



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"INVESTIGACION SOBRE LA "MORAL" DE LOS EMPLEADOS DE UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL"

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a :

Jorge Luis Torices Fernández

M-0033001

Enero - 1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

| I N T R O D U C C I O N . | | Pag. |
|---------------------------|--|------|
| Parte I | <u>Antecedentes Teóricos.</u> | 1 |
| I | Definición de "moral" en el trabajo. | 3 |
| II | Antecedentes | 6 |
| III | Indicadores de la "moral" | 10 |
| IV | Medios para estudiar la "moral" | 16 |
| V | Finalidad de la medición de la "moral" | 20 |
| VI | Actitudes de los empleados. | 23 |
| VII | "Moral" de los trabajadores. | 28 |
| VIII | Relaciones Laborales. | 33 |
| IX | La "Moral" en la cohesión de grupos | 40 |
| X | "Moral" y organización. | 45 |
| Parte II | <u>Reporte de la Investigación.</u> | |
| I | Planteamiento del Problema | 50 |
| II | Objetivos e Hipótesis | 52 |
| III | Métodos | |
| | A) Sujetos. | 54 |
| | B) Escenario | 55 |
| | C) Instrumentos | 55 |
| | D) Materiales. | 58 |
| IV | Procedimiento | 59 |
| V | Análisis Estadístico. | 61 |

M-0033001

| | |
|--|----|
| VI Resultados | 64 |
| Conclusiones. | 76 |
| Evaluación Crítica y Sugerencias para futuras investigaciones. | 79 |

Apéndices.

| | |
|---|--------|
| 1.- Escala de Actitudes. | 80 |
| 2.- Análisis de reactivos, confiabilidad y validez de la Escala de Actitudes. | 88 |
| 3.- Planilla de Cómputo. | 92 |
| Bibliografía | 93 |

A mi esposa Laura por
su paciencia, apoyo y -
amor.

A mis hijos Jorge A. -
y Claudia D. que con
su amor me motivaron
a finalizar mi trabajo y
que les sirva como
un aliciente en su forma
ción.

A mis padres, por los
buenos principios que
me inculcaron.

A mis hermanos, por su
carifio y especialmente
a Eduardo con todo mi
corazón.

A mis suegros por su va
lioso apoyo.

Al Maestro Guillermo Flo
res Meyer, por las facili-
dades brindadas y por su
apoyo moral.

A la memoria de la Pro--
fesora Irene Ruiz Ascencio.

Al maestro Carlos Peniche
Lara, por aceptar con agra
do dirigir mi tesis.

A todos los maestros de -
la Facultad por ayudarme
en mis estudios de Licen-
ciatura.

INTRODUCCION

Las ventajas de investigar la "moral" (1) en el trabajo, provienen de detectar y diagnosticar problemas que están latentes, antes de que den serias proporciones, así como prescribir las medidas correctivas. Por otra parte, poder planificar para eliminar factores de irritación, introducir retribuciones justas y abrir más canales de comunicación. Por último establecer un "clima" de confianza en que los empleados cumplan mejor, y las tareas y recojan mayor satisfacción en el empleo.

Cabe mencionar que de acuerdo a diversas investigaciones realizadas sobre la "moral" en el trabajo, se ha encontrado relación con la productividad (D. Katz y W. Maccoby, 1960) puntualidad, retardos (R. Dubin - 1959) ausentismo y rotación (Mann y Baungartel, 1956). Señalando los autores que cuando existe una elevada "moral" en los trabajadores, no existen problemas en los factores mencionados; sin embargo, si existe una baja "moral", estos problemas se acentúan.

El primer problema que se plantea al estudiar la "moral" es como conceptualizarla, en virtud de que no existe homogeneidad en las definiciones que mencionan los autores.

En relación a darle solución al problema planteado, la "moral" - definida como una combinación de actitudes que poseen los empleados - con respecto a su trabajo, jefe inmediato y Dependencia, a fin de delimitar el concepto de "moral" y así estar en posibilidades de investigarla, lo anterior está respaldado por un marco teórico, que se menciona en la presente investigación.

El segundo problema que se presenta con respecto al estudio de la "moral" en el trabajo, es que en la mayoría de las ocasiones se ha usado como sinónimo de "satisfacción en el trabajo". No obstante la satisfacción en el trabajo es el resultado neto de las diversas actitudes del empleado tomado de manera individual; y la "moral" es el resultado de las satisfacciones en el empleo de los trabajadores por grupos específicos.

El propósito del presente estudio es investigar la "moral" de los empleados, con la finalidad de conocer la percepción de los trabajadores con respecto a su trabajo, jefe inmediato y la dependencia donde prestan sus servicios y así poder analizar el índice de "moral" que existe en la Dependencia.

(1) También llamada clima o atmósfera. - Saul W. Gellerman. - LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES HUMANAS. Ed. C.E.C.S.A. - Impreso en México. - 8a. Imp., 1982.

Por otra parte, este estudio tiene como propósito investigar la "moral", en el ámbito laboral, con una metodología sistematizada.

Con respecto al estudio realizado, que se presenta en la segunda parte de esta tesis, se menciona el procedimiento y metodología que se utilizó para estudiar la "moral" así como los resultados, conclusiones y sugerencias para futuras investigaciones.

Para la presente investigación se diseñó una escala de actitudes que fué aplicada a los empleados de una Dependencia Gubernamental.

En la escala se investiga la actitud de los empleados con respecto a la Dependencia, trabajo y jefe inmediato, que para fines de esta investigación se conceptualizó como "moral".

A N T E C E D E N T E S T E O R I C O S

DEFINICION DE "MORAL" EN EL TRABAJO.

Existen diferentes conceptos sobre el término "moral", en el ámbito laboral, a continuación se mencionarán a diferentes autores que la han definido, con la finalidad de dar a conocer el enfoque que se le ha dado, así como la definición que será utilizada en la presente investigación.

Milton L. Blum (1949), definió el término "moral" como: "la existencia en el asalariado del sentimiento de aceptación y de pertenencia a un grupo de hombres, a través de una adhesión a finalidades comunes y a la confianza en la deseabilidad de esos fines". Para el autor la "moral" resulta de una cuádruple determinación: (2)

El sentimiento de estar juntos o cooperación de grupos.

La necesidad de tener un objetivo.

La posibilidad de observar un progreso en la marcha hacia el objetivo.

El hecho de que cada miembro haga tareas específicas significativas que son necesarias para el cumplimiento del objetivo.

Para Finlay, Sartain y Tate (1946), es "un sentimiento de pertenencia, tan dominante que el trabajador coloca el interés del grupo arriba de su propio interés" . (3)

De acuerdo a Khany Morse (1950), la moral es "la suma de satisfacciones que obtiene el trabajador debido a su participación con el grupo." -

Por su parte, Saul W. Gellerman (1966), menciona que la "moral" es "el clima o atmósfera de trabajo generada por las actitudes combinadas de un grupo de personas hacia el trabajo"(5).

De acuerdo a Robert Guión (1958), la "moral" es la extensión en que las necesidades de un individuo son satisfechas y la extensión en que un individuo percibe la satisfacción como proveniente de su situación total de trabajo". (6)

Anzieu Didier y Martín I. - LA DINAMICA DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS Ed. Kapelusz.- Argentina, 1974.

y 4) Dale Yoder. - MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES.- Ed. C.E.C.S.A.- México, 1980.

Gellerman Saul W. - Op. Cit.

Sisk L. H. y Suerdlik M. - ADMINISTRACION Y GERENCIA DE PERSONAL. Ed. South Western Publishing Co. Cincinnati Ohio, U.S.A. - 1976.

Para Eugene Bengé (1973), es "el resultado neto de las satisfacciones en el empleo de los trabajadores de un grupo específico". (7)

Robert Guión, en 1958 reunió numerosas definiciones de la "moral", a partir de varias fuentes, siendo las siguientes: (8)

-) Como una ausencia de conflicto.
-) Como un sentimiento de "felicidad".
-) Como un buen ajuste personal.
-) Como la participación del yo en un trabajo.
-) Como la cohesión de grupos.
-) Como un conjunto de actitudes relacionadas con el empleo.
-) Como la aceptación por un individuo de las metas de grupo.

Por su parte, Stagner (1957) señala que, "la moral son las relaciones entre un individuo y su grupo. Es un índice del punto hasta el cual, el individuo percibe una probabilidad de satisfacer sus propios motivos mediante la cooperación". (9)

De acuerdo a Gordon (1955), la "moral" es el "sentimiento de bienestar que experimenta un individuo, cuando se satisfacen sus necesidades adecuadamente". (10)

Por su parte, V. H. Gilmer (1960) menciona que, "la moral está producida por el grupo, para el individuo es la sensación de ser aceptado y pertenecer a un grupo de empleados, gracias a la adhesión a objetivos comunes", en una Empresa, la "moral" industrial es la expresión mezclada de las actitudes de los varios individuos que la forman. (11)

De acuerdo a R. L. Kahn y D. Katz (1952), "la moral es la combinación de actitudes que el empleado mantiene para con su trabajo, la Compañía y su supervisor inmediato". (12)

En relación a las definiciones mencionadas se concluye que:

- El concepto denominado "moral" se utiliza mas bien para los grupos que a los individuos.
- Se busca la satisfacción del empleado en la empresa y
- Es una combinación de actitudes.

7) Bengé Eugene J. - UN METODO PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES.- Investigación, Bengé Associates, U.S. A., 1976.

8, 9 y 10) Blum Milton y Naylor James C.- PSICOLOGIA INDUSTRIAL SUS FUNDAMENTOS TEORICOS Y SOCIALES. - Ed. Trillas, México 1977

11) Gilmer W.H. -PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Ed. Martínez Roca, España 1971

12) Siegel Laurence.-PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Ed. Continental, México 1976

Debido a que a la Administración le interesa conocer la actitud de los empleados con respecto a su trabajo, y a la supervisión, se considera que para la presente investigación será adecuada la definición de Kahn y Katz, en virtud de ser la que se apega a este estudio, la única diferencia entre las definiciones es que los autores la mencionan en el aspecto singular (el empleado), y para fines de esta investigación será en plural (los empleados), quedando definida la "moral", de la manera siguiente:

"La moral es la combinación de actitudes que los empleados mantienen para con su trabajo, la empresa y su supervisor inmediato".

Para fines de la presente investigación la "moral" proviene de los siguientes factores:

- La satisfacción intrínseca del trabajo.
- Identificación con la empresa.
- La satisfacción con el Supervisor.
- La satisfacción de trabajar en grupo.

Los factores son los que en la definición de la presente investigación se utilizan. Estos factores se incluyeron en la escala de actitudes diseñada para estudiar la "moral" de los empleados.

Como se mencionó con anterioridad, cada autor define el concepto "moral" de diferentes maneras. Algunos prefieren restringir el uso del término al grupo y lo describen como aquel en el cual se hacen evidentes cualidades, tales como "espíritu de grupo", entusiasmo y progreso hacia una meta común. Otros extienden el uso del término a incluir la actitud de los empleados hacia su puesto, el grado de satisfacción que obtiene de éste y su ajuste personal.

II. ANTECEDENTES.

El concepto denominado "moral", en tiempos de guerra se refiere comunmente a las poblaciones civiles o militares; se le atribuye un papel determinante en el resultado del conflicto, porque la persona es acepta da y pertenece a un grupo que tienen finalidades comunes. Cuando se le aplica a equipos cuyo rendimiento es esencialmente físico, es también considerado como la condición principal del éxito; también se aplica en las rigurosas pruebas de adiestramiento llevadas a cabo por los paracaidistas o por los soldados de infantería en los EE. UU." (13)

En la primera guerra mundial se popularizó en Estados Unidos el uso de las pruebas para selección, en la segunda guerra mundial se popularizó el concepto de "moral" relacionado con una ejecución superior. Así como la primera guerra mundial, tuvo su comité para la clasificación de personal, la segunda guerra mundial contribuyó con la división de servicios de "moral" en los servicios militares. (14)

Por otra parte, Didier Anzieu e Ives Martin (1971) mencionan que en las investigaciones realizadas por Elton Mayo, Dickson y Roethlisberger (1930) se encuentra por vez primera el término denominado "moral" en los grupos estudiados. Todo el movimiento de las Relaciones Humanas tuvo su punto de partida en sus investigaciones, cuyo resultado demostró la consistencia de una relación positiva entre la productividad y la actitud del grupo respecto a la Organización.

Henry L. Sisk y Mario Suerdlik (1971) mencionan que "los Psicólogos han dedicado parte de su tiempo y esfuerzo a estudiar los efectos de la recompensa y el castigo sobre la conducta humana en general, parece que las situaciones que recompensan a una persona son satisfactorias, mientras las que castigan causan insatisfacción. Además las personas tienen la tendencia a prolongar o retornar a situaciones de satisfacción y evitar aquellas de insatisfacción. Esta teoría de razonamientos es aplicada a la interpretación de la "moral" como un factor que incide en la renovación y el ausentismo del personal. Así, puede esperarse que las personas con una "alta moral" (un alto grado de satisfacción de necesidades percibidas a través de la situación del trabajo, compañía y supervisión inmediata), continúen su trabajo con un mínimo de ausentismo, y los que se van lo hacen porque la situación total en el trabajo no les satisface".

(13) Anzieu D. & Ives Martin J. - Op. Cit. - Pág. 91

(14) Dale Yoder. - Op. Cit. Pág. 711.

La medición y el análisis de los estudios sobre la "moral" hace posible una adaptación de las políticas empresariales a los cambios en las corrientes de satisfacción e insatisfacción. Permite a la gerencia detectar y resolver los problemas antes de que se conviertan en grandes y por lo tanto, permite una evaluación de los efectos de acciones Administradas por la organización. Lo más importante de todo, es que mantiene a la gerencia en contacto con las tendencias actuales del pensamiento de los empleados.

Por otra parte, en la Organización se ha acentuado la relación de la persona con su tarea; pero no se ha acentuado la relación de la persona con sus compañeros de trabajo. La tradición de individualidad de nuestra cultura ha contribuido a la lentitud con que hemos reconocido la importancia del medio psicológico y social del lugar de trabajo. Es decir, la Organización trató al grupo casi como si estuviera formado por partes intercambiables.

Existen diversas investigaciones relativas al estudio de la "moral", a continuación se mencionan los siguientes trabajos indicando la relación que tienen con la presente investigación.

Robert M. Guión (1960), partiendo de un análisis de actitudes de 6000 trabajadores industriales en una fábrica de tractores del medio Este de los Estados Unidos de Norteamérica, muestra que hay cuatro factores relativamente independientes que contribuyen a la satisfacción derivada de la situación total de trabajo. (15) Estos son:

- Intrínseca en el trabajo.
- En la empresa
- Con la supervisión
- Con la compensación y oportunidad de movilidad.

La relación con la presente investigación es que los conceptos relativos al trabajo, empresa y supervisión se utilizan en la definición de este trabajo. Los conceptos de compensación y oportunidad de movilidad se incluyen en el rubro de Empresa. Dichos rubros se incluyen en la escala de Actitudes aplicada en ésta investigación.

Por otro lado, Daniel Katz (1960), realizó investigaciones experimentales, llevada a cabo en el Survey Research Center de la Universidad de Michigan, y han permitido al autor, ofrecer cuatro dimensiones de la "moral". (16)

(15) Sisk Henry L. y Suerdlik Mario. - Op. Cit.

(16) Gilmer B. H. - Op. Cit.

La satisfacción intrínseca en el trabajo.
 Orgullo por el trabajo.
 Satisfacción por salarios y oportunidad de ascenso.
 Identificación con la empresa.

En relación a las dimensiones que ofrece Daniel Katz, y que son los mismos conceptos que encontró Robert. M. Guión, por lo tanto tiene la misma relación con la presente investigación.

Por su parte, Yuzuk (1961), informó sobre los resultados que obtuvo de estudios acerca de la "moral" de los empleados. Dicho autor encontró que la "moral" consiste en las dimensiones siguientes: (17)

Lo adecuado de las comunicaciones.
 Las horas de trabajo.
 La capacidad general de los compañeros de trabajo.
 Las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.
 El prestigio y reconocimiento.
 Las condiciones de trabajo.

Con respecto a las dimensiones que ofrece Yuzuk sobre la "moral", se relaciona con el presente trabajo, en que estos conceptos se utilizan en los ítems de la escala de Actitudes utilizada, exceptuando lo relativo a las horas de trabajo.

Roethlisberger y Dickson (1930) que realizaron parte de las investigaciones revolucionarias en la planta Hawthorne, partieron de la idea equivocada de que era necesario estudiar a cada individuo con objeto de tener una imagen del grupo, pero llegaron finalmente a la conclusión de que el grupo es una unidad especial que no puede reducirse a la simple suma de reacciones de sus componentes. (18)

La relación que tiene con el presente trabajo es que de principio, estudiaron a los grupos y no a individuos aislados.

Por otro lado, M. L. Putnam (1958), implantó un sistema en una fábrica de la Western Electric Company, el que consistía en la aplicación de un cuestionario donde se les preguntaba los empleados sobre su trabajo y problemas personales. Se logró la cooperación de los empleados en virtud de que sabían de antemano que sus declaraciones serían consideradas como de carácter confidencial. (19)

- 17) Blum I. Milton y Naylor James C. - Op. Cit.
 18) Brown J.A.C. -LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA. Ed. Fondo de Cultura Económica. - México, 1970.
 19) Ghiselli E. y Brown C.W.-PSICOLOGIA INDUSTRIAL. Ed. Letras S.A. México, 1959.

En el presente trabajo también se les dió seguridad a los empleados en cuanto a la confidencialidad de sus respuestas en la escala de Actitudes, en virtud de que se les indicó que:

- Sus respuestas no serían mostradas a los Directivos, sino que se les mostraría un análisis general.
- No firmaron, ni pusieron su nombre en las escala de Actitudes.
- La escala se les aplicó por grupos con el fin de darles seguridad.
- En la puerta de salida habría una urna cerrada para que cuando terminaran de contestar la escala, la depositaran.

Un número de teorías modernas se han estructurado sobre la premisa de que para comprender la Organización, se tiene primero que comprender a los seres humanos que la componen, así como para formular prescripciones de Organizaciones efectivas.

Podemos concluir que las ventajas de estudiar la "moral" en las empresas son las siguientes:

- Permite detectar y resolver los problemas antes de que se conviertan en grandes problemas.
- Los directivos están en contacto con los indicios actuales del pensamiento de los empleados.
- Con una "moral" alta, se considera que habrá menor rotación de personal, ausentismo y habrá incremento en la productividad.
- Los empleados con una alta "moral", se sienten satisfechos principalmente por el trabajo que desarrollan en la empresa y en la supervisión.

I. INDICADORES DE LA "MORAL".

En las Organizaciones el área de Administración ha tomado relevante aceptación e importancia a la "moral" de los trabajadores; se han preocupado por conocer la actitud de los empleados.

En la actualidad existen dos tipos de evidencia que tienen amplia aceptación y uso como indicadores de la "moral", siendo los siguientes (Daly y Yoder, 1975):

El comportamiento expresado en procesos como; rotación de personal, - productividad, puntualidad, prevención de desperdicios y otras actividades tales como la inquietud, enfermedades fingidas, holgazanerías, retardos o ausentismo.

Algunas evidencias sugieren que la "moral" puede verse afectada por el tamaño de la organización, encontrándose una "moral" más baja en las organizaciones grandes.

La mayoría de las causas de la "baja o alta moral" son originadas por las prácticas y políticas de la administración, también se deben tomar en cuenta las influencias externas, tales como; la historia de las relaciones entre organizaciones y trabajadores.

Por otro lado, los estudios más comunes para estudiar la "moral" de los trabajadores generalmente se llaman encuestas de actitudes.

INDICADORES DEL BAJO NIVEL DE LA "MORAL"

Falta de interés. La "moral" puede ser disminuída por el desinterés que tenga el empleado hacia su trabajo.

Rotación de trabajadores. Aquí se incluyen todas las renunciaciones y despidos.

Quejas. Representan situaciones en las cuales los trabajadores consideran que no han sido tratados justamente. Son por consiguiente, indicadores más bien directos de la "moral" del individuo.

Paros de trabajo. Para interpretar los paros de trabajo en término de "moral", la administración debe comprobar más allá de las normas establecidas. Debe comprender también varios modelos reconocidos en las huelgas.

- i) Ausentismo. Los índices excepcionalmente altos de ausentismo, pueden merecer investigación como indicadores de baja "moral".
- ii) Problemas disciplinarios. Sugieren a menudo una "moral" baja que puede ser una expresión de su frustración.
- iii) Restricción de la producción. La restricción intencional de la producción es una indicación de los sentimientos del trabajador; producen menos de lo que pueden.
- iv) En una organización puede ser baja la "moral". En el caso de que los trabajadores reconozcan la importancia de sus tareas, respeten a sus jefes inmediatos, pero en cambio no experimenten la sensación de que la empresa los acepte y considere como pertenecientes a ésta.

Por su parte, R. Dubín (1959) menciona que un nivel bajo de "moral" predispone a los empleados a actitudes inconvenientes tales como las ausencias, rotación de personal y la disminución de la producción, lo cual representa problemas a la organización.

En el caso de observarse disminución en la producción, esto nos indicaría un bajo nivel de "moral" de los trabajadores, sin embargo, la "moral" no es el único factor en que se fundamentan los criterios de eficiencia. Puede suceder que un problema que se presenta como un síntoma de bajo nivel de "moral" resulta ser producto de deficiencias de otros elementos en la estructura de la organización. Pero se puede considerar que una "moral" alta trae como consecuencia la satisfacción en el empleo y con la organización.

INDICADORES DEL ALTO NIVEL DE "MORAL"

Con respecto a la alta "moral", según Robert Guión (1958), se refleja en los pocos conflictos agresivos o provocados por las frustraciones, por ejemplo, en una fuerza de mano de obra, empleados bien ajustados pueden involucrarse personalmente en su trabajo y tener actividades favorables, el hecho de que dentro del grupo se encuentran satisfacciones para las necesidades personales.

Por su parte, Wakeley y Smith (1970), mencionan que cuando el personal de una empresa halla interesantes, atractivos, estimulantes o cuando son dignos de hacer los trabajos que realizan, existirá una "moral" elevada. Sin embargo, si al trabajador no es o no parece digno de hacerse el trabajo, tarde o temprano deja de hacerlo y la producción y la integración del grupo se ven afectados.

Saul W. Gellerman (1966) opina que la "moral" es vital, porque establece la diferencia entre una ejecución sobresaliente y una ejecución ordinaria, entre soportar con firmeza la adversidad y derrumbarse, entre una organización uniformemente estructurada y una congruente consigo misma. La alta "moral" es caracterizada por relaciones confortables que no tienen demasiado que ver con el trabajo.

La "moral" no es algo que pueda ser dictado por la administración o construída de un día para otro; la "moral" del empleado se desarrolla después de cierto período de tiempo, como resultado de políticas y procedimientos, prácticas de supervisión y la influencia de otros factores. Los factores que tienen influencia en la "moral" por consiguiente, deberán recibir una cuidadosa atención por parte de la Administración, que deberá hacer esfuerzos productivos y continuos para fomentar una alta "moral". Si bien, debe hacerse todo esfuerzo posible para corregir cualquier condición indeseable, el énfasis deberá dirigirse hacia una acción positiva para desarrollar el tipo del medio de trabajo que contribuya a una alta "moral", como a continuación se menciona:

- A). Satisfacción de las necesidades y los deseos de los empleados. El desarrollo de una alta "moral" dependerá de tomar acciones que satisfagan la mayoría de las necesidades y deseos de los empleados, siempre y cuando estas sean consistentes con las metas de la Administración.

Por otra parte, son los deseos de los individuos por aquellas cosas o condiciones que consideran que les darán satisfacción. A pesar de que los deseos de un individuo van más allá del campo del empleo, la naturaleza de los deseos de los empleados en relación a su trabajo es de interés particular para la Administración y para el desarrollo de una alta "moral".

H. J. Chruden (1963) opina que dentro del último cuarto de siglo se han realizado cierto número de encuestas para determinar cuales son las satisfacciones que buscan las personas en su trabajo. El tipo de puesto que tenga una persona, las condiciones económicas y sociales y el tiempo de la encuesta, la antigüedad en un puesto y los factores personales tales como la edad, inteligencia, educación y personalidad, parecen tener cierto afecto en los resultados de la encuesta.

- B). Como consideran los supervisores los deseos de los empleados. Uno de los problemas para determinar la naturaleza de los deseos de los empleados, es que la administración descansa a menudo en el criterio de los superiores, más bien que en las opiniones de los empleados, obtenidas a través de cuestionarios. El supervisor deberá tener cuidado con sus subordinados y evitar el error de suponer que los deseos de los tra

bajadores son similares a los suyos o que se conforman a cierta noción preconcebida que él pudiera tener. Estas diferencias entre las clasificaciones del empleo y las clasificaciones del superior, revelan la importancia de obtener información acerca de los deseos del empleado, a través de métodos objetivos.

- 3). Estudios de los deseos de las mujeres. Las mujeres parecen tener mayor facilidad que los hombres para expresarse acerca de cosas tales como la limpieza en las condiciones de trabajo, lo agradable de las relaciones sociales en el trabajo, cómo las tratan sus superiores. Tienen a expresar verbalmente su lealtad más que los hombres, pero muestran menos interés en el salario, en los programas de beneficios y en las oportunidades de ascenso. (B. Garner y D.G. Moore, - 1966).

Si bien para muchas de las empleadas proporcionan un ingreso suplementario para la familia y por eso muestran menos interés en el salario en los ascensos, aún la mujer orientada hacia una carrera está interesada primordialmente en trabajar con un grupo con el cual congenie, bajo un supervisor comprensivo y afectuoso.

Por otro lado, para Milton Blum (1949), la "moral" depende de los determinantes siguientes:

-) Cohesión del grupo. Es la situación ideal que fomenta la "moral" alta, es aquella en la cual sólo hay un grupo que incluye a todos los empleados, los representantes de la empresa, y el patrón. Hasta el grado que la gerencia trate de lograr esto será también el punto hasta el cual es posible que la "moral" sea alta. Que la gerencia no reconozca ese hecho provoca muchos errores que comete.
-) Metas. El fomento de la cooperación en un grupo resulta más fácil cuando dicho grupo tiene una meta que alcanzar.
-) Progreso hacia las metas. Además de tener una meta, a los trabajadores debe serles posible efectuar progresos observables hacia ellos.
-) Tareas significativas. Estas tareas son específicas para que las realicen los individuos en los grupos y un sentimiento de participación en el trabajo del grupo para alcanzar una meta.

Por otro lado, Stagner (1957) menciona que la "moral" depende de la percepción que tenga una persona de sí misma como componente de un grupo.

po, así como de la percepción de sus propias metas, como idénticas o contiguas a las del grupo. La percepción de los empleados afecta la "moral" - aún de otra manera; para que la "moral" sea de grado elevado es necesario que los trabajadores comprendan que tanto ellos mismos como cada uno de los demás participan en el esfuerzo de grupo y que avanzan hacia la consecución del objetivo. Debe comprender que el objetivo es importante y que vale la pena esforzarse por alcanzarlo. Hay ciertamente diferencias individuales en lo que se refiere a percepción, opiniones y reacciones ante el mismo medio ambiente. Y no obstante, a pesar de esas diferencias individuales, es posible que el ambiente organizativo estimule o desaliente los tipos de percepción que van aparejados a un grado elevado de "moral".

Por otra parte, es relevante conocer la información que normalmente llega a la Gerencia con respecto a la "moral", para contar con indicadores reales. Al respecto Saul W. Gellerman (1966) menciona que la información que llega a la Gerencia tiende a ser de dos tipos:

- a). El primer tipo proviene de los Gerentes que no han encontrado indicadores precisos de baja "moral" y, por consiguiente reportan con honestidad pero con impresión que todo se encuentra bien. La dificultad se deriva del hecho de que las indicaciones de baja "moral" no tienden a hacerse evidentes al menos no perfectamente aparentes hasta que ya ha ocurrido un serio daño.
- b). El segundo tipo son los incidentes o casos individuales que pueden sugerir que la "moral" se encuentra baja. Algunas veces la Gerencia puede reaccionar a tales indicaciones con exceso de sensibilidad, dándoles seguridad a personas que no están agraviadas.

Los supervisores se encuentran en la mejor posición para detectar que se conviertan en asuntos más serios. La responsabilidad por la "moral" del empleado, descansa primordialmente en los administradores y supervisores de cada departamento; sin embargo, el departamento de personal es responsable de investigar la "moral" y de asesorar a los directivos de la empresa sus descubrimientos.

Finalmente, el departamento de personal lleva registros en sus archivos que pueden proporcionar información relativa a la "moral". Una revisión periódica de estos registros de personal, particularmente las relativas a ausencias, rotación, quejas formales y acciones de personal similares, pueden hacer notar las necesidades de cambios y mejoramientos en las políticas y procedimientos de personal. Las comparaciones efectuadas entre los diferentes departamentos, pueden revelar que es necesaria una acción especial en algunos lugares más que en otros.

Por último, a continuación se mencionan a manera de resumen los principales indicadores de la "moral", siendo; la rotación de personal, la productividad, puntualidad, prevención de desperdicios, enfermedades fingidas, holgazanerías, retardos y ausentismos.

La mayoría de las causas de la "baja" o alta "moral", son originadas por la práctica y política de la Organización.

V. MEDIOS PARA ESTUDIAR LA "MORAL".

Entre los autores que mencionan los métodos para estudiar la "moral" de los trabajadores, a continuación se mencionan los que hemos considerado más representativos:

Rosen y Rosen en 1955; Glenon, Owens, Smith y Albrigte en 1960; Weiss, Dawis, England y Lofquist en 1964, han medido la "moral" en el trabajo, pidiendo a los empleados que indiquen la importancia relativa que tienen para ellos varias circunstancias del trabajo. La información obtenida está destinada a proporcionar los factores de trabajo que consideran los más importantes; de esta manera los resultados pueden ser la base para clasificar las necesidades y expectativas que tienen los trabajadores acerca de sus medios de trabajo. (20)

Porter 1961; Carlson, Lawrie, Rosentel y Crissey en 1963 han medido también la "moral", pidiendo a los empleados que den dos respuestas a cada ítem de una lista para marcar las situaciones de trabajo. (21)

De acuerdo a Eugene M. Bengé, (1970) existen tres métodos para estudiar la "moral" de los empleados, a saber:

- 1). Analizar los archivos de la empresa en cuanto a cambios de frecuencia de renunciadas, llegadas tarde, ausentismo, productividad y reclamaciones. Este método es ineficaz, pues mide efectos y no causas.
- 2). Entrevistas a empleados, utilizando un conjunto predeterminado de preguntas o bien permitiéndoles sencillamente que hablen de cuanto quieren. Este método es costoso y lleva mucho tiempo.
- 3). Utilizar cuestionarios o escalas de actitudes para que en forma anónima contesten los empleados agrupados. El análisis de los resultados debe ser interpretado y expresado en los términos de porcentaje o de "índice de moral".

La presente investigación se desarrolla de acuerdo a este último método, puesto que se considera más completo y objetivo y se diseñó una escala de actitudes.

20 y 21) Dunnette, Marvin D. y Kirchner Waynerik. - PSICOLOGIA INDUSTRIAL. - Ed. Trillas. - México, 1976.

Otra técnica para medir la "moral", es aquella que evalúa las formaciones de grupo y subgrupos. Moreno en 1931, diseñó esta técnica a la que llamó sociometría. Jenkins en 1947, modificó la técnica de Moreno a la que llamó técnica de denominación. La utilizó con un éxito considerable para estudiar la "moral" en la marina. Sin embargo, el sociograma puede tener poco valor para medir otros determinantes de la "moral".

Con respecto al método de utilizar las escalas de actitudes, G. Hinrichs (1971) opina que el proceso de encuestas proporcionan a las empresas un valioso elemento para evaluar la repercusión motivadora de decisiones administrativas y también una disciplina continua para abrir las comunicaciones y resolver problemas.

La medición periódica de la "moral", siempre que la administración tome las medidas del caso una vez reunida la información, es un positivo paso hacia adelante para la identificación de los problemas existentes en los factores que determinan la satisfacción en el empleo. Dada la necesidad que experimenta la administración moderna de utilizar la satisfacción en el empleo para proyectar una mayor productividad, las encuestas sobre "moral" pueden ser un instrumento muy valioso.

Las escalas de actitudes tienen muchos reactivos y se interpretan las respuestas para proporcionar lo que se considera una evaluación de las actitudes de los trabajadores. Las respuestas pueden proporcionar una base para hacer comparaciones útiles de los modelos comunes a los trabajadores de distintos sueldos, los de distinta experiencia o los de distintos departamentos, los seleccionados de diferentes fuentes o los jóvenes, los más antiguos, etc. Puede pedirse a todos los trabajadores que participen o bien la administración puede limitarse a una muestra seleccionada.

Con respecto a las preguntas o puntos de las escalas de actitudes son de diferentes tipos; el más común es el tipo de selección múltiple. La puntuación generalmente proporciona medidas o índices de grupo, evitando cualquier identificación individual. Los reportes pueden mostrar los resultados en términos del porcentaje de respuestas favorables o desfavorables sobre cada punto. Mas frecuentemente, las puntuaciones se calculan como combinaciones de los puntos en las subescalas.

Al final de la escala de actitudes, se proporciona por lo común un espacio, para que los trabajadores escriban comentarios pertinentes y adicionales, estén o no incluidos en la escala, a esto se le llama "Respuesta de Exceso Abierto", resulta valioso porque de otro modo no se podría descubrir otros problemas desconocidos.

A veces se emplean sistemas de sugerencias para obtener ideas - sobre los problemas humanos de la organización. Las empresas realizan - encuestas sobre la "moral" del trabajo y así obtiene la retroalimentación. - De existir una comunicación total y exacta, no sería necesaria la encuesta. Una adecuada encuesta sobre la "moral" de los trabajadores, dará informa- ción sobre las actitudes de las personas y el funcionamiento real del siste- ma técnico o de trabajo.

Por lo tanto, las escalas de actitudes constituyen el procedimiento más económico y probablemente el que se usa con más frecuencia para co- nocer la actitud de los empleados. La forma de la escala puede variar de - acuerdo con la clase de información que se desea obtener de cada participan- te. El tiempo que se dispone para resumir las respuestas es de acuerdo al nivel profesional de los empleados. El principal aspecto en que difieren las distintas clases de formas es la extensión de la estructura de la escala. - Las escalas de actitudes están basadas en algunos de los conceptos Psicológi- cos, la apreciación de la actitud por medio de escalas es una técnica que - está destinada a proporcionar información acerca de los empleados. La cali- ficación y resultados es un indicio que señala hasta qué grado el empleado - mantiene actitudes favorables y desfavorables, se pueden promediar estas ca- lificaciones por grupos de empleados y someter las propias escalas a los es- tudios de confiabilidad y validez que se aplican a las pruebas.

Por otra parte, una de las mejores formas como se puede apreciar la "moral" del empleado, es a través de encuestas. Sobre la base de la in- formación obtenida en la escala, la Administración puede tomar acciones pa- ra cambiar las condiciones que originen una "moral" baja o puede intentar - cambiar las actitudes de los empleados hacia la empresa. Antes de intentar cualquier tipo de estudio la Administración deberá preguntarse si desea cam- biar las condiciones de los empleados y si está dispuesta a aceptar los co- mentarios desfavorables que pueda recibir, sin tener represalias. Si la em- presa esta dispuesta a contestar estas preguntas en forma afirmativa, puede - entonces proceder con la fase de planeación de la encuesta.

En la fase de la planeación la confianza y cooperación de los em- pleados son esenciales, la Administración puede incrementar la confianza de - los empleados dando la seguridad de que las respuestas se darán en forma - anónima y que no se tomará acción punitiva de ninguna clase.

El Departamento de personal quien desempeña el papel principal en la encuesta, puede decidir utilizar los servicios de consultores externos. Es- tos consultores desempeñan frecuentemente todas las funciones relacionadas - con la encuesta, desde el desarrollo de la escala hasta la preparación del re- porte final.

Una vez que se han determinado los objetivos y se han hecho planes preliminares, el siguiente paso es diseñar la escala de actitudes. En una encuesta sobre "moral" es deseable cubrir las fases de la situación del trabajo, que en cierta forma se considera que están relacionados con la "moral".

Se dispone de varios métodos para administrar escalas a los empleados. Un método es incluir su cuestionario con el sobre del salario. Otro es enviar la escala al hogar del empleado y otro más es administrar la escala de actitudes en grupos durante las horas de trabajo. Cuando se usa apropiadamente, el proceso de administración en grupo, es preferible a los otros métodos, debido a que puede dar al trabajador una mayor seguridad de su anonimato y asegurar que cada empleado participe.

Por último, con respecto a las respuestas que dan los empleados por regla general se plantean varias preguntas, al hacerlo pueden combinarse todas las respuestas de los empleados, ello permite clasificar a los empleados a lo largo de una escala continua, de inferior a superior en su actitud, según lo reflejado por las diversas respuestas que dan a las distintas preguntas; entre las escalas, que se usa con mayor frecuencia es la creada por Likert.

Para fines de la presente investigación, se diseñó una escala de actitudes tipo Likert. Al final de la escala se les pregunta nuevamente a los empleados su actitud con respecto a su trabajo, jefe inmediato y organización para que escriban sus comentarios adicionales.

La administración de la escala se hizo por medio de grupos, con el fin de dar seguridad al empleado y respetar su anonimato, en vista de que no firmaron, ni pusieron su nombre en dicha escala.

V FINALIDAD DE LA MEDICION DE LA "MORAL"

Con respecto a la medición de la "moral", Saul W. Gellerman - (1966), menciona que la aplicación de encuestas ayuda a sostener el estado de ánimo de los trabajadores en dos formas:

- A). La más obvia es que se percibe como detección de problemas que están surgiendo, antes de que tomen serias proporciones, lo que permite tomar rápida acción preventiva. Igualmente los problemas que han llegado a adquirir características serias pueden diagnosticarse y así - las medidas correctivas se dirigen a las causas mismas en que des--cansan, en vez de las manifestaciones superficiales (como las "mani--festaciones superficiales" a menudo toman la forma de sintomáticas - demandas de salario, un mal diagnóstico puede conducir a una solución temporal y por ende, costosa). Cosa quizá igualmente importante, las encuestas revelan a menudo problemas psicológicos que nunca se pensó que existieran o que sus proporciones no eran lo suficientemente serias para ameritar programas costosos que podrían haberse emprendido para corregirlos.

- B). La segunda manera en que las encuestas sirven de soportes psicológi--cos, es que son útiles a los empleados y frecuentemente les gusta. En efecto, se suministran como una útil "válvula de escape" a través de - la cual pueden liberar sus sentimientos, proceso que usualmente tiene - el efecto de calmar a la gente y permitirle obtener una perspectiva más equilibrada de las situaciones que ha venido conturbándolos. Una vez - que se ha establecido un programa de encuestas, la comprensión de que la gerencia esté interesada en las opiniones de sus empleados e intenta consultarlas periódicamente sobre una base confidencial, posee el efecto de eliminar el bloqueo en el canal de quejas, creado por la renuncia a - arriesgarse a cometer ofensas. El que se solicite la opinión de uno es, después de todo, una experiencia bastante significativa, especialmente en el caso de personas que se han sentido irritadas por circunstancias en - que su opinión parecía contar poco.

Por otra parte, también menciona Saul W. Gellerman (1966) que el contenido de la "moral" en los empleados, es decir, los tópicos específicos - que operan como presiones o como soportes varía considerablemente; pero en general cae dentro de los tres siguientes grupos principales:

- 1). Las satisfacciones que fuera del trabajo se espera conseguir mediante - éste, como son el ingreso, seguridad y posición en la comunidad.

- 2). Las satisfacciones en el trabajo mismo, como son, el interés que despierta la oportunidad para progresar y prestigio dentro de la organización.
- 3). Satisfacciones personales derivadas del trabajo, como son la realización, logro, poder, dominio de las tareas, etc.

La planificación basada en datos recogidos de una encuesta de "moral" puede eliminar factores de irritación, introducir mejoras, abrir más canales de comunicación y proporcionar retribuciones. Puede ayudar a establecer un clima de confianza en que los empleados cumplan mejor sus tareas y recojan mayor satisfacción del empleo.

Por otro lado, Kahn y Katz (1952), mencionan que los empleados reaccionan de dos modos distintos a las encuestas de medición de la "moral", que no son tomadas en cuenta; el primero, y quizá el más dominante es la satisfacción de haberseles pedido opinión y de haber externado sus sentimientos.

El segundo modo, en especial surge si se ha estado esperando una reacción positiva, es de frustración cuando nada sucede después de haber dedicado tantos esfuerzos de informar a la empresa acerca de lo que andaba mal cómo corregirlo.

Las encuestas sobre las actitudes de los empleados estriba en que la gerencia resulte incapaz de usar este tipo de retroalimentación sobre el funcionamiento interno de la organización. A veces, la gerencia considera haber hecho lo adecuado, simplemente porque se realizó una encuesta y procede a archivar los informes en la oficina de personal. En otras ocasiones, transmitirá los resultados a las posiciones inferiores, sin dar órdenes específicas sobre su uso; si esos subordinados leen los resultados de la encuesta, la presión natural apunta a seleccionar las preguntas que refuercen las tendencias vigentes y a eliminar hallazgos que se opongan a las ideas que aquellos tengan.

Por otra parte, Wakeley y Smith (1970), señalan que las metas de una empresa son aumentar la productividad, la integración y la "moral". Los incentivos "morales" son los más amplios. Las condiciones que incrementan la productividad o sea la eficacia y la eficiencia, pueden reducir la integración y la "moral", los que aumentan la integración pueden incrementar o reducir la productividad y la "moral", pero las que aumentan la "moral" de los trabajadores o sea el interés por el trabajo, aumenta también la productividad e integración.

Con respecto a las recomendaciones para la aplicación de las encuestas de actitudes, que sirvan para una adecuada información, Saul W. - Gellerman (1966), señala que se debe tener en cuenta las características siguientes:

- Las encuestas deben realizarse una vez al año o bien cada dos años.
- Los participantes en la selección de la muestra, pueden ser todos los empleados de la organización o bien, estratificarla para algunos departamentos.
- La participación de los empleados escogidos debe ser voluntaria, con el fin de que la contestación sea lo más sincera y apegada a las condiciones reales en su trabajo.
- La administración y análisis de los resultados debe ser confidencial, para que los empleados no teman alguna represalia, y por otra parte, se sienta con confianza al responder la escala de actitudes.

Por otra parte, como se ha señalado que es probable que se reduzca el ausentismo cuando la moral es alta. Los empleados encuentran interesante su trabajo y placenteras las condiciones del mismo, así como sus relaciones con sus supervisores y sus compañeros, presentarán menos posibilidades de alejarse de su trabajo, que quienes trabajan en condiciones menos favorables. La rotación, como el ausentismo a menudo se relaciona con una baja "moral".

Por último, Herbert J. Chruden (1960) menciona, con respecto a la finalidad de la Medición de la "moral", que la Actitud de los empleados, tarde o temprano tendrá sus efectos sobre las relaciones de la Compañía con el sindicato. Cuando la "moral" es alta, el sindicato rara vez goza de una fuerte posición de negociación, inversamente a cuando la "moral" es baja, debido a que los empleados posiblemente se mostrarán menos leales a la Compañía. Cuando los empleados están insatisfechos, es fácil para los líderes sindicales obtener la lealtad y el apoyo de los empleados y reclutar nuevos miembros. El tipo de experiencias que una Compañía tenga con los sindicatos, esta entonces determinada hasta cierto grado por sus propias políticas y procedimientos, los que pueden tener un importante efecto sobre la "moral". (22)

ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS

Para estudiar la "moral" es necesario investigar las actitudes de los trabajadores en las organizaciones. Es interesante estudiar las respuestas de los trabajadores a preguntas sobre como se sienten sobre diferentes aspectos en la empresa.

Por interesada que esté la gerencia nunca sabrá que también les llegan a los empleados sus mensajes a menos de que existan algunos medios para recabar tales informaciones. Las encuestas de actitudes son uno de los medios eficaces de hacer llegar información (Roger M. Bellows 1960). (3)

Los directivos industriales conocen cada vez más la discrepancia que existe entre los logros técnicos en la creación de maquinaria para la producción de bienes y servicios y la comprensión y proceder con la gente que opera y maneja estos avanzados medios de producción. Desde el punto de vista práctico, el informe realizado por el Psychological Service expone claramente el problema principal; "Los empleados, sus mandos intermedios y sus altos directivos podrían conseguir mucho más si se realizara un mayor esfuerzo sobre las actitudes efectivas".

Las organizaciones que se preocupan por las actitudes de los trabajadores, por ejemplo, cuando se introduce una nueva política, calculan su mejor curso de acción en determinadas circunstancias, operan con ausencias de formas fidedignas acerca de lo que sus trabajadores piensan. Sin embargo, como no pueden "ver esa actitud" y por lo tanto, encuentra difícil concebir una medida, actúa sin conocimientos. Lo que necesita en realidad es algún valinio respecto a la política propuesta. "Una actitud se forma de una acumulación de informes y de experiencias que predispone a un individuo hacia cierta conducta" (Bellows Roger 1970). Las opiniones son expresión patente del juicio más exacto que el individuo posee de sus actitudes.

En relación a la conceptualización de las actitudes, hay diferentes definiciones:

Para Allport (1935), la actitud es "un estado mental y neurológico de conciencia, organizado a través de la experiencia y capaz de ejercer una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todas las objetos situaciones con las que está relacionado". (24)

(3) Bellows R. M. -PSICOLOGIA DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA Y LOS NEGOCIOS.- Ed. Diana, México 1975.

(4) Rodríguez Aroldo.- PSICOLOGIA SOCIAL.- Ed. Trillas, México 1976.

Por su parte, Thurstone (1928) definió la actitud como "la intensidad de afecto en favor o en contra de un objeto Psicológico". (25)

Para Murphy, Newcomb (1935), la actitud es "una respuesta afectiva, relativamente estable, en relación con un objeto". (26)

De acuerdo a Fishbeing y Raven 1962; Fishbeing 1965, 1967., menciona que las actitudes poseen tres componentes que las determinan:

- A). Componente cognoscitivo. Para que exista una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido es necesario que exista también alguna representación cognoscitiva de dicho objeto. Las creencias y de más componentes cognoscitivos relativos al objeto de una actitud lo constituyen.
- B). Componente afectivo. Es definido como el sentimiento en favor o en contra de un determinado objeto social, es lo único realmente característico de las actitudes.
- C). Componente conductual. La posición generalmente adoptada por los Psicólogos es aquella según la cual las actitudes poseen un componente activo, instigar de conductas coherentes con las condiciones y afectos relativos a los objetos actitudinales.

El estudio de las actitudes es de utilidad a la Gerencia, porque guía sus problemas y procedimientos administrativos.

Lo relevante de estudiar las actitudes de los empleados proviene según R. M. Bellows (1970) de los siguientes factores.

- 1.- Las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas. El conocimiento de las actitudes de una persona en relación con determinados objetos, permite que se puedan hacer inferencias acerca de su conducta.
- 2.- Las actitudes tienen funciones específicas para cada uno de nosotros, nos ayuda a formar una idea más estable de la realidad en que vivimos.

- 3.- Las actitudes son base de una serie de situaciones sociales, como - por ejemplo, las relaciones de amistad y conflicto, en que se conoce la actitud de la persona hacia éstas y se tiene una idea estable.

Por otra parte, cuando las actitudes de los empleados se tornan en descontento, toman la forma de trabajo a regañadientes, retardos en la producción y ausentismo. Cuando la insatisfacción alcanza su límite, la intranquilidad se manifiesta en paros, retiros, huelgas, boicots y violencia en los terrenos de la Compañía.

De acuerdo a A. Russel (1960), los aspectos significativos de las actitudes de los empleados, son los siguientes:

- Retribución de trabajo. La satisfacción o insatisfacción motivada por la cuantía del salario destaca de la actitud general del trabajo. Sin embargo, la postura ante el salario no es dominante respecto a la disposición ante otros aspectos del trabajo o a la satisfacción misma.
- Tipos y condiciones de trabajo. Se consideran las condiciones de trabajo positivos o negativos al grupo de trabajo, cuando se imponen comparaciones con otros empleos y esperamos numerosas manifestaciones espontáneas, así como el nivel de satisfacción o insatisfacción que haya en los grupos de trabajo.
- Superiores. Se ha comprobado la importancia de la conducta del jefe inmediato y de la actitud del personal derivado de dicho comportamiento sobre la "moral" y la satisfacción en el mismo.
- Compañeros. Cuando el trabajo exige la colaboración de varias personas, ello facilitará la existencia de buenas relaciones entre los compañeros.
- Posibilidades de ascenso. Los hallazgos se refieren también a la importancia de las posibilidades de ascenso en la actitud ante el trabajo.

Por otra parte, Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell (1965) mencionan los factores relacionados con las actitudes en el trabajo, como sigue:

- 1). Seguridad. El hombre con seguridad siente que es valorado por la empresa y que tiene medios y oportunidad de conservar su empleo. La seguridad es una razón poderosa para que guste un empleo y generalmente - hombres y mujeres lo mencionan en primer lugar.

- 2). Oportunidad para el ascenso. Este factor tiene gran importancia especialmente para el que se preocupa por ascender, la oportunidad para el ascenso es un problema completamente diferente para las personas situadas en los extremos opuestos de la escala socioeconómica. El profesional y los dirigentes tienen este factor dentro de su propio control individual.
- 3). Empresa y Dirección. Cuando se trata el tipo de organización, reputación, salarios o relaciones públicas, el empleado cree que una buena empresa es la que la ayuda a sentir alguna estabilidad en su trabajo.
- 4). Remuneración. Es interesante hacer constar que los empleados colocan generalmente este factor cerca del primer puesto cuando se les pregunta lo que quieren, sin embargo, hay algunas indicaciones de que la remuneración y las oportunidades de progreso van unidas a través del elemento dinero.
- 5). Aspectos intrínsecos del trabajo. Hay muchas razones por las que a la gente le gusta su trabajo. A un hombre le puede gustar lo que está haciendo porque él tiene precisamente la práctica para ello. A otro puede gustarle su trabajo, porque de él obtiene reconocimiento. A un tercero le puede gustar porque le da oportunidad para viajar o porque está libre de tensiones y presiones. Cualquiera que sea la razón lo que el hombre hace con su empleo particular contribuye a la vez a su satisfacción y a su insatisfacción.

Existe una importante afinidad entre la habilidad y formación de una persona y las exigencias de su empleo. Por ejemplo, se ha visto que una reducción en las necesidades de habilidad de un puesto determinado incrementa la insatisfacción en el trabajador más habilitado, mientras que no afectará al menos capacitado.
- 6). Mandos intermedios. Las mujeres parecen ser más sensibles al mando intermedio que los hombres, pero para ambos una mala supervisión puede ser la razón primaria de su ausentismo y cambio de trabajo.
- 7). Aspectos sociales del trabajo. Entre los factores de actitud en el trabajo, este es uno de los más difíciles de describir incluye necesidades tales como la pertenencia y aprobación social.
- 8). Comunicación. Consiste en la transformación de la información, el dar órdenes y la publicación de informes anuales. Pero para el empleado significa también el ser escuchado, el recibir plácemes y el "saber por que".

- 9). Condiciones de trabajo. Temperatura, iluminación, ventilación, cafe tería, sanitarios, etc., son siempre puntos que producen críticas - cuando el empleado quiere desahogarse. Actualmente se ha encon-- trado que este factor tiene una contribución igualmente pequeña a la satisfacción como a la insatisfacción.
- 10). Beneficios. Jubilación, hospitalización, premios, vacaciones y festi- vidades son ahora típicos beneficios de la mayoría de empleos; exis- te una mayor uniformidad en toda la industria sobre este factor que_ sobre otros factores más importantes.

Por último, se considera que el estudio de las actitudes es de uti lidad, en virtud de que, se conocen las opiniones del personal de la Empre- sa y la Gerencia puede guiar sus problemas y procedimientos administrati-- vos.

VII MORAL DE LOS TRABAJADORES.

La "moral" en el empleo es el resultante de muchos factores, -- entre ellos las condiciones de trabajo, el tipo y el objetivo del empleo, las actitudes hacia el supervisor, las actitudes hacia la Empresa. Igual que en el caso de la productividad no hay respuesta única y sencilla al problema de mejorar la satisfacción en el empleo. Sin embargo, hay un primer paso - que pueden tomar las Empresas para abordar los aspectos del problema que deben remediar. "Este primer paso consiste en descubrir que piensan los - trabajadores acerca del trabajo, jefe inmediato y organización, a fin de tomar medidas para mejorar la "moral" y poder determinar con la mayor precisión posible las necesidades que deben satisfacer". (27)

Kahn, Katz (1963) y E. Bengé (1960) denominan a esta encuesta como de "moral", su objetivo es, darle a los empleados la oportunidad de que la administración conozca sus sentimientos acerca del empleo y dar a la administración la oportunidad de hacer los ajustes que conduzcan a mejores condiciones de empleo.

Por otra parte, diferentes teóricos han discutido sobre el tema de la relación de la "moral" con la productividad; al respecto Douglas Hall - - (1970) menciona que "hay ciertos indicios de que la productividad puede ser una de las variables de la satisfacción en el empleo. El trabajador más productivo recoge un sentimiento de realización y utilidad que lleva a la satisfacción. Si una persona se consagra con "alma y vida" a su trabajo, será - más productiva", en pocas palabras hay interrelaciones entre la moral y la - productividad.

En un examen exhaustivo de 26 estudios en que se relacionaba la - "moral" con la productividad, B. Herzberg y P. Mausner (1966) llegaron a la conclusión de que en 14 había una relación positiva, ninguna en 9 y una relación negativa en 3. Otros investigadores se encontraron con que ciertos elementos de la "moral", en particular, el "orgullo" en el grupo (D. Katz y N. Maccoby 1952) y la actitud hacia el supervisor (C. H. Lawshey y B.F. Nagle) están correlacionados con la productividad. Lewis, Lipitt y White (1939) han acumulado pruebas que indican que los grupos dirigidos en forma permisiva - tienden a tener una "moral" más elevada que los grupos restringidos.

Sin embargo, hay autores que no están de acuerdo en la relación - "moral" productividad. Viteles (1953), menciona que una alta "moral", no es una condición suficiente para una gran productividad y no lleva necesariamente a una mayor productividad que una "moral" baja.

(27) Bellows R. M. - Op. Cit.

Por su parte, Arnold Tannenbaum (1963) menciona que la relación entre la actitud del trabajador y la productividad no es una relación directa y simple. Sin embargo, los índices de la realización del trabajador pueden arrojar una relación más directa con la satisfacción en el trabajo que la que arroja la productividad.

Por otra parte, M. Benton (1970) opina que "la mayoría de la gente cree que una gran "moral" conducirá siempre a una elevada productividad. Si bien no siempre ocurre, la gran mayoría de los estudios realizados sobre la relación existente entre ambos, demuestran que donde hay una gran "moral" hay una elevada productividad".

Por su parte Frederic Herzberg (1966) ha resumido los resultados de sus estudios que se han publicado sobre los efectos de la "moral" en la productividad como se menciona:

" Existen suficientes datos para justificar la debida atención a las actitudes como factor para mejorar el rendimiento del trabajo... (bajas) co rrelaciones significan que muchos otros factores deben estar también afectando la productividad además de las actitudes hacia el trabajo. "

Por otra parte, Mann y Baugartel (1959) que han realizado estudios sobre la relación "moral"-rotación y ausentismo. Mencionan que a par tir de comparar grupos de trabajadores que tenían altas calificaciones de ausentismo con grupos que tenían bajas calificaciones en el mismo aspecto, en contraron que los trabajadores en los últimos grupos estaban más satisfechos que los del otro grupo con respecto a sus trabajos, Supervisores y Compañía en general. Concluyen diciendo que " la insatisfacción afecta el ausentismo - y a la rotación; más aún la satisfacción y la insatisfacción de los miembros reflejan importantes adaptaciones en la organización. "

Por su parte Brayfield y Crocket consideran que existe relación entre "moral" y ausentismo así como con la rotación de personal y lo expli can de la siguiente manera: (28)

" El organismo trata de evitar situaciones que lo castiguen y busca situaciones que lo recompensan. En la medida en que haya insatisfacción de los trabajadores indica que están en una situación de castigo, debemos esperar que los trabajadores insatisfechos se ausenten y renuncien a su trabajo con más frecuencia que los individuos satisfechos. Puesto que la exposición general sobre los efectos de la recompensa ha recibido gran cantidad de ve-

(28) Vroom V. H. y Deci F. - MOTIVACION Y ALTA DIRECCION.- Ed. - Trillas.- México, 1979

rificación por parte de la Psicología, no es extraño que se le haya dado incorporación a los análisis de ausentismo y rotación de personal.

En la mayoría de los casos considera la Bureau of Business Practice, que la rotación de personal se debe a la práctica del supervisor. Esto se debe a que el supervisor es el vínculo entre el empleado y la Empresa, por lo que es importante su papel como determinante en las actitudes de los trabajadores. Si el supervisor es competente, el trabajador es tará contento con su empleo y con la compañía a la que presta sus servicios, si el supervisor es deficiente, el trabajador buscará otra parte donde irse.

Por otra parte, con respecto a las investigaciones realizadas sobre encuestas de actitudes, se han encontrado los siguientes resultados sobre la "moral" de los empleados:

- Los oficinistas, el personal técnico y profesional tienen una "moral" su perior a la de los operarios especializados de fábrica.
- Las empleadas por lo general exhiben una mejor "moral" que los emplea dos.
- Los grupos pequeños tienen una "moral" más elevada que los grandes.
- Las empresas pequeñas, tienen una "moral" más alta que las grandes.
- Si se tiene en cuenta la antigüedad en el empleo, se comprueba que la representación gráfica es una curva en U; los empleados nuevos tienen una mejor "moral" que los que tiene cinco años de servicios, tras lo cual la "moral" vuelve a repuntar (Eugene M. Bengé, 1970).
- Todas las encuestas revelan exigencias de mayor sueldo. Pero ninguna em empresa ha logrado mejorar permanentemente la "moral" con aumento de salarios. Tras unas pocas semanas, si persisten las mismas con diciones de empleo, la "moral" vuelve a su nivel anterior.

Por otra parte, una de las características de la "moral" es que ayuda a comprender a los grupos y a las organizaciones aunque el término "moral" es objeto de excesivo uso y abuso al describir la conducta de los trabajadores.

La "moral" es un concepto que se aplica con mayor propiedad a los grupos que a los individuos. De manera característica, asociamos la con

"moral" elevada con el "espíritu" de equipo y con el avance organizado hacia la consecución del objetivo. Se considera que los grupos desorganizados tienen un bajo grado de "moral". (S.A. Stanffer y E. A. Buchanan).
9)

Desde el momento que la "moral" tiene varios componentes la manera de valorarla es la multidimensional. A los individuos que componen el grupo se debe estudiarlos para conocer la existencia del objetivo y cómo como conocer hasta que grado consideran que ellos mismos contribuyen al esfuerzo general del grupo.

En relación a la satisfacción o descontento, es una cuestión individual en alto grado, su nivel depende de que tanto considera el empleado que el trabajo satisface sus necesidades y les proporciona las compensaciones que desea. Tales percepciones también guardan relación con la "moral".

Por otra parte, en relación a las investigaciones realizadas, Wakeley y Smith concluyeron, recopilando los datos de los investigadores mencionados que toda organización posee tres diferentes categorías de metas.(30)

1. Producción. Las organizaciones se constituyen para hacer algo y ese algo debe hacerse con eficacia y eficiencia.

2. Integración. Las organizaciones deben mantenerse unidas durante bastante tiempo para ampliar sus metas y conservarse intactas para cubrir las metas futuras. Aun cuando cambien las reglas que definen la organización o cambien los puestos de trabajos particulares, o aunque ciertos individuos dejen la organización y otros entren a ella, las posibilidades de que sobreviva debe ser avanzada.

3. "Morales". El personal debe estar interesado por su trabajo. En relación a este punto los autores mencionan los aspectos que afectan o favorecen la "moral", de la manera siguiente:

- La "moral" es el grado intrínseco que el trabajador tiene en realizar su trabajo.

1) Siegel Laurence. - Op. Cit.

2) Wakeley y Smith. - PSICOLOGIA INDUSTRIAL. - Ed. Trillas. - México 1980.

- La "moral" y la integración son metas no del todo independientes; - al elevarse la "moral" tiende a subir la integración (Walker y Guest, 1952). Hay ocasiones en que las organizaciones evitan la tarea de establecer medidas de integración y de "moral".
- La "moral" elevada es un producto del trabajo que se espera que haya en un grupo. También es y en mayor medida, un producto de como se espera que se haga el trabajo. Ningún elemento tiene tanta influencia sobre la "moral" como la libertad que se le dá al grupo para que decida como ha de trabajar. Cuando a un grupo se le dá la libertad que requiere, tiende a subir tanto la "moral" como la productividad.

En relación al concepto "moral", Eugene M. Benge (1970) menciona "la diferencia entre moral y satisfacción en el trabajo, es que los empleados tomados individualmente tienen actitudes y satisfacciones complejas. Pero sólo los grupos de empleados revelan el estado de moral".

Por otra parte, Norman Raymond Frederick (1970) menciona que en los tiempos presentes, la industria se está dando cuenta de la importancia que tiene la "moral" de los empleados, los directivos reconocen que el estado de "moral" del empleado afecta a la producción, el rendimiento de la mano de obra, a la permanencia de la misma en la Empresa, al ausentismo a las relaciones públicas, todo lo cual puede traducirse en dinero en efectivo. Sin embargo, el impetu de mejorar la "moral" proviene básicamente del deseo de intensificar la satisfacción por el trabajo que se realiza y las relaciones humanas día tras día. Sin duda la fuerza de los sindicatos ha hecho visible esta necesidad y los propios dirigentes de industrias se sienten como competidores de los dirigentes sindicales en cuanto a saber ganarse la adhesión de los trabajadores.

La moral, como se mencionó en las diversas investigaciones descritas, tiene relación con la productividad, ausentismo y rotación de personal.

El concepto "moral" se aplica con mayor propiedad a los grupos que a los individuos.

II RELACIONES LABORALES

Respecto a los teóricos que se han preocupado por estudiar los factores que afectan las relaciones humanas en las organizaciones se mencionan las siguientes teorías, las que de alguna manera se ubican en el presente trabajo a fin de resaltar la importancia que tienen las relaciones laborales en el campo de la Psicología del trabajo. Así como la necesidad e inquietud que se tiene al desarrollar la investigación, como una alternativa para conocer lo que se considera como "moral" de los trabajadores.

Argyris (1962-1964) y Mc. Gregor (1960-1967).

Estos autores consideran que el individuo está en conflicto con las organizaciones en que trabaja, mencionan que cuando éste trabaja; se esfuerza por ser maduro. Describen la madurez como la necesidad del hombre de ser independiente y autónomo, de desarrollar sus capacidades, destrezas y demostrar que está auto-motivado y auto-controlado. Estos dos autores afirman que el individuo lucha por ser maduro, pero la mayoría de los trabajadores de las empresas consideran al trabajo altamente especializado, excesivamente controlado y que sólo exigen porciones del individuo, no individuos completos. (31)

Scanlon Joseph (1960).

Este autor considera tres puntos importantes en las relaciones humanas. (32)

Metas comunes. La esencia de la idea de Scanlon fue la creación de metas comunes entre la empresa y los trabajadores. Incluye típicamente su "memorando de entendimiento", es un plan de incentivos en que todos los trabajadores se benefician de la cooperación y esfuerzo que se reflejan en su mayor productividad.

Interacciones de apoyo. Para quienes trabajan dentro del plan Scanlon, el aumento de las interacciones de apoyo parecen ser más perceptibles que el aumento de la productividad. Dado que los supervisores y los empleados se ven a sí mismos trabajando igual hacia las mismas metas, se reducen de hecho las fricciones entre ellos.

y 32) Brown J. C. - Op. Cit.

Responsabilidad. El plan de Scanlon aumenta las responsabilidades del trabajador, porque las decisiones se toman con la participación de los empleados.

Mikert (1961).

Considera que una persona tiene el apoyo de los demás cuando:

Siente que lo comprenden, aceptan y lo quieren.

Que su trabajo es aprobado, respetado y que los demás tratan de ayudarlo para que haga un buen trabajo.

Satisfaga sus necesidades.

Existe una interacción de apoyo cuando cada individuo apoya a los demás. - Esta interacción no existe necesariamente cuando jefe y trabajador se apoyan uno al otro. (33)

Herzberg (1967).

Este autor concluyó que son diferentes los factores que controlan la satisfacción y la insatisfacción. Estos factores, sirven a dos conjuntos diferentes de necesidades: Primero, el grupo básico biológico que incluye a los alimentos, la evitación del dolor, además de cualquiera otra que se haya asociado con estos impulsos básicos en virtud del aprendizaje. (34)

Segundo, las necesidades típicamente humanas del logro de auto-realización.

A los factores que satisfacen las necesidades biológicas básicas los llamó "factores de higiene"; a los otros los llamó "motivadores". Según el autor una característica principal de distinción son los que llamó "factores de higiene"; éstos son extrínsecos al trabajo mismo (supervisión, salario, etc.) mientras que los "motivadores" lo son intrínsecos (naturaleza del trabajo, logro, etc.)

3) Brown, J.C. - Op. Cit.

4) Howell Williams C. - PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL. Ed. Manual Moderno, - México 1979.

Basándose en esta interpretación, arguyó que si los dirigentes - quieren motivar a sus empleados, lo pueden hacer solamente mediante los factores asociados con el trabajo mismo. Que lo hagan más interesante o menos rutinario; que reconozcan un trabajo bien hecho; que aumenten la autonomía del empleado y que lleven a cabo las promociones de acuerdo con el rendimiento. Que no esperen que los aumentos de salario, la supervisión, las mejores condiciones de trabajo o compañeros más amistosos produzcan un aumento general en la motivación de los empleados.

Este autor considera dos conceptos fundamentales para el desarrollo de su teoría, los satisfactores y los motivos, los define de la siguiente manera:

Satisfactores: Son los tipos de motivos que pueden reducirse cuando se conceden suficientes recompensas.

Motivadores: Aquellos motivos que no son susceptibles de "aplacarse", pueden continuar desempeñando por largo tiempo un papel de primera magnitud en la vida de un individuo a pesar de éxitos repetidos.

Porter L. y Lawler E. (1968).

Crearon la teoría de las expectativas, consideran tres factores en la teoría, siendo las siguientes: (35)

- a) **Expectativa:** Representa la percepción que tiene una persona de la probabilidad de que el esfuerzo conducirá al comportamiento pretendido.
- b) **Instrumentalidad:** La percepción que tiene una persona de la probabilidad de que su desempeño conduzca a determinados resultados.
- c) **Valencia:** Es el valor que una persona adjudica a un resultado.

Los resultados se clasifican en:

- **Resultados intrínsecos:** Interés en el trabajo, sensación de realización, etc., se derivan directamente del trabajo mismo.
- **Resultado extrínsecos:** Sueldo, promociones, etc., están dados o controlados por otras personas.

(35) Dunham R. B. y Smith F.J. - SALUD ORGANIZACIONAL. - Ed. Tri--llas.- 1a. edición.- México 1985.

Porter y Lawler, en relación a su teoría, consideran que se puede aumentar la motivación del trabajador, e indican lo siguiente:

Los gerentes pueden aumentar las percepciones por medio de la capacitación, la selección de empleados y por medio de definiciones claras de las metas y del puesto, también pueden "maximizar" la instrumentalidad mediante la adhesión a programas de pago y otras políticas de recompensas organizacionales. Finalmente los valores de acuerdo a los resultados que deseen los empleados".

Dunham J.S. (1963, 1965)

Desarrolló la teoría de la Equidad, que intenta explicar la satisfacción por medio de los resultados, a la vez intenta predecir los cambios en el comportamiento. Se basa en las percepciones del trabajador y en las comparaciones sociales involucradas en el proceso de percepción. Afirma que el individuo evalúa sus propias circunstancias al compararlas con las circunstancias de otros (35)B.

De acuerdo a la teoría de la equidad, cuatro percepciones diferentes pueden influir en la evaluación individual de una situación:

- Las percepciones que una persona posee de sus propios insumos (inversiones, contribuciones o aportaciones) en una situación dada (Ip).
- Las percepciones personales de los insumos de otra persona, con la cual se compara (Io).
- Las percepciones que posee una persona respecto de sus propios resultados (Op).
- Las percepciones que una persona tiene de sus resultados en comparación con los resultados obtenidos por otros (Oo).

Las contribuciones percibidas por una persona (Ip), consistirán en cualquier cosa que ésta considere como importante. En el caso del trabajo el insumo podría incluir el esfuerzo laboral, la edad, la educación, la antigüedad, el sexo o cualquier otra cosa que la persona crea que pueda influir en el valor del trabajo que realiza.

Los propios resultados percibidos (Op), consisten en factores que son el producto de una situación dada que la persona percibe como importante y valiosa. A menudo los resultados incluyen asuntos tales como sueldo, beneficios marginales y estatus del puesto.

(35-B) Dunham R.B. y Smith F.J. - Op. Cit.

Los otros dos factores, son las percepciones de una persona acerca de los insumos y los resultados de otro con el cual se compara. (Io y Oo). El = otro con el que se compara podría ser una persona (por ejemp. un compañero de trabajo, un supervisor, un amigo, etc.); varias personas (por ej.- trabajadores de otra planta, trabajadores de otro turno, etc).

De acuerdo con la teoría de la equidad, una persona examinará proporciones.

- 1.- $\frac{Op}{Ip}$ La proporción entre los propios resultados percibidos y los insumos percibidos, y
- 2.- $\frac{Oo}{Io}$ La proporción de las percepciones personales acerca de los resultados comparados entre los insumos comparados..

Cuando se han comparado las dos proporciones, ocurrirá una de las tres condiciones siguientes:

$$I. \frac{Op}{Ip} = \frac{Oo}{Io}$$

Esta ecuación representa un estado de equidad percibida, indica que las personas están satisfechas con esta condición. Para lograr un estado de equidad se requiere solo que la persona perciba como iguales ambas proporciones. - Este estado de equidad podría ser de beneficio para la organización si los niveles actuales de desempeño fueran adecuados y por lo tanto, fuera deseable conservarlos.

$$II. \frac{Op}{Ip} < \frac{Oo}{Io}$$

Esta relación refleja un estado de inequidad. En este caso la persona percibe resultados insuficientes o insumos excesivos en relación con los de aquél con el que se compara.

Para obtener la equidad, la gente puede hacer una o más de las siguientes cosas:

- 1.- Disminuir los insumos. Evidentemente que si los trabajadores reducen los insumos de trabajo, la organización puede resentirse.
- 2.- Aumentar los resultados. Los trabajadores a menudo solicitan un aumento de sueldo. Esto requeriría que la organización pagara más por el mismo volumen de trabajo.

- 4.- Distorcionar cognoscitivamente los insumos y/o los resultados, o ambos. Requiere un cambio en las percepciones de una persona; y esto, la organización puede estimarlo mediante retroalimentación y entrenamiento.
- 4.- Abandonar la situación. Esto podría entrañar dejar el empleo, obtener una transferencia o aumentar el ausentismo. Es probable que ninguna de estas alternativas sea buena para la organización.
- 5.- Actuar según otro. Un trabajador podría estimular a aquel con el que se compara para que aumente sus insumos, lo cual podría ser muy bueno para la organización.
- 5.- Cambiar a aquel con el que se compara. La persona simplemente decide que sería mejor escoger a otro con el cual compararse y con el que es más probable que alcanzara la equidad.

$$\text{III. } \frac{Op}{Ip} > \frac{Oo}{Io}$$

En esta situación también existe un estado de inequidad debido a que la gente considera que sus resultados son demasiado elevados con relación a los de aquel con el que se compara. La gente es relativamente tolerante con esa clase de inequidad percibida: los gerentes raras veces escuchan a los trabajadores quejarse de exceso de remuneración. En general esta situación es positiva para la organización si tiene lugar por medio de un incremento en los insumos.

Como se menciona en las teorías sobre los factores que afectan las relaciones humanas se hace evidente, la importancia de la satisfacción del empleado en su trabajo, cada autor destaca la importancia que tiene la motivación de las relaciones humanas en la empresa.

Por otra parte, tanto las teorías revisadas, así como los estudios sobre la "moral", son una aproximación para explicar los factores que influyen para que el trabajador se siente satisfecho en su empleo. De hecho estas teorías han contribuido para el desarrollo de la satisfacción del trabajador, así como de la Psicología del trabajo.

Podemos concluir que en las teorías revisadas, se mencionan como los factores principales en las relaciones humanas los siguientes:

- Las empresas exigen porciones de individuos y no individuos completos (Argyris y Mc. Gregor).

- Metas comunes entre empleado y empresa, Integración de grupos y los empleados deben de tomar decisiones (Scalón).
- Satisfacción del empleado en el trabajo (Herzberg).
- Aumentar las percepciones, instrumentalidad y valores (Porter y Lawles).
- Explicar la satisfacción por medio de los resultados e intentar predecir en el comportamiento (Adams, J.S.)
- La "moral" en el ambito laboral se relaciona con lo anterior porque - también se preocupa por los grupos y la satisfacción de los empleados.

IX LA "MORAL" EN LA COHESION DE GRUPOS

El enfoque del comportamiento empresarial en la ciencia social - supone, que el ejecutivo moderno posee cierto conocimiento de Psicología - y de su importante rama la dinámica de grupos.

Los orígenes de la dinámica de grupos se encuentran en las obras de Kurt Lewin, que emigró a Estados Unidos en el período ubicado entre las - dos guerras mundiales. Las investigaciones de la atmósfera de grupo y los estilos de liderazgo aportó pruebas empíricas en apoyo a la importancia de - los procesos grupales, en las décadas de 1930 y 1940. (36)

La dinámica de grupos puede enfocarse de las siguientes maneras.

La dinámica de grupos describe el juego de las fuerzas que se ge- neran en la interacción humana, el modo de organización de los grupos, se - atribuye importancia al liderazgo, a la participación de los miembros del gru - po en las decisiones y, sobre todo al valor de las actitudes cooperativas en - los grupos (Kelly Joe, 1960).

Un segundo enfoque, subraya las técnicas de la dinámica de grupos por ejemplo, la representación de roles, el "brainstorming", los grupos de - discusión y los grupos sin líder; todas estas técnicas se utilizan para inculcar el conocimiento de las relaciones humanas, especialmente a los gerentes.

De acuerdo con un tercer criterio, la dinámica de grupos se ocupa de la investigación de la naturaleza de los grupos, el modo de desarrollo y su efecto sobre los miembros en particular sobre otros grupos y en las ins- tituciones más importantes.

LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LOS GRUPOS.

Los grupos pueden formarse "voluntaria" y espontáneamente por la necesidad de entablar una interacción social o de alcanzar algún objetivo - - práctico, pero también pueden ser reunidos por alguna autoridad externa co- mo una junta escolar, una legislatura o el secretario de defensa que se vale de la junta de reclutamiento. Una vez formados sus miembros se sentirán - mutuamente atraídos en mayor o menor grado.

(36) Kelly Joe.- RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA. Ed. atenea - Argentina, 1972.

En relación a una situación Industrial, las personas forman grupos, a este respecto Milton I. Blum (1949) menciona cinco puntos, a saber:

- 1.- Las estructuras de los grupos difieren.
- 2.- Los grupos raramente son definidos, en lugar de ello, es frecuente que se superpongan.
- 3.- Algunos individuos determinan la conducta del grupo.
- 4.- Los individuos que forman parte de un grupo contribuyen a la conducta y estructura de éste en grados diferentes.
- 5.- El grupo genera un clima que trasciende los sentimientos individuales.

De acuerdo a Shaw (1964) y Bavelas (1950), la estructura de los grupos es la siguientes:

- a). La "moral" del grupo será más alta cuando haya más oportunidad de que todos sus miembros participen.
- b). Los grupos más eficientes tienden a ser aquellos en que todos los miembros tienen acceso a la figura central del liderazgo.
- c). Las posiciones que los individuos adopten, puede ejercer una influencia definida en el liderazgo del grupo.
- d). Los grupos con liderazgo centralizado, tienden a organizarse más rápidamente a manifestar ejecuciones más estables y a mostrar mayor eficiencia. Sin embargo, la "moral" tiende también a decaer, a la larga, puede influir en su estabilidad e incluso en su productividad.

Por otra parte, en relación a la estructura, la promoción del trabajo en grupo responde ante todo a una preocupación de Eficiencia y de Coordinación.

El objetivo explícito o implícito de toda formación, es el de promover cierta evolución considerada positiva, en este caso favorecer la adaptación de las personas a las relaciones de grupo, y más en general aún, reforzar su aptitud para comunicarse y cooperar (Maisonneuve Jean, 1968).

A "MORAL" DEL GRUPO.

La actitud frente al conflicto supone la necesidad de su existencia en cierta medida, a los efectos de facilitar la adaptación de los individuos.

De acuerdo a Crech y Crutchfield (1968), existe la posibilidad de medir las dimensiones de la "moral", sobre los criterios siguientes: (37)

- . La cohesión interna, más que las presiones externas, mantienen unido al grupo, los miembros experimentan la necesidad de guardar la identidad y la integridad del grupo.
- . Un nivel mínimo de fricciones divisionistas, distingue la conducta de los grupos de "moral" elevada.
- . Con respecto a la adaptabilidad al cambio; la "moral" puede resolver los conflictos internos, relativos a normas que se van a establecer en el grupo, en virtud de que en el grupo se quiere guardar la identidad y la integridad.
- . Los miembros expresan una comunidad de metas, existe un consenso de los objetivos.
- . Una medida a veces caracterizada como "sentimiento" interno del grupo.
- . El deseo de los miembros de conservar el grupo es tan hondo que consideran su mantenimiento como un valor positivo.

De acuerdo a la "moral" baja, Joe Kelly (1966), menciona que se revela en los siguientes criterios: (38)

- . Cuando los grupos de "moral" baja soportan presiones, es probable que se desintegren y se fragmenten en subgrupos antagónicos.
- . La lucha interna se origina en la desconfianza mutua y la crítica destructiva.

7) Kelly Joe. - Op. Cit.

8) Kelly Joe.- Op. Cit.

- . El grupo no puede resolver sus problemas cuando se originan sentimientos de ansiedad.
- . La ausencia de corrientes amistosas dificulta que el grupo innove, - improvise y cree las soluciones nuevas que se requieren para sobrevivir.
- . Falta de acuerdo con respecto a los objetivos.
- . Los miembros tienen actitudes negativas hacia los propósitos del grupo.
- . Los miembros carecen de un sentimiento de identificación en el grupo.

A NECESIDAD DE LOS GRUPOS.

A fin de comprender como trabaja un grupo y de estar en condiciones de predecir su comportamiento en diferentes condiciones laborales, es necesario tener una imagen de las necesidades y reclamos de los miembros de dicho grupo.

Por otra parte, H.C. Lindgren (1969) menciona que "la disposición de los miembros del grupo a trabajar conjuntamente obedece en parte a la motivación del mismo y, en parte también a su confianza en que ese esfuerzo unido contribuirá positivamente a alcanzar el objetivo que haya sido fijado. En su mayor parte depende de la cohesión; cuando un grupo carece de atracción, sus metas, sus miembros o ambos, serán rechazados. La "moral" también puede obedecer al sentido de responsabilidad que tenga el grupo".

Desde el punto de vista descrito, un alto grado de "moral" depende de que existan entre los empleados sentimientos compartidos de pertenencia y participación. Por ejemplo, es de esperarse que en un grupo con alto grado de "moral" su estructura sea relativamente cohesiva. Y por lo contrario, cuando el grado de "moral" es bajo se puede anticipar que habrá algunos empleados que han sido asignados a dicha unidad de trabajo, pero que no están identificados con ella.

Por su parte, B. H. Gilmer (1970) menciona que una consideración básica es que la alta productividad solo acompaña a la alta "moral" cuando las actitudes del grupo de trabajo favorecen a la máxima producción. Esto es particularmente cierto cuando el grupo de trabajo es muy cohesivo, cuando la atmósfera es amistosa y cuando el trabajador desea intensamente pertenecer a aquel.

Por otro lado, el hecho de compartir gustos comunes no es básico para la cohesión de grupo, aunque desde luego ayuda, lo que sí es básico es que compartan un sentimiento de participación, comunidad y propósito en el grupo, y todo esto da como resultado la cohesión de grupo y se refleja en la "moral" del trabajador.

Por último cabe mencionar que la cohesión de grupos favorece a -- e haya una "moral" elevada, porque en la medida que los grupos se en -- entran mayor cohesionados, las actitudes de los empleados serán favora -- as hacia su trabajo, hablando especialmente de la "moral" en el ámbito la -- ral.

X "MORAL" Y ORGANIZACION.

En toda organización ya sea de producción o servicios, existen - dos tipos de grupos que conforman la estructura de la empresa, estos son:

- A). Los grupos formales.
- B). Los grupos informales.

A). La organización formal de una empresa representa el orden jerárquico oficial que consta en documentos.

Los grupos formales en la Industria; desde el punto de vista teórico, - poseen tres características, según lo menciona J. A. C. Brown (1970), como a continuación se menciona: (39)

- 1). Es deliberadamente impersonal.
- 2). Se basa en relaciones ideales.
- 3). Se basa en la "hipótesis del populacho", de la naturaleza del hombre.

Las dos primeras características implican que todo miembro de la organización no reacciona ante los demás en términos personales de agrado_ o desagrado, sino de acuerdo con la función que tiene que desempeñar en el conjunto y el lugar que ocupa en la jerarquía.

En la tercera característica, la "hipótesis del populacho", resulta absolutamente ilógico que algún operario protestara al ser trasladado de su - departamento y trabajo acostumbrado a uno nuevo y de su propio grupo de tra_ bajo a un grupo extraño.

Miller y Form (1951), afirman "la organización formal considera al personal que trabaja en las diferentes oficinas o posiciones como una serie de constantes. Supone que todos los trabajadores de una planta son individuos - sin relaciones mutuas o que tales relaciones se reducen a las especificadas - por escrito".

Los grupos formales se crean con el fin de cumplir ciertos objeti- vos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de una organización. Los grupos formales pueden ser de dos tipos y se basan en su duración.

(39) Brown J. C. - Op. Cit.

Los grupos formales permanentes son ciertas estructuras como, el equipo directivo superior, las unidades de trabajo en los diversos departamentos de la organización, etc.

Los grupos formales temporales son comisiones o fuerzas operativas que se crean para realizar una determinada función de trabajo, pero que, una vez que dicha misión se cumpla, cesan de existir a menos que se descubra otra tarea que debe seguir realizando o a menos, también, que adopten una solución informal.

B). Los grupos informales. Los miembros de las organizaciones son designados para cumplir ciertas actividades que cumplen un papel en la organización. Pero debido a que los seres humanos como entes totales no se limitan al trabajo o a ingresar en una organización puesto que poseen necesidades que trascienden las mínimas que exige el puesto, buscarán la realización de algunas de estas necesidades mediante el desarrollo de una serie de relaciones con otros miembros de la organización. Si el área en que se desarrolla el trabajo y si el esquema cronológico del empleo lo permite, estas relaciones informales desarrollarán grupos informales. En otras palabras, tenemos que partir de la base de que existe una tendencia hacia la formación de grupos informales. Hasta qué punto esta tendencia determina la creación real de los grupos, depende en gran medida de la ubicación física de las personas, la naturaleza de su trabajo, sus esquemas cronológicos, etc., los grupos informales surgen por tanto, de la combinación de factores formales y de necesidades humanas.

El grupo natural de trabajo en la organización es el informal (Brown J. C. A. 1970), estos se manifiestan en cinco niveles diferentes:

- 1). La organización informal total de la empresa, considerada como un sistema de grupos diversos relacionados entre sí.
- 2). Grandes grupos que generalmente insisten sobre algún aspecto particular de la política interior de la empresa. Un grupo difuso de este tipo bien puede extenderse por todos los departamentos y generalmente se denominan "grupo" o "pandilla".
- 3). El grupo primario fundado en mayor o menor grado sobre la igualdad de labores en determinada parte de la empresa. Las relaciones entre los miembros son mas o menos íntimas pero casi siempre trabajan, comen o hablan juntos. Semejante grupo se denomina usualmente "palomilla".
- 4) Grupos de dos o tres amigos particularmente íntimos que pueden ser miembros de agregados mayores.

Individuos aislados que rara vez participan en actividades sociales.

Por otra parte, la organización informal no puede ser absoluta-- mente abolida, pero puede ser objeto de influencia cuando sus objetivos no coinciden precisamente con los objetivos de la organización formal. Estas relaciones informales producen valores o méritos para la organización, tales como menciona Edwin B. Flippo, a saber: (40)

Previsión de una satisfacción social a los miembros del grupo.

Complementación y llenado de los vacíos que la organización formal tiene respecto de normas, ordenes y políticas.

Ayuda a llenar las deficiencias dejadas por la organización formal.

Provee un canal adicional de comunicaciones a través del rumor

Provee a la dirección de información sobre el impacto que causan sus mandamientos en el personal subordinado.

En relación a los conceptos particularmente importantes en el campo de la organización informal son los roles, grupo primario, el status, el poder, y el juego político.

Los roles se determinan mediante las expectativas de comportamiento de los miembros más preponderantes dentro de un conjunto de estos. El grupo cohesivo de trabajo primario se forma por pequeños grupos dentro de la organización formal, tiene tremendo potencial, esto es, para favorecer los resultados de manera funcional para la organización o afectarlos en forma disfuncional o inorgánica. El diseño y la colocación adecuada de los símbolos de status, que denota el rol social puede ayudar a generar satisfacción y crear efectivas relaciones interpersonales.

Por otra parte, J. A. C. Brown (1970) describe tres clases de organizaciones informales. En la primera se encuentra la formación de grupos basados con algún fin, por ejemplo, una revuelta en las filas de la United Steel Workers, dividió a la gente en pro y en contra de la existencia de grupos de acción política.

40) Flippo Edwin B. - PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL. Ed. Mc. Graw Hill. - México, 1980.

En la segunda encontramos al grupo basado en un mismo lugar de trabajo en la participación de alguna tarea común.

La formación de un grupo a base de amigos íntimos constituye el tercer tipo de organización informal.

En la medida que estos grupos tengan un fin común, participación y cohesión determina en alto grado la "moral" de la organización y sirve frecuentemente como elemento clave de la productividad. El verdadero poder de estos grupos informales fue observado por primera vez de forma adecuada en los estudios de Hawthorne. Estos estudios indicaban que las acciones tales como tratos laborales, ayuda mutua, conservación, chistes y bromas pesadas, estaban prohibidas por las reglas de la empresa; pero los encargados hacían algo más que disimularlas. En realidad muchos estudios han demostrado la existencia de cambios de trabajo en las empresas donde había pocas oportunidades de conversación entre los obreros (J. A. C. Brown, 1970)

En las empresas de producción masiva, se ha interpretado que la baja satisfacción en el empleo de los trabajadores está motivada por la escasez de contactos sociales debido a la presión impersonal de la cadena. Numerosos estudios han revelado que las situaciones laborales en las que está inhibida la formación de grupos de trabajo informales, no conducen a una "moral" elevada del Empleado. (41)

Por otra parte, cuando el ritmo de trabajo está establecido por máquinas o cuando el trabajo está considerablemente automatizado, o cuando el trabajo representa una parte relativamente pequeña del costo del producto, o bien donde la alta productividad en ciertos departamentos clave puede neutralizarse mucho la baja productividad de otras, la "moral" no tenderá a tener una relación mensurable con los resultados de la operación. Sin embargo, una organización debe ir mas allá de la simple obtención de resultados inmediatos en la operación, también debe sobrevivir. Debe preservar y si es posible aumentar sus recursos para obtener mejores resultados de operación en el futuro, los males por supuesto, incluyen a sus empleados. El mismo principio que se reconoce financieramente como agotamiento y depreciación, también se aplica a los recursos humanos, la compañía no debe obtener sus resultados a corto plazo a expensas de sus resultados futuros. En este amplio sentido, la "moral" siempre desempeña un papel significante en las operaciones de la compañía.

Por otra parte, es reconocido por los gerentes en los negocios, y por la Administración de personal efectiva requiere que se dé tanto énfasis a la "moral" de los empleados como a su productividad (Vroom V. H. y

1) Gilmer Haller B. Von - Op. Cit.

Deci E. 1964). A pesar de que algunos administradores se inclinan a considerar que el ajuste personal del empleado no es su responsabilidad, debe darse cuenta de que la salud mental es esencial no solamente para el individuo, sino para la Empresa y para la sociedad. Independientemente de que los gerentes y supervisores están o no conscientes de la importancia del ajuste y "moral" del empleado, los trabajadores mismos y los sindicatos que los representan, están conscientes del hecho de que las condiciones del empleo, que van en detrimento del ajuste y de la "moral" no necesitan ser toleradas. Se reconoce que existen otras empresas que se interesan en las relaciones humanas efectivas y están en posibilidad de crear un medio de trabajo placentero y estimulante. Los seres humanos estamos continuamente enfrentándonos al ajuste de una variedad de situaciones, en un intento de satisfacer nuestras necesidades y de mantener nuestro equilibrio, el cual puede ser definido como un estado de ajuste.

La "moral" en el trabajo se relaciona con la organización informal, principalmente en dos aspectos; por un lado requieren de contactos sociales, y por otro satisfacer las necesidades de los empleados.

REPORTE DE LA INVESTIGACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dado que la Administración de la Dependencia en la que se llevó a cabo el estudio, ha detectado problemas de personal, como son renuncias y rotación de personal, así como la existencia de problemas para alcanzar las metas de producción. La Administración se interesó en conocer las actitudes de de los empleados, con el fin de modificar las condiciones de la Dependencia y así poder cumplir con los objetivos y políticas del personal que se ha fijado.

En relación a lo anterior surgió la inquietud por realizar la presente investigación que tiene como finalidad investigar las actitudes del personal, con respecto a su trabajo, jefe inmediato y hacia la Dependencia.

Este estudio de actitudes, según lo mencionan algunos autores se relaciona con la rotación de personal, renuncias, productividad, etc., y en la bibliografía revisada se les conoce como "moral industrial".

De la revisión teórica planteada en la primera parte, surgen los argumentos que sirven de base para la realización de ésta tesis.

Robert M. Guión de sus análisis elaborados en 1960, con respecto al estudio sobre la "moral", menciona que ésta proviene de la satisfacción intrínseca del trabajo, la satisfacción con la Empresa, la satisfacción con la supervisión y las satisfacciones con la compensación y oportunidad de movilidad. Estos factores los define como la satisfacción y extensión de las satisfacciones provenientes de su situación total de trabajo.

Por otra parte, para Daniel Katz y R. L. Kahn (1952), la "moral" implica la satisfacción intrínseca en el trabajo, orgullo por el grupo de trabajo, identificación con la empresa, satisfacción por salarios y oportunidad de ascenso. Estos puntos los define, como la combinación de actitudes que el empleado mantiene con respecto a su trabajo, compañía y jefe inmediato.

De sus estudios Eugene M. Benge (1970) concluye que la "moral" resulta de la satisfacción en el empleo, compañía y jefe inmediato.

En relación a lo expuesto, la intención del presente trabajo es investigar la "moral" de los trabajadores, estudiando las actitudes de los empleados con respecto a la Dependencia Gubernamental, en la que prestan sus servicios, Trabajo y Jefe Inmediato. Conceptos que propone Daniel Katz y R.L. Kahn como Eugene M. Benge.

Para fines de la presente investigación la "moral" se define como a continuación se menciona:

" La combinación de actitudes que los empleados mantienen para - con su trabajo, dependencia y jefe inmediato ".

En relación a la forma de estudiar la "moral", las escalas de actitudes es el estudio que se considera más completo y objetivo. En relación a la administración de las escalas de actitudes se considera que a través de las encuestas se recaba la información de manera objetiva y sistematizada.

A través de las encuestas, se detectan los problemas organizacionales sobre aspectos de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores, como lo menciona Saul W. Gellerman (1970). En estas escalas de actitudes se hacen comparaciones del personal de diferentes departamentos, sueldos y antigüedad (Roger M. Bellows, 1969).

«La presente investigación tiene como intención detectar los problemas organizacionales de la Dependencia reflejados en las actitudes de los trabajadores, así como implementar este estudio en la organización, a fin de que cuenten con una herramienta útil para futuras investigaciones.

I. OBJETIVOS.

El presente trabajo tiene como finalidad conocer la 'moral' de los empleados, para alcanzar dicho fin el objetivo se plantea de la manera siguiente:

Investigar las actitudes de los empleados con respecto a su trabajo, jefe - inmediato y dependencia.

HIPOTESIS.

Las expectativas de trabajo se plantean por medio de "índices de moral", dado que en el análisis de los datos se arrojaron éstos, pudiendo ser des de 0 a 100.

La "moral" como se mencionó en la revisión teórica se relaciona con la - productividad y la rotación de personal y en la dependencia encuestada existen problemas de productividad y hay excesiva rotación de personal, por lo que se considera la expectativa de trabajo siguiente:

"Los empleados obtendrán un índice de 60 en relación a su trabajo, jefe inmediato y dependencia donde prestan sus servicios."

En relación a las comparaciones, con respecto a la antigüedad de los empleados, sueldo o percepción y área donde trabaja, las expectativas son -- las siguientes:

Con respecto a la antigüedad de los empleados, Eugene M. Benge (1970) - menciona que de acuerdo a las investigaciones realizadas resulta una curva en U, es decir, las personas con menor antigüedad (hasta 1 año), tienen la "moral" más elevada. Posteriormente las personas con antigüedad promedio (1 a 5 años) tienen una "moral" baja y los empleados con - más antigüedad (6 ó más años) la "moral" vuelve a incrementarse. En base a lo anterior las expectativas son las siguientes:

"La actitud de los empleados de antigüedad menor obtendrán un índice más elevado que los de antigüedad promedio".

"La actitud de los empleados de antigüedad menor, obtendrán un índice igual que los de antigüedad mayor"

"La actitud de los empleados de antigüedad mayor, obtendrán un índice más elevado que los de antigüedad promedio"

Con respecto al sueldo o percepción de los empleados, dado que en general los sueldos en la dependencia son bajos, se considera que los empleados con mayor sueldo serán los empleados que obtengan un mayor índice de "moral", debido a que es difícil que haya oportunidad de ascender y cuando existe, son muy pocas personas las que ascienden, a esto menciona Herzberg, Mausner, Peterson y Campwell (1965) que provoca una actitud desfavorable. En relación a lo anterior las expectativas que se plantean son las siguientes:

"La actitud de los empleados de percepción alta obtendrán un índice más elevado que los de percepción promedio"

"La actitud de los empleados de percepción alta obtendrán un índice más elevado que los de percepción baja.

"La actitud de los empleados de percepción promedio obtendrán un índice más elevado que los de percepción baja.

Por último, con respecto al área donde laboran, la expectativa es la siguiente:

"La actitud de los empleados del Departamento de Auditorías Directas obtendrán un índice igual que los de Revisión de Declaraciones"

METODOS

SUJETOS

Los sujetos que tomaron parte en la investigación son de las características siguientes:

Todos los empleados de las áreas de los Departamentos de Auditorías y de Revisión de Declaraciones.

Los niveles jerárquicos son de Auditores y Ayudantes de Auditor.

El universo fue de 106 personas, 40 auditores y 66 ayudantes de auditor, pero dado que en el piloteo se aplicó a 6 personas, el universo quedó en 100 personas.

En el Departamento de Auditorías Directas hay 25 auditores y 41 ayudantes de Auditor, y en el Departamento de Revisión de Declaraciones hay 12 auditores y 22 ayudantes de auditor.

En los dos Departamentos hay 78 personas del sexo masculino y 22 personas del sexo femenino.

Escolaridad.

Auditores - Contadores Públicos y Pasantes de la misma.

Ayudantes de Auditores - Estudiantes de los últimos semestres de Contaduría Pública y pasantes de la misma carrera.

EDADES

- Mínimo 18 años

- Máximo 53 años

La muestra se seleccionó de manera estratificada en las áreas mencionadas en la Organización. Los criterios de elección de la muestra fueron los siguientes:

Las áreas de Auditorías y Revisión de Declaraciones por ser las áreas donde tiene el soporte para la productividad la Dependencia, es decir, son los grupos que revisan las Auditorías y Declaraciones que son la base para el pago de impuestos.

- b) La Administración se interesa porque logren mayor eficiencia ya que son las áreas que afectan de manera determinante el funcionamiento de la Dependencia.
- c) Se eligieron los niveles jerárquicos de Auditores y Ayudantes de auditores, porque dentro de la organización son las áreas que están en contacto directo en la operación.

B) ESCENARIO

El escenario donde se realizó la investigación fue en el aula 1 de la Dependencia.

La escala de actitudes fue administrada por grupos, primero al personal del área de Auditorías Directas se les aplicó a 33 personas; al día siguiente a las otras 33 personas; y al tercer día se les aplicó al personal del Área de Revisión de Declaraciones a las 34 personas que son el personal que integra ésta Área.

Como se había mencionado, al universo que se le aplicó la escala de actitudes fue de 100 personas, en virtud de que en el piloteo se les había aplicado a 6 personas al azar.

C) INSTRUMENTOS

El instrumento que fué utilizado en la presente investigación es una escala de actitudes, (Apéndice 1), que se espera sea de utilidad para conocer la "moral" de los empleados. Las características del instrumento son las siguientes:

- El instrumento fué piloteado para confiabilizar y validar cada uno de los reactivos. El método que fué utilizado es el de Likert.
- El procedimiento para el análisis de reactivos se hizo de la siguiente manera:
 - (42)
 - . Se sacó la suma de cada una de las afirmaciones de acuerdo como respondieron las 6 personas, a la escala de actitudes.
 - . Posteriormente se sacó la respuesta promedio de cada una de las 30 afirmaciones.

(42) Summers Gene S. - MEDICION DE ACTITUDES, Ed. Trillas.- 1982.

Se sumaron cada una de las afirmaciones de las 6 personas que se tomaron en cuenta en el piloteo a partir de la suma de estas, se sacó el límite inferior y el límite superior, es decir la suma del puntaje -- más bajo y más alto.

Posteriormente se sacó el nivel de rechazo de los reactivos que no -- eran discriminativos.

Por último se dividió el límite inferior y superior en cinco partes iguales y se fueron anotando cada uno del promedio de los reactivos.

Se confiabilizó la escala de actitudes, por medio de test-Retest, utilizando la r de Pearson. El tiempo que se dejó fue de 4 1/2 meses.(43)

La escala de Actitudes tiene una validez de construcción empírica.

El análisis de reactivos así como la confiabilidad y validez de la escala de Actitudes se presentan en el apéndice 2

El instrumento sirve de base para evaluar las actitudes de los empleados con respecto a su trabajo, jefe inmediato y la Dependencia, cada uno de estos rubros contienen varias afirmaciones.

Las aseveraciones con respecto al trabajo se refieren a aspectos relativos al ambiente, iluminación, trabajo, seguridad, competencia, etc.; que delimitan o investigan la actitud hacia el trabajo.

En relación al jefe inmediato y organización también se hacen afirmaciones con respecto a dichos rubros, con el fin de analizar la actitud de los empleados.

Antes de la escala de actitudes, vienen preguntas acerca de la antigüedad, sueldo y Departamento donde están asignados. Con el fin de hacer comparaciones entre los grupos de la Organización y que en la revisión teórica mencionó R.M. Bellows. (1969).

Se elaboraron las subdivisiones que a continuación se mencionan con el fin de comparar dentro de un mismo rubro la actitud de los diferentes grupos en los que cae el personal, dichas subdivisiones menciona Eugene M. Benge (1970), que son de utilidad para conocer de manera analítica las actitudes del personal.

(42,43) Nadelsticher, M.A.- TECNICAS PARA LA CONSTRUCCION DE CUESTIONARIO DE ACTITUDES Y OPCION MULTIPLE.- Cuaderno No. 11 de -- I.N.C.P.-México, 1983.

PERCEPCION O SUELDO.

| CATEGORIA. | AUDITORES | AYUDANTES DE AUDITOR. |
|---------------------|-----------------|-----------------------|
| Percepción baja | 30,000 a 34,999 | 27,000 a 29,999 |
| Percepción Promedio | 35,000 a 38,999 | 30,000 a 32,999 |
| Percepción Alta | 39,000 a 43,000 | 33,000 a 35,999 |

Los criterios que se tomaron en cuenta para sacar la categoría en relación a la percepción del personal se sacaron de acuerdo a los 3 niveles de sueldo que se tienen tanto para los ayudantes de auditor, así como para los auditores, es decir la percepción que tiene considerada la Administración como baja, promedio y alta.

ANTIGUEDAD.

| | |
|---------------------|----------------|
| Antigüedad menor | Menor de 1 año |
| Antigüedad promedio | 1 a 5 años |
| Antigüedad mayor | 6 o más años |

En relación a las 3 categorías relativas a la antigüedad, se obtuvieron siguiendo los criterios de las investigaciones revisadas, en particular las realizadas por Eugene M. Bengé (1970).

DEPARTAMENTOS.

Departamento de Auditorías Directas.

Departamento de Revisión de Declaraciones.

Fueron los Departamentos que se tomaron en cuenta para el presente estudio.

Al final de la escala se les inquiriere nuevamente con respecto a su trabajo, jefe inmediato y Dependencia, por medio de preguntas abiertas, con el fin de detectar aquellos puntos que no abarcó la escala y para conocer las sugerencias de los empleados.

- La presentación de los incisos para las respuestas de cada uno de los reactivos se presentaron en forma desordenada, es decir no llevo una secuencia lógica, ya sea de totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo o viceversa.

D) MATERIALES.

- Lápices
- Gomas de borrar.
- Una urna cerrada.

IV PROCEDIMIENTO.

La secuencia de los pasos que se siguieron para la realización del presente estudio fueron los siguientes:

- 1) Es un estudio estadístico descriptivo, en la que se hizo una encuesta al personal de la Administración Fiscal Regional del -- Norte del D.F. de las áreas de Auditorías Directas y Revisión de Declaraciones.
- 2) Se elaboró una escala de actitudes Tipo Likert en la cual se diseñaron las aseveraciones relativas a los rubros sobre: Dependencia, Trabajo y Jefe Inmediato que para fines de la presente investigación se conceptualizó como "moral".
- 3) Se hizo como primer paso un piloteo en el que se seleccionaron seis personas al azar, con el fin de confiabilizar, validar y -- desechar los reactivos de la escala que no fueran discriminati--vos. La escala de actitudes antes de ser piloteada contaba con 10 reactivos para cada uno de los rubros que son: Dependencia, Trabajo y Jefe inmediato, siendo en total 30. Quedando después de la aplicación del piloteo 7 reactivos relativos al trabajo, 9 -- para el Jefe inmediato y 5 hacia la Dependencia haciendo un total de 21. El análisis se presenta en el apéndice 2.
- 4) Para la realización de la investigación, la muestra que se seleccionó fue al personal de los niveles de Auditores y Ayudantes de Auditores, de las áreas de Auditorías Directas y Revisión de Declaraciones, es decir, la muestra fue estratificada ya que no se encuestó a todo el personal de la Dependencia.

- 5) La encuesta se llevó a cabo de la manera siguiente:
- a.- Antes de la Administración de la Escala de Actitudes, la cual fue aplicada en la aula de la Dependencia, el investigador colocó una urna cerrada a un lado de la puerta de entrada, para cuando terminaran de contestar la escala, la depositarán, esto con el fin de darle seguridad al empleado de su anonimato.
 - b.- La Administración de la escala de actitudes se hizo por grupos, - es decir, por áreas, a fin de que la contestación del personal sea de manera confidencial ya que no firmaron ni pusieron su nombre en la escala.
 - c.- Se aplicó la misma escala a los dos niveles encuestados, sin embargo como se hicieron comparaciones entre los empleados con respecto al Departamento donde trabajan, antigüedad y sueldo, en este último se manejaron dos escalas de sueldos, porque los niveles de Auditores y Ayudantes de Auditor es diferente el sueldo que perciben.
- 6) El análisis de los resultados se hizo en base a las respuestas de los empleados en las escalas de actitudes, éstas se analizaron de manera general a todos los trabajadores encuestados, así mismo se analizaron cada una de las respuestas de los empleados de cada uno de los rubros como son: Actitud hacia el trabajo, Jefe inmediato y Dependencia donde presta sus servicios, y se hicieron comparaciones entre el personal de diferentes sueldos, antigüedad y área donde trabajan.

La fórmula que se utilizó en la presente investigación, es la que propone Eugene M. Bengé (1970), para sacar en índice de "moral" siendo la siguiente:

$$\text{Extensión} = \frac{\text{No.} \times 100}{\text{No.}} \times x$$

$$\text{Índice} = \frac{\text{Ex}}{10}$$

Donde:

No Es la frecuencia de cada una de las cinco probables respuestas.

$\frac{\text{Ex}}{\text{No}}$ No. Total de respuestas a las cinco opciones.

x Valor de cada una de las cinco probables respuestas, siendo 2, 4, 6, 8, y 10 de acuerdo a la actitud totalmente desfavorable hasta la actitud totalmente favorable respectivamente.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Al realizar el análisis estadístico sobre la "moral" de los empleados, las respuestas en las escalas de actitudes fueron analizadas de manera que arrojaran índices. Estos índices se obtuvieron por la fórmula que utiliza Eugene M. Benge (1970).

El índice de "moral" es un complejo ponderado de cinco porcentajes. Para facilitar la comprensión del análisis a continuación se presenta como ejemplo en la Tabla 1, el análisis del reactivo No. 1, de la escala de actitudes aplicada en esta investigación.

| Reactivo 1 | No. | % | X | Extensión | Índice |
|------------|-----|-----|----|-----------|--------|
| A | 1 | 1 | 2 | 2 | |
| B | 2 | 2 | 4 | 8 | |
| C | 8 | 8 | 6 | 48 | |
| D | 55 | 55 | 8 | 440 | |
| E | 34 | 34 | 10 | 340 | |
| | 100 | 100 | | 838 | 83.8 |

Tabla 1. Análisis de la respuesta al reactivo No. 1 de la escala de actitudes.

Como se observa en la tabla 1, se analiza cada una de las posibles cinco respuestas al reactivo 1. En la columna que se indica como "Reactivo", se anotan las cinco letras que corresponden a las cinco alternativas a contestar, y se acumulan las frecuencias de las contestaciones a cada una. En la columna denominada como "número", se anota la frecuencia de respuestas que se dieron a cada una. En la columna "Porcentaje" se saca el porcentaje que le corresponde a cada una de las cinco respuestas, en este caso fueron los mismos porcentajes en virtud de que fueron 100 escalas de actitudes aplicadas.

En la columna denominada como "X", se anota el valor de cada una de las respuestas, siendo, 2, 4, 6, 8 y 10 dependiendo de la actitud totalmente desfavorable, hasta actitud totalmente favorable. La columna de "Extensión" se saca multiplicando el porcentaje por la X. Por último para sacar la Columna de "Índice", el total de extensión se divide entre 10. En el apéndice 3 se presenta la planilla de cómputo, para sacar los índices.

Como ya se indicó, los resultados de la investigación fueron analizados de tal modo que nos arrojarán índices de "moral". En vista de que la "moral" la conceptualizamos con los rubros de satisfacción en el trabajo, con el jefe inmediato y con la organización, éstos contienen una serie de Aseveraciones que las delimitan, para lo cual se evalúa cada una de las preguntas, así como de manera general los tres rubros mencionados.

El análisis de los resultados se hizo en base a las calificaciones que arrojaron la escala de actitudes, y se sacaron por medio de "Índices de moral". Los criterios para la interpretación de los resultados dado que la escala es tipo Likert, o sea cada Aseveración tiene 5 respuestas y los resultados máximos serán de 100%, estos se dividen entre 5, dando un valor promedio de 20 puntos a cada una de las respuestas, será como sigue:

| | | | |
|-------|---|-----|----------------------------------|
| De 0 | a | 20 | Actitud Totalmente Desfavorable. |
| De 21 | a | 40 | Actitud Desfavorable |
| De 41 | a | 60 | Indeciso |
| De 61 | a | 80 | Actitud Favorable |
| De 81 | a | 100 | Actitud Totalmente Favorable. |

El análisis se hizo de la forma antes mencionada, en vista, de que se considera que es más fácil comprender un único índice de "moral" que las cinco cifras porcentuales de un reactivo. Debido a que se hicieron comparaciones, entre diferentes Departamentos, Antigüedad y Sueldo o Percepción se realizó este mismo análisis para cada uno. En los 21 reactivos que cuenta la escala de actitudes, los análisis que fueron elaborados son los siguientes:

- Se realizó el análisis a las 100 personas que tomaron parte en la encuesta.
- 66 personas del Departamento de Auditorías Directas.
- 34 personas del Departamento de Revisión de Declaraciones.
- 28 Escalas de actitudes de personas con percepción o sueldo bajo.
- 40 Escalas de actitudes de personas con percepción o sueldo promedio.
- 32 Escalas de actitudes de personas con percepción o sueldo alto.
- 12 Escalas de actitudes de personas con antigüedad menor.
- 39 Escalas de actitudes de personas con antigüedad promedio.
- 49 Escalas de actitudes de personas con antigüedad mayor.

Por último, dado que al final de la escala se les preguntó nuevamente sobre su actitud hacia su Dependencia, jefe inmediato y trabajo, por medio de preguntas abiertas, este análisis se presenta en forma de porcentajes.

. RESULTADOS.

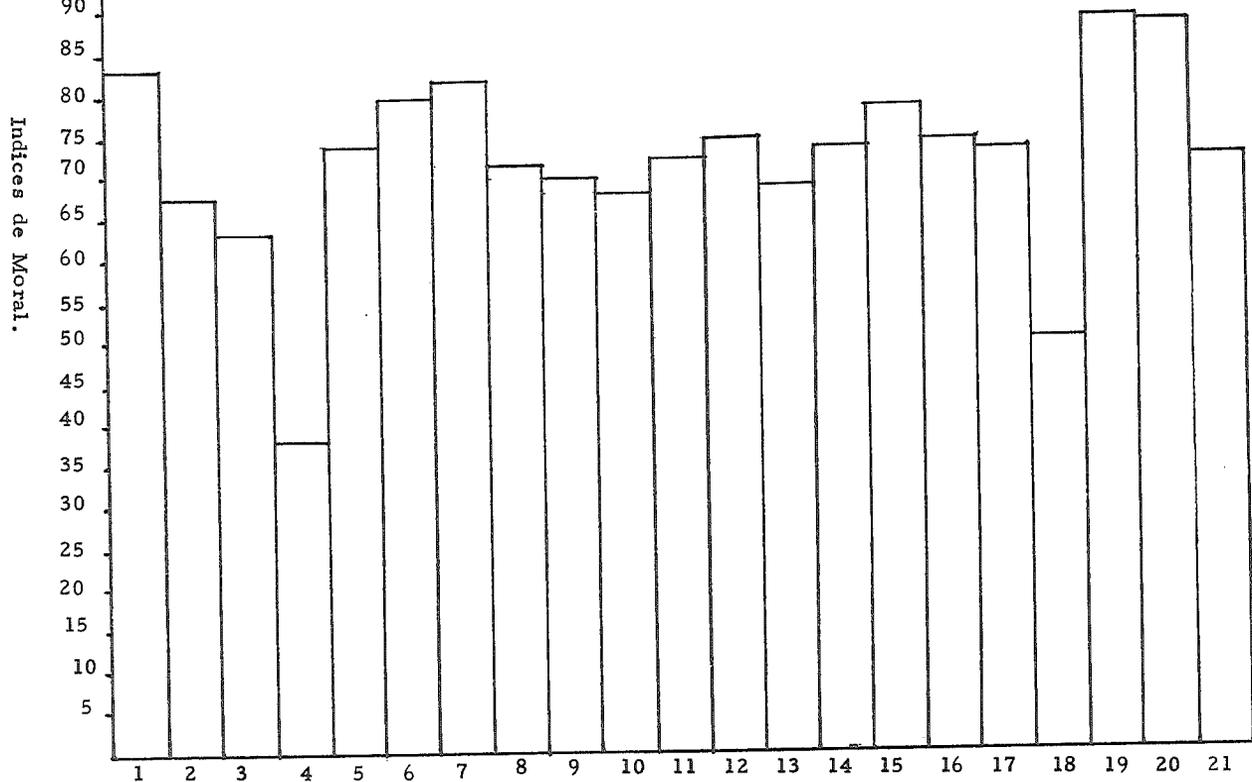
En relación a los resultados que arrojó la investigación sobre el índice general de la población encuestada, así como de las comparaciones de empleados de diferentes departamentos, antigüedad y remuneración, se presentan en forma de tablas y gráficas para facilitar su comprensión. Estos resultados se presentan por medio de "índices".

Los resultados que se presentan en la Tabla 1 de la siguiente hoja, en los relativos al índice general de la población encuestada. Como se observa en la tabla el índice de moral relativo al trabajo fue de 70.02, para Jefe inmediato fue de 71.47 y con respecto a la dependencia fue de 70.08, haciendo un índice de moral promedio de 70.65 .

| REACTIVO No. | PREGUNTA SINTETIZADA | INDICE DE MORAL PROMEDIO |
|---|--|-----------------------------|
| 1 | Qué le parece su trabajo | 83.8 |
| 2 | Ambiente | 67.66 |
| 3 | Compañeros de trabajo | 66.2 |
| 4 | Escala de sueldo | 38.2 |
| 5 | Posibilidad de accidentes | 74.32 |
| 6 | Interés por el trabajo | 79.2 |
| 7 | Entusiasmo por el trabajo | 80.8 |
| Índice de moral promedio para las siete preguntas vinculadas al trabajo | | 70.02 |
| 8 | Actitud hacia el jefe inmediato | 70.2 |
| 9 | Atención de reclamaciones | 69.2 |
| 10 | Información a los empleados | 66.86 |
| 11 | Planea el trabajo | 70.6 |
| 12 | Explica las novedades | 73.6 |
| 13 | Mantiene la disciplina del personal | 67.8 |
| 14 | Aprecia el trabajo | 73.6 |
| 15 | Evaluación del trabajo | 76.6 |
| 16 | Distribución del trabajo | 74.8 |
| Índice de moral promedio para las nueve preguntas vinculadas al jefe inmediato. | | 71.47 |
| 17 | Comparación con otras Dependencias | 73 |
| 18 | Posibilidades de ascender | 49.6 |
| 19 | Importancia del trabajo para la Dependencia. | 88.4 |
| 20 | Trato por parte de la Dependencia | 88 |
| 21 | Seguridad | 71.4 |
| Índice de moral promedio para las cinco preguntas vinculadas a la Dependencia. | | 70.08 |
| Índice de moral promedio para las veintiuna preguntas | | 70.65 |

TABLA No. 1

ÍNDICE DE MORAL GENERAL DE LOS EMPLEADOS.



No. de Reactivos.

GRAFICA No. 1

INDICES DE MORAL DE LOS EMPLEADOS EN CADA UNO DE LOS REACTIVOS.

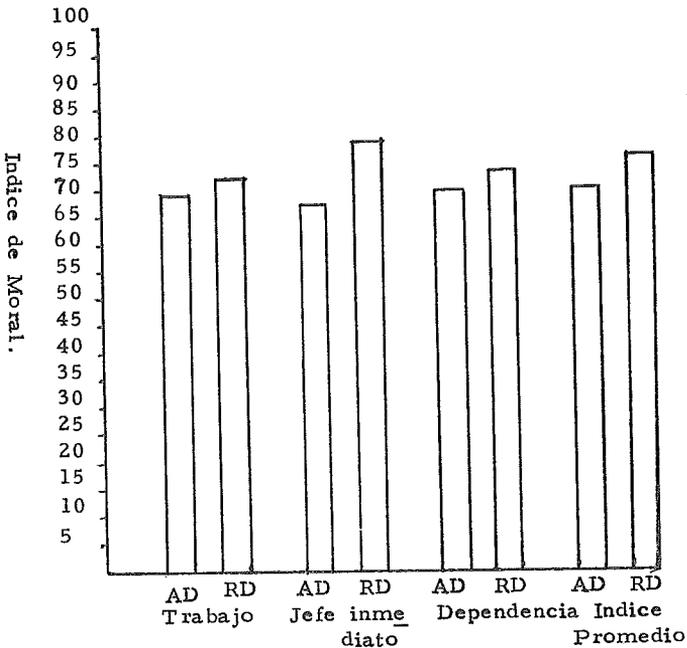
En relación a los resultados obtenidos en los Departamentos de Auditorías Directas y Revisión de Declaraciones, se presentan en la Tabla 2 los siguientes resultados:

| REACTIVO No. | PREGUNTA SINTETIZADA | INDICE DE MORAL PROMEDIO | |
|---|--|-----------------------------|------|
| | | A.D. | R.D. |
| 1 | Qué le parece su trabajo | 83.2 | 85.2 |
| 2 | Ambiente | 70.4 | 70.4 |
| 3 | Compañeros de trabajo | 64.8 | 68 |
| 4 | Escalas de sueldos | 38.2 | 38.2 |
| 5 | Posibilidad de accidentes | 74.2 | 74 |
| 6 | Interés por el trabajo | 77 | 82.8 |
| 7 | Entusiasmo por el trabajo | 79.2 | 82.8 |
| Indice de moral promedio para las siete preguntas vinculadas al trabajo. | | 69.5 | 71.6 |
| 8 | Actitudes hacia el jefe inmediato | 65.4 | 78.6 |
| 9 | Atención de reclamaciones | 55.6 | 78.6 |
| 10 | Informa a los empleados | 63.4 | 74 |
| 11 | Planea el trabajo | 67.6 | 77.2 |
| 12 | Explica las novedades | 69.4 | 81 |
| 13 | Mantiene la disciplina del personal. | 63.2 | 77 |
| 14 | Aprecia el trabajo | 70.2 | 80.4 |
| 15 | Evaluar el trabajo | 74. | 81 |
| 16 | Distribución del trabajo | 71.8 | 79.2 |
| Indice de moral promedio para las nueve preguntas - vinculadas al jefe inmediato. | | 66.7 | 78.5 |
| 17 | Comparación con otras Dependencias. | 70.2 | 78.6 |
| 18 | Posibilidades de ascender | 52.4 | 45.2 |
| 19 | Importancia del trabajo para la Dependencia. | 87.6 | 89.8 |
| 20 | Trato | 68.6 | 73 |
| 21 | Seguridad | 70.8 | 72.6 |
| Indice de moral promedio para las cinco preguntas - vinculadas a la Dependencia. | | 69.9 | 71.8 |
| Indice de moral promedio para las veintiuna preguntas. | | 68.7 | 74.6 |

TABLA 2

INDICES OBTENIDOS EN LOS DEPTOS. DE AUDITORIAS DIRECTAS Y REVISIÓN DE DECLARACIONES.

Sumando los resultados obtenidos entre la comparación de los Departamentos de Auditorías Directas y de Revisión de Declaraciones, se presenta en la gráfica No. 2 los resultados relativos a los rubros que contiene la escala de actitudes y que para fines de esta investigación se consideró como "moral", actitud del personal hacia su trabajo, jefe inmediato y Dependencia. Como puede observarse el índice general en el Departamento de Revisión de Declaraciones es de 74.6 siendo más elevado que en el Departamento de Auditorías Directas, que fue de 68.7.



A.D. Auditorías Directas.
R.D. Revisión de Declaraciones.

GRAFICA 2

COMPARACION DE INDICES EN LOS DEPARTAMENTOS DE AUDITORIAS DIRECTAS Y REVISION DE DECLARACIONES.

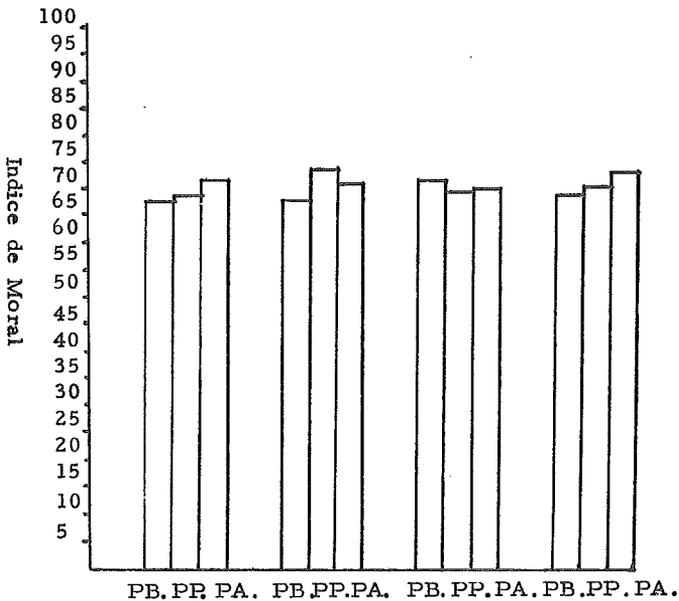
En relación a la percepción o remuneración, los resultados de las tres categorías se presentan en la tabla No. 3

| REACTIVOS | INDICE DE MORAL PROMEDIO | | |
|---|--------------------------|------------------------|--------------------|
| | PERCEPCION BAJA | PERCEPCION PROMEDIO | PERCEPCION ALTA |
| 1 | 81 | 82 | 87.48 |
| 2 | 68.2 | 66.5 | 66.8 |
| 3 | 59.2 | 69.5 | 68.8 |
| 4 | 36.4 | 34 | 45.02 |
| 5 | 76 | 70 | 78.08 |
| 6 | 78.8 | 78.5 | 79.32 |
| 7 | 78 | 81.5 | 83.74 |
| 8 | 68 | 74 | 68.76 |
| 9 | 59.8 | 70 | 69.38 |
| 10 | 67.4 | 66 | 71.66 |
| 11 | 69 | 72 | 69.96 |
| 12 | 69.2 | 72 | 73.7 |
| 13 | 61.2 | 71.5 | 64.4 |
| 14 | 73 | 79 | 71.26 |
| 15 | 80 | 74.5 | 78.12 |
| 16 | 69.8 | 80 | 71.2 |
| 17 | 75.2 | 72.5 | 72.5 |
| 18 | 45.8 | 50. | 53.2 |
| 19 | 91.8 | 85.5 | 88.7 |
| 20 | 65.2 | 67.5 | 69.98 |
| 21 | 73 | 68.5 | 62.92 |
| Índice promedio para las siete preguntas vinculadas al trabajo | 68.2 | 68.8 | 72.74 |
| Índice promedio para las nueve preguntas vinculadas al jefe inmediato | 68.6 | 73.2 | 70.93 |
| Índice promedio para las cinco preguntas vinculadas a la Dependencia | 70.2 | 68.8 | 69.44 |
| Índice de moral promedio. | 68.8 | 70.7 | 71.18 |

TABLA No. 3

INDICES OBTENIDOS EN RELACION A LA REMUNERACION O PERCEPCION.

En la gráfica No. 3 se presentan los resultados de los rubros relativos a la comparación de las tres categorías con respecto a la remuneración o percepción. El análisis arrojó, que el personal con percepción alta tiene el mejor índice de moral general, siendo de 71.18, siguiendo el personal con percepción promedio con 70.70 y por último el personal con percepción baja con un índice de 68.8



P.B. Percepción Baja
P.P. Percepción Promedio
P.A. Percepción Alta.

GRAFICA No. 3

COMPARACION DE INDICES DEL PERSONAL CON PERCEPCION BAJA,
PROMEDIO Y ALTA

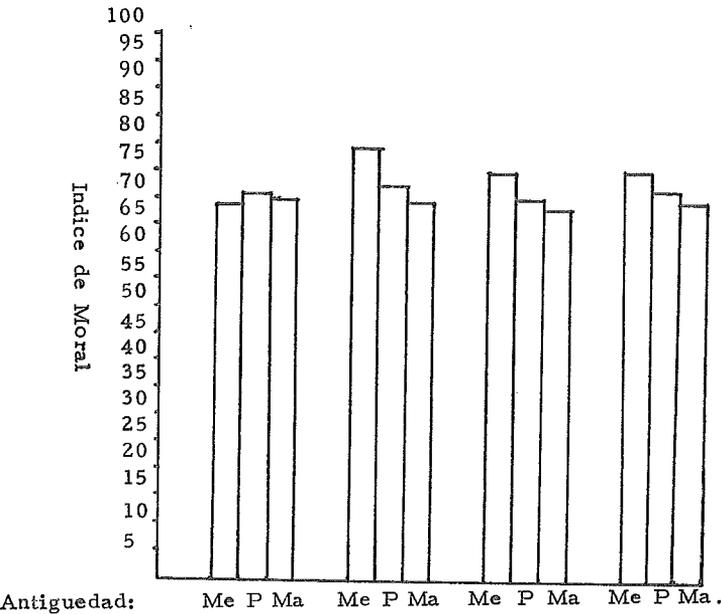
En relación a los resultados de las tres categorías relativas a la antigüedad, los resultados se detallan en la tabla No. 4 y son los siguientes:

| REACTIVO | INDICE DE MORAL PROMEDIO | | |
|--|--------------------------|------------------------|---------------------|
| | ANTIGÜEDAD MENOR | ANTIGÜEDAD PROMEDIO | ANTIGÜEDAD MAYOR |
| 1 | 86.7 | 82.08 | 84.52 |
| 2 | 73.3 | 65.66 | 67.92 |
| 3 | 61.66 | 66.16 | 68.14 |
| 4 | 34.98 | 40.56 | 37.14 |
| 5 | 76.72 | 77.96 | 70.48 |
| 6 | 74.98 | 80.48 | 78.78 |
| 7 | 78.38 | 82.04 | 81.2 |
| 8 | 75 | 72.3 | 66.98 |
| 9 | 78.36 | 71.2 | 64.9 |
| 10 | 75.02 | 67.68 | 63.54 |
| 11 | 71.68 | 71.88 | 68.58 |
| 12 | 80 | 73.32 | 72.24 |
| 13 | 65 | 66.58 | 69.36 |
| 14 | 87.32 | 74.88 | 70.22 |
| 15 | 75.02 | 81.52 | 73.06 |
| 16 | 88.28 | 75.88 | 70.14 |
| 17 | 80.06 | 74.84 | 69.78 |
| 18 | 56.64 | 50.26 | 47.76 |
| 19 | 86.62 | 89.24 | 88.18 |
| 20 | 68.341 | 66.66 | 68.6 |
| 21 | 76.62 | 66.66 | 73.46 |
| Indice promedio para las siete preguntas vinculadas al trabajo. | 69.53 | 70.70 | 69.74 |
| Indice promedio para las nueve preguntas vinculadas al jefe inmediato. | 77.29 | 72.80 | 68.78 |
| Indice promedio para las cinco preguntas vinculadas a la dependencia. | 73.65 | 69.53 | 69.28 |
| Indice promedio para las veintiuna preguntas. | 73.84 | 71.32 | 69.55 |

TABLA No. 4

INDICES EN RELACION A LA ANTIGÜEDAD.

respecto a los resultados obtenidos sobre las tres categorías de la antigüedad del personal, se menciona en la gráfica No. 4. Como se puede observar la actitud más favorable fue la del personal con antigüedad menor siendo de 73.84, siguiendo los de antigüedad promedio con 71.32 y por último de antigüedad mayor con 69.55



.Me.- Antigüedad Menor.
 .P. - Antigüedad Promedio
 .Ma.- Antigüedad Mayor.

GRAFICA No.4

COMPARACION DE INDICES CON RESPECTO A LA ANTIGUEDAD DEL PERSONAL.

Por otra parte, los comentarios adicionales del personal fueron los siguientes, los cuales se presentan por medio de porcentajes.

| CONCEPTOS | PORCENTAJE |
|--|------------|
| Hace falta crear incentivos y mejorar - sueldos | 23% |
| Vigilar instalaciones de luz y proporci <u>o</u> nar buena ventilación. | 5% |
| Rigidez excesiva en el trabajo | 3% |
| Debiera existir más control sobre los - auditores | 2% |
| Los supervisores acatan órdenes superio <u>r</u> es y no los dejan actuar como piensan. | 4% |
| El supervisor no debería hacer favoritis- mo. | 6% |
| Reconocer el trabajo de cada empleado. | 4% |
| Debiera haber mayor profesionalismo en el grupo de trabajo. | 6% |
| Capacitación al personal. | 8% |
| Crear gratificaciones de fin de año extras para los empleados que logren buena pro- ducción. | 2% |
| Brindarle confianza al empleado | 3% |
| El Subadministrador no es capaz | 3% |
| El supervisor no es capaz | 5% |
| Falta de papelería, sumadoras, etc. | 5% |

En relación a la "moral" general de todo el personal que tomó parte en la encuesta, el índice arrojado fue de 70.65 y de acuerdo a los criterios establecidos se considera que es una actitud favorable.

Los índices de "moral" en los dos diferentes Departamentos y representados en la figura 1, fue de la manera siguiente:

Departamento de Auditorías Directas, 68.7, es decir se considera una actitud favorable.

Departamento de Revisión de Declaraciones, 74.6, es decir se considera una actitud favorable.

Debe citarse que aunque en los dos Departamentos se encuentran en los criterios actitud favorable, sin embargo el Departamento de Revisión de Declaraciones tiene un índice de "moral" más elevado que el Departamento de Auditorías Directas.

En relación a las tres categorías, con respecto a la percepción de salarios, y representada en la figura 2 las conclusiones son las siguientes:

Empleados con percepción baja, obtuvieron un índice de 68.8, siendo una actitud favorable.

Empleados con percepción promedio, obtuvieron un índice de 70.70, siendo una actitud favorable.

Empleados con percepción alta, obtuvieron un índice de 71.18, siendo una actitud favorable.

Como se puede observar, los empleados que tienen una percepción alta son los que tienen un índice más alto de "moral", siguiendo los de percepción promedio por último los empleados de percepción baja.

En respecto a las tres categorías relativas a la antigüedad y representados en la figura 3 las conclusiones son las siguientes:

Empleados con menor antigüedad, obtuvieron un índice de 73.8, es decir, mantienen una actitud favorable.

Empleados con antigüedad promedio, obtuvieron un índice de 71.32, es decir mantienen una actitud favorable.

- Empleados con mayor antigüedad, obtuvieron un índice de 69.55, es decir, mantienen una actitud favorable.

En relación a la antigüedad, el grupo que tiene un índice mejor de "moral" son los de menor antigüedad, siguiendo los de antigüedad promedio y por último los de mayor antigüedad.

Por último, de acuerdo a los datos encontrados se puede hacer una generalización, debido a que en todas las comparaciones de los grupos, así como el índice general obtenido fue de una actitud favorable.

Sin embargo, de acuerdo al análisis de cada uno de los reactivos se nota que en algunas afirmaciones el índice de "moral" es sumamente bajo. Y por las opiniones adicionales que demandan mayor atención, particularmente lo relativo en:

- Sueldos. Arrojó un índice de "moral" de 38.2; que de acuerdo a los criterios establecidos, poseen una actitud desfavorable.
- Posibilidades de ascender, poseen un índice de "moral" de 49.6, que de acuerdo a los criterios establecidos se considera una actitud indecisa.

En relación a lo anterior y al análisis de cada uno de los reactivos el índice de "moral", en algunos aspectos se considera que es bajo por lo que la Administración deberá tomar medidas necesarias para elevar la "moral", debido a que como ya se mencionó el índice general de moral fue de 70.65.

CONCLUSIONES:

relación al análisis de datos arrojados podemos concluir que:

de acuerdo a las expectativas de trabajo planteadas en su oportunidad, se men
ó como primera el índice general de toda la población escuestada y se plan
de la manera siguiente:

los empleados obtendrán un índice de 60, en relación a su trabajo, jefe inme
o y dependencia donde prestan sus servicios".

de embargo de acuerdo a los resultados arrojados, los índices fueron los si-
ntes:

relación al trabajo el índice fue de 70.02, al jefe inmediato fue de 71.47 y
último a la dependencia fue de 70.08, haciendo un índice de moral prome-
total de 70.65, por lo que la Expectativa de trabajo quedaría de la forma si-
ente:

los empleados obtendrán un índice de 70, en relación a su trabajo, jefe in--
liato y dependencia donde prestan sus servicios".

respecto a las comparaciones se puede concluir que en relación a la anti-
dad las expectativas planteadas fueron de la manera siguiente:

la actitud de los empleados de antigüedad menor obtendrán un índice más'--
vado que los de antigüedad promedio".

la hipótesis se puede considerar válida en virtud de que los empleados de -
güedad menor obtuvieron un índice de 73.84 y los de antigüedad promedio-
de 71.32

la actitud de los empleados de antigüedad menor obtendrán un índice igual -
e los de antigüedad mayor".

la expectativa no sería válida en virtud de que los empleados de antigüedad
menor obtuvieron un índice de 73.84 y los de antigüedad mayor obtuvieron --
55, es decir, la expectativa tendría que ser planteada de la forma siguien

la actitud de los empleados de antigüedad menor obtendrán un índice ma-
r que los de antigüedad promedio."

"La actitud de los empleados de antigüedad mayor obtendrán un índice más elevado que los de antigüedad promedio"

Esta expectativa no sería válida en virtud de que los empleados de antigüedad mayor obtuvieron un índice de 69.55 y los de antigüedad promedio obtuvieron 71.32, por lo que la expectativa quedaría de la manera siguiente:

"La actitud de los empleados de antigüedad promedio obtendrán un índice más elevado que los de antigüedad mayor."

En relación al sueldo o percepción las expectativas planteadas fueron:

"La actitud de los empleados de percepción alta obtendrán un índice más elevado que los de percepción promedio"

La expectativa se considera válida en virtud de que los empleados con percepción alta obtuvieron un índice de 71.18 y los de percepción promedio obtuvieron 70.7

"La actitud de los empleados de percepción alta obtendrán un índice más elevado que los de percepción baja"

Esta expectativa es correcta en virtud de que los empleados con percepción alta obtuvieron 71.18 y los de percepción baja obtuvieron 68.8

"La actitud de los empleados de percepción promedio obtendrán un índice más elevado que los de percepción baja"

Esta expectativa también se considera correcta en virtud de que los empleados con percepción promedio obtuvieron 70.7 y los de percepción baja obtuvieron 68.8

Por último en relación a la comparación de los dos departamentos la expectativa de trabajo planteado fue:

"La actitud de los empleados del departamento de Auditorías obtendrán un índice igual que los de Revisión de Declaraciones".

Esta expectativa de trabajo no se considera correcta en virtud de que los empleados del departamento de Revisión de Declaraciones obtuvieron un índice de 68.6 y los del departamento de Auditorías obtuvieron 68.7, por lo que la expectativa quedaría de la manera siguiente:

La actitud de los empleados del Departamento de Declaraciones obtendrán un índice más elevado que los de auditoría".

EVALUACION CRITICA Y SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.

Considero que en futuras investigaciones, sería favorable que la empresa donde se realice la investigación, se comprometiera a resolver los problemas detectados, en la manera de sus posibilidades a la brevedad posible, para posteriormente se pueda realizar otra investigación y se puedan notar los cambios o no cambios de las actitudes del personal, en virtud de que se considera que este tipo de encuestas debe ser realizada cada año.

Las limitaciones que tiene la presente investigación, es en relación a lo planteado en el párrafo anterior, en vista, de que la encuesta arrojó información que se considera de utilidad para la dependencia, y que los Directivos se mostraron interesados en conocer los resultados, porque de hecho, eso fue lo que motivó a realizar la investigación.

Se considera que otra limitación de este estudio es también que en el piloto se utilizó a 6 personas, sin embargo debido a que la población total era de 106 personas, no se podría escoger a más personas.

Por último, el análisis de datos propuesto por Eugene M. Benge, para sacar el "Índice de moral", se considera que es válido para este tipo de estudio, sin embargo sería importante analizar los resultados por medio de otra técnica estadística.



A P E N D I C E I

C U E S T I O N A R I O

Instrucciones.

Este cuestionario es con la finalidad de conocer la actitud del personal, con respecto a su trabajo, jefe inmediato y organización; por lo que se le pide, conteste con una X, en las respuestas que correspondan a su situación.

En la última hoja vienen unas preguntas abiertas, para que, si lo desea, - - anote cualquier comentario adicional.

Las respuestas que usted anote serán confidenciales, en vista de que se analizará la actitud de los empleados de manera general no redundando en su -- t trabajo. Por lo tanto, no anote nombre, ni firma. Una vez terminado, dób-- blelo por la mitad y deposítelo en la urna.

Gracias

PARTE I

Marque con una cruz las frases que le sean aplicables personalmente.

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1.- Su percepción total es: | 2.- Trabaja para la Dependencia desde hace |
| () A. de \$ 30,000 a \$ 34,999 | () A. Menos de un año |
| () B. de \$ 35,000 a \$ 38,999 | () B. 1 a 5 años |
| () C. de \$ 39,000 a \$ 43,000 | () C. 6 ó más años |
- 3.- Area en la que trabaja
- () A. Auditorías Directas
- () B. Revisión de Declaraciones.
- () C. Otras, cuales _____

C U E S T I O N A R I O

Instrucciones.

Este cuestionario es con la finalidad de conocer la actitud del personal, con respecto a su trabajo, jefe inmediato y organización; por lo que se le pide, conteste con una X, en las respuestas que corresponda a su situación. En la última hoja, vienen unas preguntas abiertas, para que, si lo desea, anote cualquier comentario adicional.

Las respuestas que usted anote serán confidenciales, en vista de que se analizará la actitud de los empleados de manera general no redundando en su trabajo. Por lo tanto, no anote nombre, ni firma. Una vez terminado, dóblelo por la mitad y deposítelo en la urna.

Gracias.

PARTE I

Marque con una cruz las frases que le sean aplicables personalmente.

- | | |
|------------------------------|---|
| 1.- Su percepción total es: | 2.- Trabaja para la Dependencia desde hace: |
|) A. de \$27,000 a \$ 29,999 | () A. Menos de un año |
|) B. de \$30,000 a \$ 32,999 | () B. 1 a 5 años |
|) C. de \$33,000 a \$ 35,999 | () C. 6 o más años |

3.- Area en la que trabaja:

-) A. Auditorías directas.
-) B. Revisión de Declaraciones.
-) C. Otras, cuáles: _____

PARTE II

Para indicar su respuesta a cada pregunta, coloque una X en el espacio a la izquierda de la frase que expresa con mayor aproximación su propia opinión.

Su Trabajo.

1. Qué le parece su trabajo:

- A. Considerándolo bien, me gusta bastante.
- B. Preferiría otra cosa.
- C. No me gusta.
- D. Lo acepto nada más, ni me gusta ni me disgusta
- E. Me gusta mucho.

2. El ambiente, en su lugar de trabajo es:

- A. Por lo general es desagradable.
- B. Satisfactorio en general.
- C. Excelente, casi siempre.
- D. A veces es desagradable.
- E. Sumamente caluroso o frío o hay mucha corriente o polvo.

3. La mayoría de los compañeros en su departamento.

- A. Están bien.
- B. Se muestran muy amistosos.
- C. Se muestran poco amistosos.
- D. Me son indiferentes.
- E. Son colaboradores.

4. Comparada con otras escalas de sueldos dentro de su dependencia usted cree que su remuneración es:

- A. Más bien baja
- B. Muy generosa.
- C. Sumamente baja
- D. Prácticamente la correcta.
- E. Está sobre el promedio.

Posibilidades de accidentarse en el trabajo.

-) A. Se han eliminado las posibilidades de accidentarse en el trabajo.
-) B. Hay muchas posibilidades y algunas podrían ser eliminadas.
-) C. Hay aún muchas posibilidades de accidentarse, aunque la dependencia ha eliminado algunas.
-) D. Hay alguna posibilidad de accidentarse, pero la situación no es mala.
-) E. No hay muchas posibilidades de accidentarse en el empleo.

Por lo general es tan interesante su trabajo que impide que se aburra.

-) A. Desacuerdo
-) B. Indeciso
-) C. Totalmente en desacuerdo
-) D. Acuerdo
-) E. Completamente de acuerdo

La mayor parte de los días se entusiasma por su trabajo.

-) A. Desacuerdo.
-) B. Indeciso
-) C. Acuerdo
-) D. Completamente de acuerdo
-) E. Totalmente en desacuerdo

Efe inmediato.

Las siguientes preguntas se refieren a su supervisor.

En su actitud para con usted, personalmente es:

-) A. Justo por lo general
-) B. A veces justo, otras no.
-) C. A menudo injusto
-) D. Siempre injusto
-) E. Justo siempre

9. Si usted le hace una reclamación:
- A. La transmite al coordinador, pero por lo general no pasa nada.
 - B. No hace nada.
 - C. Todas las reclamaciones son aceptadas de muy buena gana e investigadas, y la decisión final es clara.
 - D. En general intenta disuadirme de ella.
 - E. Escucha atentamente y toma medidas sobre lo que considera -- justo.
10. Su supervisor, lo mantiene al tanto de la política y los planes de la Dependencia, y de lo que ocurre en ella.
- A. Casi siempre
 - B. El mismo no parece estar muy bien informado
 - C. En ningún momento.
 - D. Me informa a veces.
 - E. Siempre
11. Cómo planifica la labor de su grupo.
- A. Una planificación cuidadosa y sistemática en todo momento.
 - B. La labor es planificada regularmente.
 - C. Hay una planificación ocasional, pero no es buena.
 - D. No hay planificación.
 - E. Trata de planificar la mayor parte del trabajo.
12. Cómo explica las novedades a los empleados.
- A. A veces explica bastante bien.
 - B. Casi siempre dá instrucciones claras.
 - C. Explica cuidadosa y pacientemente.
 - D. Sus explicaciones no son claras.
 - E. Ni se molesta.
13. Cómo mantiene la disciplina con los empleados.
- A. Les regaña frente a los demás.
 - B. Es bastante directo, pero aparta a los empleados.
 - C. Su crítica es siempre útil y nunca la hace enfrente a los demás.
 - D. Crítica en privado, y explica por qué.
 - E. Adopta un tono sarcástico ante los demás empleados.

14. El supervisor aprecia el trabajo que desarrolla.

- () A. La mayoría de las veces.
- () B. Siempre
- () C. Regular
- () D. Nunca
- () E. Pocas veces.

15. Para evaluar el trabajo, su jefe inmediato es:

- () A. Justo siempre
- () B. Justo por lo general.
- () C. A veces justo, otras no
- () D. A menudo injusto
- () E. Siempre injusto

16. Considera que el supervisor asigna el trabajo por favoritismo.

- () A. Regularmente
- () B. Algunas veces
- () C. Casi nunca
- () D. Nunca
- () E. Siempre

Su dependencia

17. Cuando usted les dice a sus amigos en qué empresa trabaja, se siente:

- () A. Neutral
- () B. Orgullosos de decirlo
- () C. Contento de Trabajar
- () D. Avergonzado de admitirlo
- () E. No demasiado contento

18. La posibilidad de ascender al puesto inmediato superior en la Dependencia es:

- () A. Nula
- () B. Regular
- () C. Excelente
- () D. Poca
- () E. Buena

19. Su trabajo es importante para la Dependencia

- A. Siempre
- B. Regular
- C. Nunca
- D. Pocas veces
- E. La mayoría de las veces

20. Considera que recibe un trato imparcial por parte de la Dependencia.

- A. Regular
- B. Algunas veces
- C. Siempre
- D. La mayoría de las veces.
- E. Nunca

21. La Dependencia le brinda seguridad en su trabajo

- A. Siempre tiene seguridad
- B. Pocas veces le da seguridad
- C. Nunca le da seguridad
- D. La mayoría de las veces tiene seguridad
- E. Regular.

PARTE III

Si desea usted formular sugerencias o críticas no abarcadas en sus respuestas a las parte I y II, puede servirse del espacio que sigue. Estos comentarios jamás serán vistos por ningún supervisor o directivo de su Dependencia. Si usted lo desea, escriba lo que quiera; - sin embargo, no es necesario hacerlo a menos que lo desee.

Comentarios adicionales sobre su empleo:

Comentarios adicionales sobre su supervisor inmediato:

Comentarios adicionales sobre su empresa:

Otros:

Una vez llenado su cuestionario dóblelo por la mitad y deposítelo en la urna cerrada.

Gracias por su colaboración.

No firme.

A P E N D I C E 2

| PUNTAS | RESPUESTA DE LAS PERSONAS | | | | | | RESPUESTA | |
|--------|---------------------------|-----|-------|-----------------|-----------------|------|-----------|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | PROMEDIO | |
| | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 26 | 4.3 |
| | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 20 | 3.3 |
| | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 5 | 19 | 3.1 |
| | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 14 | 2.3 |
| | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4.0 |
| | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 10 | 1.6 |
| | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 23 | 3.8 |
| | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 23 | 3.8 |
| | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 18 | 3.0 |
| | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 24 | 4.0 |
| | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 23 | 3.8 |
| | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 23 | 3.8 |
| | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 21 | 3.5 |
| | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 27 | 4.5 |
| | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 | 3.8 |
| | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4.0 |
| | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 18 | 3.0 |
| | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 22 | 3.6 |
| | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 26 | 4.3 |
| | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5.0 |
| | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 17 | 2.8 |
| | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 14 | 2.3 |
| | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 22 | 3.6 |
| | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 17 | 2.8 |
| | 5 | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 21 | 3.5 |
| | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 30 | 5.0 |
| | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 | 3.8 |
| | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 22 | 3.6 |
| | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 17 | 2.8 |
| | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 17 | 2.8 |
| | 110 | 105 | * 112 | 125 | 89 | * 99 | | |
| | | | | Limite Superior | Limite Inferior | | | |

Análisis de reactivos del piloteo de la Escala de Actitudes.

Nivel de rechazo de reactivos.

ANALISIS DE DISCRIMINACION DE REACTIVOS.

limite inferior

| | | | | |
|---|------|--------------|------------------|--|
| | 89- | | | |
| | 90- | | | |
| | 91- | | | |
| | 92- | | | |
| | 93- | | | |
| | 94- | | | |
| | 95- | | | |
| 1 | 96- | | | |
| | 97- | | | |
| | 98- | -6 | | |
| | 99- | | | |
| | 100- | | | |
| | 101- | | | |
| | 102- | | | |
| | 103- | | | |
| 2 | 104- | -4 | | |
| | 105- | | | |
| | 106- | | | |
| | 107- | | | |
| | 108- | -22 | | |
| | 109- | -21,24,29,30 | | |
| | 110- | -9.7 | | |
| 3 | 111- | -3 | | |
| | 112- | | | |
| | 113- | -2 | | |
| | 114- | | | |
| | 115- | -13.25 | -18,23,28 | |
| 4 | 116- | | | |
| | 117- | 5,10,16 | -7,8,11,12,15,27 | |
| | 118- | | | |
| | 119- | | | |
| | 120- | -1,19 | | |
| | 121- | | | |
| | 122- | | -14 | |
| | 123- | | | |
| | 124- | | | |
| 5 | 125- | -20,26 | | |

limite superior

Limites de discriminación de reactivos.

CONFIABILIDAD DE LA ESCALA DE ACTITUDES.

La fórmula de Correlación de Pearson fue la siguiente:

$$r = \frac{NEXY - EXEY}{\sqrt{NEX^2 - (EX)^2} \sqrt{NEY^2 - (EY)^2}}$$

donde =

r = Coeficiente de Correlación de Pearson.

N= Número de total de pares de puntajes X y Y

X= Puntaje crudo en la variable X

Y= Puntaje crudo en la variable Y.

| X | Y | XY | X ² | Y ² |
|-------|-------|-------|----------------|----------------|
| 110 | 109 | 11990 | 12100 | 11881 |
| 105 | 105 | 11025 | 11025 | 11025 |
| 112 | 113 | 12656 | 12544 | 12769 |
| 125 | 126 | 15750 | 15625 | 15876 |
| 89 | 90 | 8010 | 7921 | 8100 |
| 99 | 97 | 9603 | 9801 | 9409 |
| E 640 | E 640 | 69034 | 69016 | 69060 |

Sustituyendo

$$r = \frac{6 \times 69034 - 640 \times 640}{\sqrt{6 \times 69016 - 640^2} \sqrt{6 \times 69060 - 640^2}}$$

$$r = \frac{414204 - 409600}{\sqrt{414096 - 409600} \sqrt{414360 - 409600}}$$

$$r = \frac{004604}{\sqrt{4496} \sqrt{4760}}$$

$$r = \frac{4604}{\sqrt{21400960}}$$

$$r = \frac{4604}{4626} = 0.9995$$

Prueba de Significación.

comparó el valor de la r Pearson obtenida con el valor correspondiente a la r de Pearson en la table F.

$$r \text{ obtenida} = 0.9995$$

$$r \text{ de la Tabla} = 0.8114$$

$$gl = 4$$

$$P = 0.05$$

En virtud de que nuestra r obtenida es igual a .9995, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis de investigación. Esto es: nuestro resultado sugiere que hay una correlación entre la primera y segunda aplicación de Escala de Actitudes.

A P E N D I C E 3

PLANILLA DE COMPUTOS.

Numero de cuestionarios: _____

Grupo _____

| Cómputo | No. | % | X | Extención | Indice. |
|-------------|-----|---|---|-----------|---------|
| A _____ | | | | | |
| B _____ | | | | | |
| C _____ | | | | | |
| D _____ | | | | | |
| E _____ | | | | | |
| tales _____ | | | | | |
| x | | | | | |
| A _____ | | | | | |
| B _____ | | | | | |
| C _____ | | | | | |
| D _____ | | | | | |
| E _____ | | | | | |
| tales _____ | | | | | |
| X | | | | | |
| A _____ | | | | | |
| B _____ | | | | | |
| C _____ | | | | | |
| D _____ | | | | | |
| E _____ | | | | | |
| tales _____ | | | | | |
| X | | | | | |
| A _____ | | | | | |
| B _____ | | | | | |
| C _____ | | | | | |

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

- Anzieu, D. y Martin I. LA DINAMICA DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS
Ed. Kapelusz, Argentina 1974.
- Arias Galicia Fernando . ACTITUDES, OPINIONES Y CREENCIAS.
Ed. Trillas, México 1980.
- Bellows Roger Marian. PSICOLOGIA DEL PERSONAL EN LA INDUS-
TRIA Y LOS NEGOCIOS.- Ed. Diana. México 1975.
- Blum I. Milton y Naylor, James. PSICOLOGIA INDUSTRIAL SUS FUN-
DAMENTOS TEORICOS Y SOCIALES.- Ed. Trillas. México 1977.
- Brown, J.A.C. LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA.-Ed. --
Fondo de cultura económica, México, 1970.
- Chruden, H.J. y Sherman, Arthur W. ADMINISTRACION DE PERSO-
NAL.- Ed. Continental. México 1970.
- Dale Yoder. MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES.
Ed. C.E.C.S.A. México 1980.
- Dun_Ham R.B. y Smith F.J.-Salud Organizacional.- Ed. Trillas-la. -
Edición . México 1985.
- Dunnette, Marvin D. y Kirchner, Wayner K. PSICOLOGIA INDUSTRIAL
Ed. Trillas. México 1976.
- Flippo, Edwuin B. PRINCIPIOS DE PERSONAL.- Ed. Mc. Graw Hill -
México, 1980.
- 1). Frederick, Maier Norman R. PRINCIPIOS DE RELACIONES HUMANAS
Ed. Omega. Barcelona España 1976.
- 2) Gellerman, Saul W. LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES HU-
MANAS. Ed. C.E.C.S.A. México 1982.

-) Gellerman, Saul W. MOTIVACION Y PRDÚCTIVIDAD.- Ed. Diana - México 1979.
-) Gilmer, B. H. PSICOLIGIA INDUSTRIAL.- Ed. Martínez Roca.- España. 1971
-) Ghiselli, E. y Brown, C.W. PSICOLOGIA INDUSTRIAL.- Ed. Letras-México 1959.
-) Howell, William, C. PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL. Ed. Manual Moderno. México 1979.
-) Katz, Daniel y Kahn, Roberto. PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES. Ed. Trillas. México 1977.
-) Kelly, Joe. RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.- Ed. Atenea. Argentina 1972.
-) Levin, Jack. FUNDAMENTOS DE ESTADISTICA EN LA INVESTIGACION SOCIAL.- Ed. Harla. México 1979.
-) Lingren, H.C. INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA SOCIAL.- Ed Trillas. México 1979.
-) Mc.Guigan, F.J. PSICOLOGIA EXPERIMENTAL.- Ed. Trillas. México 1980.
-) Maisonneuve, Jean. LA DINAMICA DE LOS GRUPOS PEQUEÑOS.- Ed. Nueva Imagen. Argentina 1981.
-) Mayntz, Renate. SOCIOLOGIA DE LA ORGANIZACION.- Ed. Alianza - España. 1972.
-) Nadelsticher Mitranj A. TECNICAS PARA LA CONSTRUCCION DE CUESTIONARIOS DE ACTITUDES Y OPCION MULTIPLE.-Cuaderno del I.N. C.P. No.11. México 1983.

- 0). Pick, Susan y López, Ana Luisa. COMO INVESTIGAR EN CIENCIAS - SOCIALES.- Ed. Trillas. México 1980.
- 1). Rodríguez, Aroldo.- PSICOLOGIA SOCIAL.- Ed. Trillas. México 1970.
- 2). Schein, Edgard H. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION.- Ed. Prentice/ Hall Internacional. España 1975.
- 3). Siegel, Laurence. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. Ed. Continental. México 1976.
- 0). Sisk, Henry L. y Sverdlik, Mario. ADMINISTRACION Y GERENCIA DE PERSONAL. Ed. South- Western Publishing Co. Cincinnati Ohio USA. 1976.
- 0). Summers Gene S.- MEDICION DE ACTITUDES.- Ed. Trillas- 1982.
- 1). Tannenbaum, Arnold S. PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION SOCIAL- Ed. C.E.C.S.A. México 1978. Quinta Impresión.
- 2). Vroom, V.H. y Deci, E. MOTIVACION Y ALTA DIRECCION.- Ed. -- Trillas.- México 1979.
- 3). Wakeley y Smith. PSICOLOGIA INDUSTRIAL.- Ed. Trillas. México 1980.

M-0033001