decision And Social Change, Readings en Social Psychology (Ed. por T.M. Newcomb y E. L. Hartley) Henry Holt - Co. Nueva York 1947. Pag. 330, 344.
- 26 Coch L. y French J.R.P. Overcoming Resintance to Change. Human Rel. 1948, 1, 512 - 532.
- 27 Norman R. F. Maier Principios de Relaciones Humanas. Barcelona España. Editorial Omega. 1975. Prefacio.
- 28 Maslow A. H. Motivation and personality. Harper Row Publisher 2a. Edición. U. S. A. 1970. Pag. 22
- 29 Idem. Pag.22
- 30 Idem. Pag. 24
- 31 Likert, R. and Willits J. M. Morale & agency Management Vol. 1 Morale-D Mainspring of Management. Wort Ford. Live insurance - sales Research VUREAU, 1940.
- 32 Guion, R. M. Industrial Morale (a symposium) the problem of terminology. Personnel psychology, 1958. Pag. 59-64.
- 33 Katz D.;Maccovy N. And Morse, Nancy C. Productivity Supervition and Morale in a office Situation and Arbor; University of Michi gan, Institute for social research. 1950.
- 34 J. D. Houser What People want from Business.New York, Mc Graw Hil Bokk Comany. Inc. 1938. Pag. 29

- 35 R. B. Hersey. Psychology of workers. Personnel journal, -
1936. 14. 291-296.
- 36 Graciela Pérez Uribe de Rivera. Tesis La Motivación en -
las organizaciones laborales. México, D.F. 1978 Pag. 57.
- 37 Oscar García Manzano/Flor de María Martín. Administración
y Desarrollo Gerencial. Fondo Editorial Coparmex México,
D. F., 1978. Pag. 228.
- 38 Robert H. Garin and John Cooper The Morale-Productivity
relationships how close. 1981 Amacon Pag. 12.
- 39 Idem. Pag. 16
- 40 William F. Whyte, Money and Motivation (New York: Harper
and Brothers)
- 41 Gellerman, Saul W. Leadership. Style and Employer Morale
New York: General Electric Company Public and Employer Re-
lations Services 1959.
- 42 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humana-
nos. Editorial Trillas. México, D.F. 1978 Pag. 195.
- 43 Henry Clay Smith. Psicología de la conducta industrial. -
Editorial Mc Graw Hill. México, D.F., Pag. 89
- 44 Idem. Pag. 90
- 45 Idem. Pag. 95
- 46 Hepner R. Management Development: Design, Implementation
and Evaluation. Ann Arbor: Bureau of Industrial Relations,
Universidad de Michigan, 1967.
- 47 Idem. Pag. 101
- 48 Alton C. Bartlett/Thomas A. Kayser. Cambio de la conducta
organizacional. Editorial Trillas, México. 1980. Pag. 189.
- 49 Idem. Pag. 18
- 50 K. Lewin, Group Decision and Social Change. Readings in -
social Psychology. (1947).
- 51 Alton C. Bartlett/Thomas A. Kayser. Cambio de la conducta
organizacional. Editorial Trillas. México. 1980 Pag. 231
232.

- 52 Lawler and Rhode, Information and Control in Organizations
53 Modern Business Report, 1633 Broadway, New York, 100 19 -
U. S. A. Copyrighth 1977 by Alexander Hamilton Institute --
Inc. Printend in U.S.A.
- 54 Idem. Pag. 25
- 55 Idem. Pag. 30