



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA ELABORACION DE UNA ESCALA DE ACTITUDES COMO
METODO DIAGNOSTICO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

GUINDA

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

p r e s e n t a

ROBERTO FERNANDEZ BORBOLLA



Asesor: Carlos Peniche Lara

México, D. F.

1987

M-0059925



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES CON GRAN CARINO
Y
AGRADECIMIENTO

A MI ESPOSA E HIJOS
POR
SU AYUDA Y SOPORTE.

A MIS HERMANOS
CON
AFECTO.

L. Ps. 4455

I N D I C E

INTRODUCCION	2
CAPITULO I: PANORAMA DEL ESTUDIO DEL HOMBRE EN EL TRABAJO.	
ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA PSICOLOGIA APLICADA	6
APORTACIONES DE OTRAS CIENCIAS AL ESTUDIO DEL HOMBRE EN EL TRABAJO	17
ESCUELAS DE LA DIRECCION	19
FUNCIONES DEL PSICOLOGO	21
LA PSICOLOGIA EN EL TRABAJO	23
EL HOMBRE Y EL TRABAJO	28
CAPITULO II: EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
GENERALIDADES SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	32
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	33
EL D.O. Y EL CAMBIO	34
METODO DE LA INVESTIGACION ACCION	34
PASOS EN LA INVESTIGACION ACCION	34
MODELO DE INVESTIGACION ACCION EN D.O.	35
<hr/>	
DEFINICION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	37
PASOS A SEGUIR EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	38
CAPITULO III: LA FASE DE DIAGNOSTICO EN D. O.	
DEFINICION DEL DIAGNOSTICO	41
ALGUNAS PROPIEDADES DEL DIAGNOSTICO	42
ELEMENTOS DEL DIAGNOSTICO	44
OTROS ASPECTOS DEL DIAGNOSTICO	45
ANALISIS DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	46
LAS VARIABLES DENTRO DEL DIAGNOSTICO	47
DESEO DE CAMBIO DEL SISTEMA CLIENTE	48
DEFINICION DEL PROBELMA DE CAMBIO	49

VENTAJAS DEL DIAGNOSTICO INSTRUMENTADO	50
CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS CUESTIONARIOS	51
CAPITULO IV: LAS ACTITUDES	
LAS ACTITUDES	53
DEFINICIONES ¿QUE SON LAS ACTITUDES?	54
ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ACTITUDES	56
COMPONENTES DE LA ACTITUD	59
DISEÑOS PARA LA INVESTIGACION DE OPINIONES	60
METODOS DE ANALISIS DE LAS ACTITUDES	62
LOS CUESTIONARIOS	63
IMPORTANCIA DE LAS ACTITUDES EN LA EMPRESA	64
BENEFICIOS DE LA ENCUESTA PARA LA EMPRESA	64
VENTAJAS DE LA ENCUESTA DE ACTITUDES	65
AREAS A INVESTIGAR	65
CAPITULO V: INVESTIGACION EXPERIMENTAL.	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	69
LA EXACTITUD	71
PROPOSITOS DE LA INVESTIGACION DE OPINIONES	71
HIPOTESIS	72
VARIABLES	74
INSTRUMENTO	74
METODOLOGIA Y PROCEDIMIENTO ESTADISTICO	74
MUESTRA	75
SUJETOS	75
ESCENARIO	75
MATERIALES	76
RECOLECCION DE DATOS	77
CONCLUSIONES	77

PLANEACION DE LA ENCUESTA	78
METODO UTILIZADO EN LA INVESTIGACION	79
CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO	79
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	
CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA	93
RECOMENDACIONES	94
CONCLUSIONES DE ESTE TRABAJO	97
BIBLIOGRAFIA	100
APENDICE 1	103
APENDICE 2	121
APENDICE 3	124
APENDICE 4	126
APENDICE 5	140
APENDICE 6	152

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

INTRODUCCION

Considerando que el Desarrollo Organizacional surge por los años 50 como una técnica para manejar el cambio, es decir administrarlo, hemos pensado de interes hacer un breve bosquejo histórico de la psicología aplicada al trabajo y de algunas corrientes administrativas, dado que consideramos que el inicio del Desarrollo Organizacional reside precisamente en tales ciencias y creemos que para tratar de entender el porque de la necesidad que surgiera tal técnica, es necesario revisar algunos aspectos históricos. De este modo en el capítulo I tratamos el panorama del estudio del hombre en el trabajo.

Si pensamos que, especialmente en países desarrollados como Estados Unidos, a partir de la postguerra el cambio ha venido siendo un fenómeno creciente y que día con día es más rápido y se da con mayor velocidad, es cuando logramos entender que surgieran disciplinas, como lo es el D. O. que, precisamente trata de administrar el cambio, esto es planearlo y preverlo para poderlo dirigir y controlar. Así que después de éste bosquejo histórico decidimos, dentro del siguiente capítulo, destacar los diferentes pasos que conforman una Intervención de D.O., que tratamos en el capítulo II; para de este modo tratar de circunscribir nuestro estudio a la fase, para nosotros medular, que es la de diagnóstico; ya que de ella van a derivarse los demás pasos y dependerá de la calidad, objetividad, precisión de los datos, etc., para que el resto de la intervención sea un estudio realmente científico y conformar así este capítulo III. Y ciñendo aún más nuestro estudio, decidimos seleccionar como punto esencial el Método de Construcción y Elaboración de una Escala de

Actitudes, que se cubre dentro del capítulo IV y V, como método de recolección de datos y diagnóstico, dado que cubre el área intra-organizacional, es decir el total de la empresa, y en esta parte del trabajo queda comprendida nuestra hipótesis. Para finalizar con nuestras recomendaciones y conclusiones en el capítulo VI.

De este modo nuestro estudio se circunscribe a señalar los pasos que seguimos para la elaboración de la escala actitudinal y la metodología seguida para su validación. Dentro de esta parte final incluimos nuestras conclusiones o hallazgos.

Creemos que así, este documento puede ser una aportación de interés para todos aquellos estudiosos de las ciencias sociales y del comportamiento que están interesados en la medición de actitudes y en la elaboración de escalas para tal fin, dado que aquí podrán encontrar un método validado con tal objeto, con los pasos y procedimientos a seguir para su consecución.

El presente estudio, básicamente exploratorio y descriptivo, se basó en considerar que el primer paso dentro del proceso de Desarrollo Organizacional en el estudio de una empresa se cimenta en la observación, recolección y descripción de datos para la caracterización y diagnóstico del objeto. No se presenta como un diseño experimental ya que, por causas fuera de nuestro control, no se manejarán variables manipuladas, dado que sólo se elaboró el cuestionario a partir de los resultados con un grupo piloto, aplicándose un estímulo estandar y constante (preguntas), con la consecuente obtención de respuestas, sin haberse completado el estudio, ya que después de la intervención (recomendaciones) hecha

no se hizo una segunda medición (como estaba proyectado) para verificar si existía algún cambio suscitado por la intervención.

Consideramos de importancia hacer un reconocimiento a mi esposa, Donaji Domínguez, quien actuó como el mecanismo disparador para la elaboración de este proyecto. Así mismo, dar las gracias y también hacer un reconocimiento a mi amigo, C. P. David Domínguez Mijangos, quien con su cariñoso estímulo y aliento nos empujó para la realización de este trabajo. Y finalmente deseamos hacer un reconocimiento especial a nuestro asesor, Carlos Peniche Lara, por su gran ayuda y colaboración como acertada dirección que hicieron posible este esfuerzo. Gracias...

C A P I T U L O I

PANORAMA DEL ESTUDIO DEL HOMBRE EN EL TRABAJO.

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA PSICOLOGIA APLICADA.

En los siguientes párrafos presentamos un resumen de lo que han sido los momentos históricos sobresalientes de la Psicología Aplicada, con el objeto de situar el origen de lo que, entonces, se llamo Psicología Industrial, y de este modo caracterizar el marco de referencia en que está se ha desenvuelto.

Como E. Cerda lo señala, "es curioso hacer notar que el hombre no haya comprendido, sino hasta hace muy poco tiempo, que las sociedades que el mismo fundo y organizó obedecen a leyes psicológicas particulares muy distintas de las disposiciones legales, organizadoras o administrativas que constituyen su estructura visible. Si la expresión "psicología social", con la cual se designa al estudio de las interacciones entre un individuo y los grupos a los cuales pertenecen fué utilizada en 1898 por el sociólogo francés Durkheim, los estudios de los cuales arrancan las actuales orientaciones son todas posteriores a 1925" [1].

Como sucede con todas las ciencias, la psicología surge de la filosofía y, hasta hace muy poco tiempo, se tendia a seguirla considerando así. Por tal motivo, muchos autores ubican el origen de la psicología como una rama de la filosofía [2], igual

[1] Cerda, Enrique, "Psicología Aplicada", Editorial Herder, Barcelona, España, 1960.

[2] Murphy, Gardner, "Introducción Histórica a la Psicología Contemporánea", versión castellana de Eduardo Loedel, 5a. edición, 3a. reimpresión, Editorial Paidós, Argentina, 1960, Biblioteca de Historia de la Psicología, V. 2, (Presentación y Supervisión castellana por Enrique Butelman).

que sucedió con muchas otras ciencias. De este modo, encontramos los primeros estudios y escritos que al respecto aparecen, de manera analítica y lógica, en la época de la Grecia clásica. en la obra de Demócrito, Platón y especialmente, Aristóteles a quien algunos autores consideran como el "padre" de la psicología. Aunque como lo señala G. Murphy "[...] la psicología es tan antigua como la civilización y está multitud de investigaciones y opiniones deriva de una historia rica y abigarrada [3].

De hecho desde que el hombre existe, desde nuestros antepasados primitivos, en su esfuerzo por comprender su mundo y los fenómenos que se les presentaban, existió la tentativa de elaborar una Psicología, la cual en mucho estaba relacionada con aspectos mágicos, ritos y ceremonias. Al respecto Bernal sostiene que la ciencia tiene su origen en aspectos mitológicos racionalizados, por lo "[...] que empezó a desarrollarse como un aspecto difícilmente distinguible del misterio del artesano y de la erudición sacerdotal, que se mantuvieron separados durante la mayor parte de la historia registrada, la ciencia tardó bastante en establecerse con una existencia independiente dentro de la sociedad". Por otra parte, dice "[...] las ciencias de la sociedad estuvieron incorporadas al principio en las tradiciones y en los ritos y solo tomaron forma bajo la influencia de las ciencias naturales y siguiendo su modelo" [4].

[3] Ibid. p. 19, señala "La psicología si la interpretamos como una reflexión sobre la naturaleza y las actividades de la mente es una disciplina muy antigua".

[4] Bernal, John D., "La Ciencia en nuestro tiempo, Ibid. p. 13

El origen de la psicología aplicada, así como su desarrollo, esta intimamente ligado al de la psicología experimental y a la entonces llamada psicología diferencial. Aunque autores como Douglas K. Candland, en el prólogo del libro "Elaboración de Escalas de Actitudes y Psicofísica Clásica" [5], considera que la Psicofísica Clásica, originada en los trabajos de Fechner (1836), Weber y Stevens, son base de la psicología aplicada, y por ende de las escalas de actitudes.

En 1904, el psicólogo Charles Spearman, publica un trabajo en el que usando el método de coeficiente de correlación de Pearson, estudia los factores comunes a varias pruebas, creando así las bases de análisis factorial, método con el que posteriormente harían nuevas aportaciones a la psicología autores como C. Burt, C.C. Thurstone y R.B. Catell.

En 1905, aparecen en Francia los trabajos de Binet y Simón, dando origen a lo que posteriormente fueron los primeros test de desarrollo. En 1906, con los estudios de J.M. Lahy sobre las aptitudes para el aprendizaje de la mecanografía nacen los primeros test de aptitudes.

En el aspecto de la psicología del trabajo, que es el que aquí nos ocupa, es importante mencionar que su nacimiento se considera en Diciembre de 1901 [6], cuando Walter Dill Scott, profesor adjunto de Psicología en la Universidad de Northwestern, acepto hablar en el Agate Club de Chicago respecto a como podría

[5] Manning, Sidney A. y Edward H. Rosenstock, "Elaboración de Escalas de Actitudes y Psicofísica Clásica, tr. de Javier Aguilar Villalobos, primera reimpression, ed. Trillas, México, 1977, pp. 13 a 17.

[6] Von Haller Gilmer B., "Psicología Industrial", tr. Dr. José Toro Traillero, Ed. Grijalbo, España, 1963, p. 21 a 23.

emplearse la psicología en publicidad. Entre los asistentes a esta conferencia, se encontraba John Lee Mabin, director de una agencia de publicidad, quien ofreció lanzar una revista mensual si Scott escribía una serie de artículos sobre la psicología en la publicidad. Posteriormente, el mismo Scott preparó las primeras series de artículos, en los que exponía como la psicología tenía utilidad en el campo de la publicidad. Así, Scott se convierte en el primer "psicólogo industrial" o comercial. Aunque, la primera obra que, al parecer, se publicó sobre psicología industrial ("The Psychology of Industrial Efficiency") data de 1911 y su autor fué H. Munsterberger, y contiene conceptos operantes aún en nuestra época, dado el enfoque que dió a su obra este autor (para mayor información al respecto se pueden consultar las obras de Tiffin, F. Arias Galicia, E. Cerda, G. Murphy y Von Haller Gilmer).

También en 1911, Munsterberg, profesor de la Universidad de Harvard, da un impulso a la aplicación de la psicología en el área del trabajo y define la psicotécnica como "la ciencia de la aplicación práctica de la psicología".

En esta época comienzan las experiencias sobre los procesos de adquisición y de aprendizaje, y Frank B. Gilbreth, transfiriendolos al sector del trabajo industrial, en 1911 se aboca al estudio sistemático de los movimientos, siguiendo los trabajos que previamente había desarrollado F.W. Taylor.

En 1916 se organizó el Centro de Investigación Sobre vendedores que dirigió Scott, y ahí precisamente surgió la necesidad de hacer una mejor selección profesional de vendedores.

En 1917 se efectuó una reunión de psicólogos y una de las conclusiones fué no aceptar a quienes mentalmente fueran

insuficientes para realizar el servicio militar, clasificar a todos por niveles de inteligencia y seleccionar a los de mayor inteligencia para su ascenso a la oficialidad.

Thorndike, en estos días, aplica al campo de la pedagogía algunos descubrimientos que hizo al estudiar la conducta de ciertos animales, elaborando así sus tres leyes del aprendizaje (del ejercitamiento; de la conexión asociativa; y del efecto).

En 1919, Robert C. Clothier y Scott, crean una organización que ofrece la selección a empresas y negocios, y desarrollan un gran número de tests profesionales o de oficios, así como manuales para adiestramiento de aprendices, crean también el sistema de puntos para análisis y valuación de puestos (vigente aún), y fundan lo que fué la administración de personal. En 1918, bajo la dirección de James Burt Miner, se funda el centro de investigaciones para el adiestramiento en la venta al pormenor, filial del centro de investigaciones sobre vendedores, en el que se formaban profesionalmente a los vendedores. Aquí surgió una de las primeras fórmulas de adiestramiento, que hasta la fecha se utiliza y es vigente, y consiste en seguir los siguientes pasos:

- * Preparación
- * Explicación
- * Demostración
- * Observación y
- * Supervisión

En 1923, Viteles define la materia de la psicología industrial en su obra, siendo así el primero que da una definición de esta rama de la Psicología.

En 1927, en la fabrica Hawthorne (Chicago) de la Western Electric Co., con los estudios realizados por Mayo, Roethlisberger

y Homans, deja de verse la producción como una simple función de la iluminación, la fatiga física o la temperatura ambiente en el trabajador (factores de higiene para Herzberg). y se inicia a discutir sobre los problemas relacionados con la dirección, los mandos intermedios y las relaciones humanas.

En ese momento (1930), la psicología aplicada al estudio del hombre en el trabajo ingresa en una nueva e importante etapa; surge de hecho la corriente o perspectiva humana en el estudio del hombre en el trabajo. Precursores de esta perspectiva se considera a Alfred Binet (con los trabajos en que intenta comprobar las diferencias individuales de inteligencia), y a Hugo Munsterberg (entre otros por su programa de adiestramiento para conductores de trolebus). Quizá como indica Von Haller Gilmer (1963), uno de los problemas básicos de las relaciones humanas en las empresas consiste en lograr la identificación del Yo de los trabajadores con el producto final, fruto de las tareas individuales.

Cabe mencionar nuevamente los estudios realizados en el terreno industrial o laboral, clásicos ya, llevados a cabo por Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, a partir de 1927, en los talleres Hawthorne de la Western Electric (Chicago), de los que arrancan los estudios posteriores sobre "relaciones humanas" en el trabajo. Muchos autores consideran este estudio como el punto de partida del enfoque humano o "perspectiva humana" en las empresas, [para mayor información sobre este estudio se pueden consultar las siguientes obras: Cerda, Whyte, Huse, Von Haller, Arias Galicia, Schein, Siegel].

En 1945, Kurt Lewin [7] formo el Centro de Investigación de la Dinámica de Grupo en el Instituto de Tecnología de Massachusetts. Sus estudios crean interes por los problemas de la motivación y la productividad, en la medida que se relacionan con la estructura de grupo. Se busca obtener la producción y la satisfacción laboral al mismo tiempo. Este autor adquiere importancia por su teoría de campo y su conceptualización de la Acción-Investigación y su estudio de grupos, que le hacen ver como el iniciador de lo que es el D. O., y para algunos es precursor de la teoría de sistemas.

Posteriormente, otros autores han enriquecido con sus concepciones a está corriente o perspectiva humana de la administración y dirección de empresas y así tenemos, por ejemplo, a A. Maslow que, al postular su teoría de la jerarquía de necesidades como fuentes de la motivación, ofrece una importante contribución para entender al hombre en el trabajo. Está teoría, junto con la de McLelland y la de F. Herzberg han sido, generalmente, la base de estudios que se realizan en las empresas respecto a motivación. Posteriormente, Rensis Likert considera que la dirección de los recursos humanos de la empresa es la tarea más importante del "[...] director, porque todo lo demás depende de lo bien que se realice la tarea" [8] y clasifica a las empresas según el "estilo" en 4 sistemas:

Sistema 1, o explotador autoritario,

Sistema 2, o explotador paternalista,

[7] Lewin, Kurt, "Field Theory in Social Science", Harper & Row, Nueva York, 1951.

[8] Likert, Rensis, "The Human Organization", McGraw Hill, Nueva York, 1967.

Sistema 3, o de consulta y
Sistema 4, o participativo.

Vale la pena mencionar que R. Likert considera la palabra "sistema" en el sentido de categoría o tipo de enfoque.

No se puede dejar de mencionar a Douglas McGregor [9], quien aporta la teoría X y la teoría Y, relacionadas con la forma en que los directivos ejercen su "estilo directivo" (o liderazgo), desde una posición en la que los supuestos (creencias) que le hacen actuar son, de acuerdo a la teoría X, creer que el hombre trabaja a la fuerza, que es flojo por naturaleza, que es perezoso, que elude el trabajo por que le desagrada, que es irresponsable y necesita de control externo para trabajar; o bien, de acuerdo a la posición de la teoría Y, en la que el directivo supone que el hombre trabaja porque le gusta, que el trabajo para el hombre es tan natural como el juego lo es para el niño, que es responsable y trabaja por satisfacer sus necesidades, que el hombre tiene ~~autocontrol y no requiere de controles externos, que busca su~~ crecimiento, etc. Tales postulados de McGregor han sido una valiosa aportación a los estudios del hombre en la administración.

Más adelante, los estudios sobre la forma de dirigir en administración han sido desarrollados por Blake y Mouton [10] con su grid gerencial, con los estudios de la universidad de Ohio, los de Fiedler, los de Reddin [11], quienes son los primeros en

- [9] McGregor, Douglas, "El Aspecto Humano de las Empresas", 6a. reimpresión, Ed, Diana, México, 1975.
[10] Blake Robert R. y Jane S. Mouton, "El Modelo De Cuadro Organizacional Grid", Serie Desarrollo Organizacional, Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos de Norteamérica, 1973.
[11] Reddin, William J., "Efectividad Gerencial", Ed. Diana, México, 1975.

establecer que el liderazgo (o función directiva) es situacional y de ello depende, en buena medida, la efectividad del gerente o supervisor. Tales estudios han sido desarrollados, agregando otros elementos, por Hersey y Blanchard [12].

Por otra parte, la psicología social utilizando diseños experimentales, como los modelos matemáticos elaborados por Stouffer y Guttman, han abordado el estudio de las actitudes y de las opiniones; como lo han hecho Stoetzel, Thurstone y otros, que encuentran sus aplicaciones más inmediatas en el sondeo de las opiniones y en terreno de la publicidad, de la propaganda, y del trabajo, etc., [13].

Como podemos ver la psicología en el ámbito laboral, en el mundo del trabajo, surge como una respuesta a las necesidades que las institucines presentarán al tratar de obtener mayor eficiencia o productividad de sus miembros. De este modo, el punto de partida de la Psicología Industrial fué el tratar de colocar en el puesto adecuado a los solicitantes de empleo. Para ello se utilizarón los modelos que durante la guerra mundial se crearon con objeto de clasificar a los soldados y para determinar las jerarquias de mando.

De este modo, el panorama de la psicología aplicada al estudio de las empresas ha ido cambiando y ensanchando su campo, variando incluso su concepción de ser Psicología Industrial a la de Psicología del trabajo; y actualmente, de acuerdo a E. Schein

[12] Hersey, Paul y Ken H. Blanchard, "Estilo Eficaz de Dirigir: Liderazgo Situacional, No Existen Dos Situaciones Iguales", tr. de Alica Coquet, IDH Ediciones, México, 1981.

[13] Von Haller Gilmer, E, y otros, Ibid.

[14], que la nombra Psicología de las Organizaciones, más enfocada hacia una visión de la empresa de tipo interdisciplinario, bajo una concepción sistémica que permite verla de manera integral, como un todo; ya que, en general, hasta antes de Kurt Lewin, la tendencia era tratar de estudiar al individuo como si existiera en un vacío social (Arias Galicia, Mann, Bennis y otros).

En contraste, actualmente la tendencia es la de considerar a los individuos dentro de un contexto total, integral, como lo hacen técnicas como el Desarrollo Organizacional y la Administración por Objetivos.

Fernando Arias Galicia considera que "[...] se ha dicho que la sociedad industrial moderna no satisface las necesidades psicológicas de la gente. La psicología trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona" [15]. ~~Al mismo respecto, este autor apunta lo siguiente~~ "[...] La tónica interdisciplinaria debe permear las actividades del profesionista. Considero como fundamento de toda ciencia a la filosofía. Muchos problemas científicos se enraizan en problemas filosóficos, especialmente aquellos ligados al conocimiento. Deseo poner énfasis en un punto primordial a mi juicio. Por mucho que el psicólogo se compenetre en los problemas epistemológicos, en las técnicas metodológicas y en diversos sistemas teóricos: por

[14] Schein, Edgard H., "Psicología de la Organización", tr. de Victor E. Cruz Cardona, 3a. ed., Ed. Prentice/Hall Internacional, Colombia, 1982.

[15] Arias Galicia Fernando, "La Administración de Recursos Humanos", 2a. ed., Ed. Trillas, México, 1979, p. 31.

demasiado ocupado que se encuentre en hallar problemas significativos para el avance de la ciencia, tiene como fin último mejorar la condición humana. Para mi gusto, el humanismo debe impregnar e iluminar toda la ciencia. De otra manera esta pierde todo significado". Y continua diciendo "Las tendencias modernas en la educación profesional apuntan cada vez más a crear graduados que, concentrados en un campo, no desconozcan los demás, especialmente fronterizos al suyo propio. El esfuerzo por lograr profesionistas interdisciplinarios toma cada vez más incremento ya que los problemas, en la realidad presentan facetas múltiples" [16].

Por su parte Lawrence y Lorsch nos indican "[...] el punto en que está de acuerdo la mayoría de los directivos, consultores y autores es que el tratamiento de estos problemas (humanos y organizacionales) es crucial para el éxito de una empresa" [17].

Así podemos concluir que la psicología del trabajo ofrece un ~~amplio campo de estudio y un reto para los interesados en ella.~~ Y que se requiere un enfoque interdisciplinario, en el que intervengan varios puntos de vista, como son: el económico, el de la administración, el de ingeniería, etc., para la solución acertada de los problemas que se presentan en la empresa.

[16] Arias Galicia Fernando, "Introducción a la Técnica de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, 3a. ed., Ed. Trillas, México, 1984, pp. 14-15.

[17] Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch, "Desarrollo de Organizaciones", Serie Desarrollo Organizacional, Ed. Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos, 1973.

15

APORTACIONES DE OTRAS CIENCIAS AL ESTUDIO
DEL HOMBRE EN EL TRABAJO:

Dentro del estudio que estamos realizando hemos considerado importante señalar algunas de las aportaciones que otras disciplinas como la administración, han enriquecido el campo de estudio del hombre en el trabajo.

Al hablar de la psicología del trabajo ha estado muy estrechamente relacionada con las corrientes de la dirección y de la administración. De acuerdo con Huse y Bowditch [18], quienes consideran que la organización del trabajo, que desde siempre ha constituido un problema, ha sido enfocada bajo la óptica de tres diferentes perspectivas (cada una de las cuales nace dentro de un contexto cultural concreto):

- a) Perspectiva Estructural,
- b) Perspectiva de Flujo de la Información,
- c) Perspectiva Humana.

La primera comprende todas aquellas teorías y escuelas que se concentran en cuestiones tales como la forma en que las organizaciones deben ser estructuradas internamente; que funciones deben agruparse, quienes deben dirigir y a quien, y que estilo de dirección se debe emplear. Esta perspectiva ha sido representada, en diferentes épocas por Weber, Taylor, Gilbreth, Fayol, Urwick, Mooney, Reiley, Woodward y, recientemente, Etzioni y Seiler. Esta perspectiva es esencialmente vertical; en ella se subraya la estructura formal y las líneas predeterminadas de autoridad y responsabilidad. Esta corriente surge por 1910.

[18] Huse, Edgar F. y James L. Bowditch, "El Comportamiento Humano en la Organización", tr. Alfonso Márquez P., 1a. ed., Fondo Educativo Interamericano, México, 1980, pp. 21-33.

La segunda perspectiva se ha dirigido al estudio del flujo y tratamiento de la información, la investigación operativa y la simulación por medio del ordenador. Esta perspectiva ha tenido, entre otros, como sus representantes a Blackett, Churchman, Ackoff, March, Simon, Lawrence, Lorsch y Perrow. En esta perspectiva, de tipo horizontal esencialmente, se centra en los modos mediante los cuales el trabajo fluye a través de la empresa. La aparición de esta corriente es por 1940.

La tercera perspectiva, aparece aproximadamente entre 1920 y 1930, teniendo como precursores a A. Binet y H. Munsterberg, y posteriormente a Roethlisberger, Mayo, Dickson, Lewin, Lippitt, White, Maslow, Coch, French, Argyris, Maier, Herzberg, Likert, Vroom, Blake, Mouton, Reddin, Fiedler y otros más. Esta perspectiva se centra principalmente en los seres humanos y en los modos que interactúan estos en la organización total: el individuo, el grupo, la empresa, dado que son interdependientes entre sí. ~~Esta corriente tiene como objeto de estudio principal a los recursos humanos; observándose al individuo como un subsistema dentro de la empresa, que pertenece a los grupos dentro del sistema total (empresa) y ejerce una interrelación con la empresa en conjunto.~~

En la perspectiva humana se distingue al grupo (al considerar que este está formado por individuos), en un nivel de complejidad más alto que el individuo. Además el grupo facilita varios tipos de interacción (formal o informal) entre los individuos, o de un individuo con el grupo o viceversa; además de que el grupo ejerce un impacto sobre la organización total.

Escuelas de la Dirección

Perspectiva	Escuela o Corriente	Representada por:
I o Estructural	Principios de Dirección	Fayol
	Estructuralista	Max Weber
	Dirección Científica	Taylor, Gilbreth, Gantt.
	Aportaciones Recientes	Blake y Worthy, Likert, Fiedler, Lawrence y Lorsch, Perrow, y Woodward.
II o del Flujo del Trabajo	Investigación Operativa	Churchman, Forrester, Emshoff, Diebold.
III o Humana	Relaciones Humanas	Mayo, Roethlisberger.
	Desarrollo Organizacional	Lewis, Coch y French, Lippitt y White.
	Teorías Multidimensionales	Herzberg, Blake y Mouton; Fiedler, Lawrence y Lorsch.

Perspectivas de las teorías de Dirección.

Finalmente la empresa se puede contemplar como un sistema humano total, compuesto de individuos y grupos, cada uno de los cuales afecta a los otros y a la empresa total. Dicho de otra manera, los diversos subsistemas y la organización total son interdependientes.

Leavitt considera dentro de los enfoques tecnológicos a: F. W. Taylor, la investigación de operaciones, y al computo (proceso de información, simulación, heurístico).

Siguiendo a Huse y Bowditch, podemos apuntar que entendemos y comprendemos mejor a una empresa y podemos ayudar a que sea más eficaz, si tomamos en cuenta los conceptos de las tres perspectivas y esta tarea se facilita delineando claramente las diferencias entre los tres enfoques.

De acuerdo con E. Schein [19], quien dice "[...] El estudio de los procesos humanos en la organización se ha desarrollado en relación directa con nuestra capacidad para observar e investigar fenómenos individuales, interpersonales y de grupo. Los primeros estudios sobre la organización se realizaron bajo el predominio del pensamiento de la "gerencia científica", lo que condujo a una ocupación casi exclusiva por los elementos "estructurales" o estáticos de la organización: ¿Cuál es la correcta división del trabajo? ¿quién debe tener que responsabilidades? ¿debe el departamento de producción informar directamente al director? o ¿debe hacerlo a través de una organización por productos que impliquen otras funciones? ¿Cuál es el alcance adecuado del control? ¿Cuántos niveles debe haber en la jerarquía?.

[19] Schein, Edgar H., "Consultoría de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional", Serie Desarrollo Organizacional, Fondo Educativo Interamericano, E. U., 1973.

Funciones del Psicólogo.

De acuerdo a los puntos que hemos revisado, observamos que el psicólogo dedicado al estudio del hombre en el trabajo se mueve en un escenario amplio y siempre cambiante, como lo señalan diferentes autores (Schein, Bennis, etc).

En 1939, K. Lewin escribió "[...] muchos de los psicólogos que actualmente trabajan en una rama práctica son muy concientes de la necesidad de una cooperación estrecha entre la psicología teórica y práctica. Los psicólogos pueden llegar a esa cooperación, como lo han hecho los físicos, si de un lado, el teórico no considera los problemas prácticos con desdén desde las alturas de su superioridad intelectual y no teme abordar los problemas sociales; y si, por otro lado, el especialista en psicología aplicada admite por su parte que nada resulta más práctico que una buena teoría" [20].

Si consideramos que la Psicología aplicada en el ámbito laboral ha sido llamada ~~Psicología Industrial~~ y posteriormente Psicología del trabajo, debido a los cambios que dentro de esta especialidad se han dado en su campo de aplicación; siguiendo a E. H. Schein se puede decir que el psicólogo que trabaja en el área laboral y lo hace no sólo en empresas, comercios o compañías cuyo objetivo básico es de tipo económico, sino también en instituciones diversas, cuyo fin es prestar servicios asistenciales, recreativos, etc., entonces vemos que tanto llamar a esta especialidad industrial o del trabajo, las encontramos

[20] Luft, Joseph, "Introducción a la Dinámica de grupo", tr. del francés de Josep Pombo, Editorial Herder, Barcelona, España, 1973 (Biblioteca de Psicología, No. 18), p. 28

limitantes, ya que si hablamos del trabajo lo estamos viendo con un enfoque individual, en la que se ve como interviene el hombre y su trabajo. Siguiendo a E. H. Schein [21] creemos que está especialidad debía ser llamada "Psicología de la Organización" ya que el campo actual de esta rama de la psicología se ha enriquecido, como lo vimos antes y de hecho su objeto de estudio es no sólo el individuo y el trabajo, sino la organización y logicamente el individuo y los grupos, tratando de observar a la empresa, institución, etc., con un enfoque más de tipo orgánico y dinámico, como lo analizamos más adelante.

40.

Los diferentes enfoques de la psicología han sido, como lo mencionan (Katz, Mann, y otros), generalmente con un contenido individual que, aunque han aportado mucho a nuestra especialidad, todavía hay mucho por hacer para lograr mejorar la productividad, la satisfacción en el trabajo, la optimización de recursos (humanos, económicos, materiales, etc.).

Es hasta Kurt Lewin que la psicología del trabajo tiene un enfoque de sistemas y se habla de organizaciones y se menciona al grupo pequeño como la unidad fundamental de la organización; así la teoría de Lewin vino a dar un contenido más de tipo social al contemplar la empresa (organización). El impacto que lograron los puntos de vista de este autor han sido importantes y de trascendencia, dado que hasta la fecha se siguen utilizando sus conceptos y teoría; incluso hay autores que lo consideran como precursor de la teoría de sistemas.

[21] Schein, Edgar H., "Psicología de la Organización", Ibid. pp. 3-9.

LA PSICOLOGIA EN EL TRABAJO:

Como podemos ver la psicología en el ámbito laboral, en el mundo del trabajo, surge como una respuesta a las necesidades que las instituciones presentarón al tratar de obtener mayor "eficiencia" o productividad de sus miembros. De este modo, el punto de partida de la Psicología Industrial fué ese "tratar de colocar en el lugar adecuado" a los solicitantes de empleo [22]. Para ello se utilizarón los modelos que durante la guerra mundial se crearon con objeto de clasificar a los soldados y para determinar las jerarquías de mando.

Posteriormente, ya en el campo de trabajo, los psicólogos empiezan a descubrir nuevas áreas de aplicación para sus técnicas y conocimientos, antes no vistas, iniciando así su intervención en nuevas esferas. De tal modo, el psicólogo en colaboración con especialistas de otras áreas incursiona en aspectos de ingeniería industrial, de publicidad, de ventas, participa en diferentes estudios: de opinión, de actitudes, de motivación, de ausentismo y rotación de personal, de seguridad, etc., y muchos otros más que han ido conformando este nuevo campo de estudio. Este campo trae consigo un nuevo enfoque, una nueva forma de concebir, de estudiar y observar a la organización; además de la efectividad que ha demostrado ha traves de sus contribuciones.

[22] La aplicación de pruebas con fines de selección en muchas ocasiones tuvo y ha tenido éxito; sin embargo, en muchas otras no lo tuvo. Y esto fue debido a que se extrapolaban conceptos, técnicas y métodos que correspondían eminentemente al campo de la Psicología Clínica. Por lo mismo, frecuentemente en lugar de utilizar y tratar de obtener medidas de aptitud, de aprendizaje, de destreza, de habilidad, de eficacia, etc., se hacían verdaderos estudios de psicopatología que, a final de cuentas, no le decían nada a los administradores o empresarios respecto a las probabilidades de éxito o efectividad del candidato.

Este enfoque, llamado "corriente humanista" por los estudiosos de la administración o de la dirección de empresas, surge como tal con la aparición de los trabajos de Mayo y Roethlisberger; sin embargo, ha sido el esfuerzo de todo un grupo el que ha desembocado en una concepción actual de lo que es la empresa. Esta nueva perspectiva, que surge por los años 70, es un enfoque total sistémico integrado que tiene a sus mayores representantes dentro de los consultores y especialistas en Desarrollo organizacional.

Así el concepto de Psicología Industrial cambia por el nuevo cuño de Psicología del trabajo, con un significado y un panorama más amplio, más general del estudio del hombre en el ambiente laboral, independientemente del cual se trate. La tendencia actual que, como ya lo señalamos, emerge con Schein, es la de llamarle Psicología Organizacional, con lo que nos enfocamos a estudiar al hombre, al trabajo, a la empresa, desde un punto de vista más completo, más integrado. Probablemente uno de los puntos más importantes que sostienen esta postura es que, como lo señala Schein "[...] cuanto más profundamente los psicólogos se sumergían en la conducta de los individuos dentro de las organizaciones, tanto más descubrían que la "organización es un sistema social complejo que debe ser estudiado como un sistema total si queremos comprender la conducta individual de una manera meridiana" [23]. Fue este descubrimiento el que creó la psicología de las organizaciones como una disciplina autónoma".

[23] Schein Edgard H., "Psicología de la Organización", tr. Alfonso Alvarez V., Ed. Prentice/Hall Internacional, España, 1972, p. 13.

Cuando hablamos de una Psicología del trabajo tenemos que partir de los siguientes supuestos:

1. Las empresas conjuntan a un grupo de personas que:

- a) Piensan y tienen ideas, además de presentar necesidades individuales, como son: de independencia, de poder de afiliación, de autorealización, etc.
- b) Interactúan y se suscitan sentimientos de acercamiento o de rechazo entre ellas.
- c) Son interdependientes entre si, dado que comparten responsabilidades, tareas, actividades, etc., para lograr objetivos comunes. Esto es la comunicación u organización formal.
- d) Están integrados, formando parte del conjunto llamado grupo (sea la organización total, una división, un departamento, un área, etc.).

2. La organización, en si misma, es un conjunto de elementos ("cosas") estáticos que, por si mismos, carecen de actividad. Carecen de lenguaje, de comportamiento, de pensamiento; y solo adquieren "vida", es decir movilidad, en la medida que el hombre se las proporciona. Estos elementos [24] que, a su vez, conforman también conjuntos son:

- * Capital
- * Equipos e Instalaciones, y
- * Materias Primas.

3. Para dar vida a las cosas y transformarlas se requiere de procesos intermedios entre la entrada y el resultado; lo que

[24] Muchos autores les llaman recursos; sin embargo, dado que un sistema es un conjunto de elementos he preferido nombrarles así.

le permitirá a la organización producir un bien, un servicio o un producto. Producto que ira dirigido a satisfacer las necesidades particulares del medio con que interactua.

Los sistemas que se dan pueden ser:

- * los objetivos
- * las tareas o actividades para lograrlos
- * la tecnología
- * las políticas, normas, procedimientos.
- * las interacciones individuales y de grupo que surgen al trabajar en forma conjunta. Aquí se suscita el poder, la sinergia, la motivación, la competencia, la comunicación, etc.

Tales condiciones algunos autores las llaman, en forma genérica, clima y cultura organizacional. El Dr. R. Díaz Guerrero en su libro (1986) da una explicación bastante detallada del significado de la cultura.

4. Estas condiciones se presentan dentro de un contexto social, por lo que la empresa, al mismo tiempo que importa insumos también exporta productos hacia y del medio. Además de que continuamente esta verificando si los resultados alcanzados, las actividades, están logrando el objetivo previsto. Para cubrir tal verificación utiliza el mecanismo de retroalimentación.

5. En tal panoráma, la empresa para lograr su adaptación y mantener su equilibrio interno y externo efectúa operaciones de ajuste, de cambio, a traves de sus diferentes subsistemas o del sistema total mismo, que le permitan subsistir y crecer.

Como lo señalan algunos autores, la psicología aplicada al trabajo, de hecho fué una extensión de lo que en otras especialidades de la psicología se estaba haciendo; de este modo el enfoque era estudiar al individuo, sus características y

habilidades, perdiendo de vista que en la empresa, en las instituciones. el hombre actúa tanto de manera individual como con la estructura formal e informal; así interactúa y es interdependiente.

Resumiendo estos puntos podemos citar a F. Arias Galicia: "[...] dentro de las organizaciones se ha prestado especial atención creciente a los aspectos técnicos y a los materiales, soslayándose un tanto los humanos; sin embargo, el elemento humano es el que va a dar vida y movimiento a la empresa" [25].

Así, con las aportaciones de E. Mayo, de K. Lewin y posteriormente Mc Gregor y otros autores, se ha tendido a dar mayor importancia al elemento humano. Tanto con la teoría general de sistemas como con el D.O. se ha dado un nuevo impulso a la concepción que el administrador, el empresario, el directivo, tiene respecto al hombre en el trabajo.

El enfoque actual y que ofrece grandes posibilidades al considerar a la empresa como un sistema socio-técnico, abierto, con un enfoque holístico en el que inciden factores tecnológicos, de objetivos, de recursos humanos, de estructura y de tareas, es para varios autores de un alto valor.

Michael Stephen [26] considera "[...] Dos temas dominan la enseñanza y práctica de la Administración. Ellos son el cambio organizacional y el enfoque de contingencia en la administración. El primero trata de la adaptación de la organización a las

[25] Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Ibid. p. 13.

[26] Michael, Stephen R. y Otros, "Técnicas para el Cambio Organizacional", tr. Sarui Jaled de Allub, Ed. McGraw Hill, México, 1983.

demandas de cambio planeadas por el medio ambiente en el cual opera. El segundo es el creciente reconocimiento de que la correcta solución para los problemas administrativos depende de la situación.

El Hombre Y El Trabajo:

Sin ahondar mucho en este tema, podemos considerar que el esfuerzo humano aplicado al sostenimiento y a la reproducción de la vida es el punto de partida de toda actividad humana. El hombre durante el curso de su vida debe satisfacer sus necesidades, lo cual sólo se puede lograr a través de la utilización de su fuerza y deseo de trabajo.

El hombre se diferenci6 radicalmente de los animales cuando aprendi6 a hacer instrumentos de trabajo (es decir a trav6s del uso de su capacidad de razonamiento y abstracci6n), tales como hachas de piedra, palos, arcos, flechas, etc. Con la manufactura de tales instrumentos, se inicia de hecho el trabajo del hombre. Al hacerlo surgi6 la necesidad de relacionarse con los dem6s hombres en el proceso de la actividad laboral y de empleo de los instrumentos; asi naci6 el lenguaje articulado. Trabajo y lenguaje ejercieron un influjo decisivo en la evoluci6n del cerebro. Seg6n F. de la Torre [27], gracias al trabajo apareci6 y comenzo a desarrollarse la sociedad.

Desde 6pocas remotas el hombre tuvo necesidad de organizarse desde un punto de vista social, para efectos de:

- * desenvolverse con mayores posibilidades
- * defender mejor sus derechos
- * poner fin a la lucha entre semejantes
- * otras razones.

[27] De la Torre Z., Francisco J. y Jos6 Ma. Maciel Garcia, Ed. McGraw Hill, M6xico, 1986.

Esto es, lograr hacer cosas que el individuo por si mismo no podría obtener.

Conviene destacar que los conocimientos del hombre provienen de los grupos sociales en los que ha nacido y dentro de los cuales vive.

Algunas de las conclusiones que han llegado los especialistas [28] en esta materia son:

- a) Para que la especie humana llegara a su estado actual, fue necesario que sus antepasados atravesaran diversas etapas de evolución hasta adquirir las formas y constitución actuales.
- b) El hombre es un mamífero del orden de los primates, que se encuentra a la cabeza de la evolución animal por la superioridad de su sistema nervioso y de su desarrollo mental; es asimismo el más evolucionado de los primates y el máximo representante de la evolución animal.
- c) Las características básicamente humanas que diferencian al hombre del resto de los animales, son:
 - * Pulgar en oposición a los demás dedos de la mano.
 - * Posición vertical del cuerpo.
 - * Cerebro diferenciado y de gran desarrollo.
 - * Visión estereoscópica y binocular, que le permite ver en tercera dimensión.
 - * Capacidad de experimentarse a si mismo como una entidad separada, distinta del mundo que le rodea y única en su individualidad.

[28] De la Fuente Muñoz, Ramón, "Psicología Médica", Fondo de Cultura Económica, México, 1983'

- * La razón, que lo obliga a comprender al mundo y a comprenderse a si mismo.
- * El lenguaje simbólico.
- * La imaginación y
- * La capacidad de pensar críticamente.

Como conclusión podemos afirmar que el hombre es un animal social, con características biopsicosociales que conforman su individualidad, y por ser intrínsecamente social, es decir, un ser preordenado por su naturaleza a vivir en sociedad.



C A P I T U L O I I
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Generalidades Sobre el Enfoque de D. O.

Como ya lo vimos en el capítulo anterior la tendencia de las ciencias de la conducta y de las ciencias sociales es buscar obtener mayores y mejores resultados del hombre en el trabajo. En nuestro enfoque señalamos con frecuencia a los individuos y estos conformados en grupos, tomados como lo indican diferentes autores, en el sentido de recurso humano que hace que la empresa triunfe o no, y que es importante destacar que el administrador, el ejecutivo para tener éxito en su gestión debe buscar optimizar el uso de los recursos, sean estos materiales, económicos o humanos, para una mayor productividad y calidad de vida integral.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Diferentes autores coinciden en señalar que el origen del D.O. es difícil de determinar, sin embargo varios de ellos consideran que surge como resultado de la evolución que va teniendo la capacitación y desarrollo del personal, al irse transformando los especialistas en tal materia en consultores. Para Huse y Bowditch [29], en general, consideran que el origen del D.O. se encuentra, por un lado en Kurt Lewin y, por otro, en Coch y French.

Origen D.O.

A continuación mostramos un cuadro esquemático de lo que han sido los antecedentes históricos del D.O.:

RAICES	PRINCIPALES AUTORES	CONCEPTOS COMPARTIDOS	PRACTICAS COMPARTIDAS
-Procesos Humanos. -Relaciones Humanas (Herederos de Elton Mayo) (Escuela Americana NLT)	Argirys, Benne, Blake y Mouton, Schutz, Tannenbaum, Lippit.	Entender a la Organización para cambiarla.	Consultores y Miembros de la Organización
-Proceso Técnico -Trabajo/Puesto/Estructura de la Organización (Escuela Inglesa: Tavistock).	Bion Luis, Davis, Emery, Rice, Miller, Trist (grupos autónomos)	Para entender a la organización tratar de cambiarla y observar los resultados.	colaboran en el Proceso de la Consultoría.

[29] Huse, Edgar F. y James L. Bowditch, Ibid. p. 29-30.

El D. O. y el Cambio.

Probablemente, el aspecto más importante que se encuentra al hacer Desarrollo Organizacional es que nos enfrentamos con una necesidad de administrar el cambio, es decir, saber en dónde estamos y hacia dónde vamos, ¿por qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, y ¿qué resultados tendremos? El hacer esto en forma adecuada lleva hacia una situación de productividad y optimizar los recursos de la empresa, con el consiguiente crecimiento de ella y, lógicamente, de quienes la conforman.

Método de Investigación Acción.

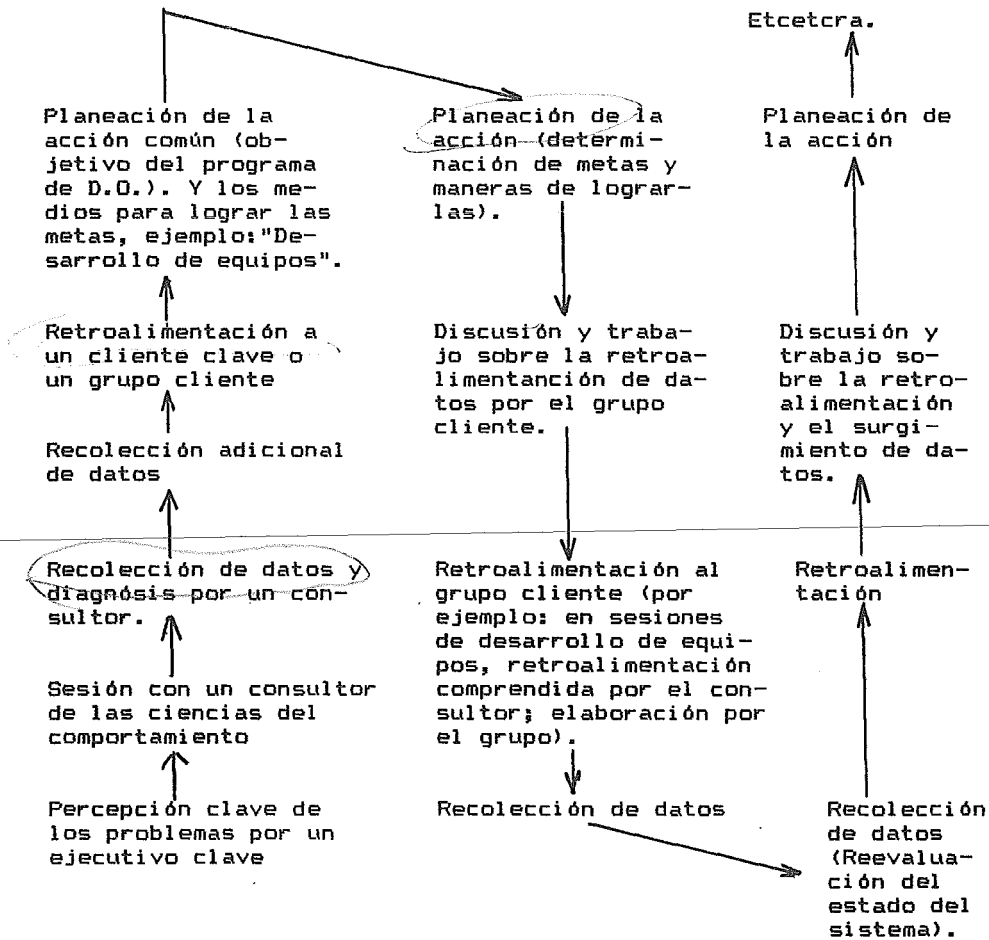
Sin embargo, para poder llevar a cabo un programa eficaz de D. O., es importante iniciar por realizar un diagnóstico eficaz del problema, así que es importante destacar que esta recopilación de información debe ser un trabajo hecho a conciencia, objetivo y con la mayor amplitud posible para cubrir todos los subsistemas que conforman a la empresa: metas, recursos humanos, estructura, tecnología, tareas, etc., existiendo para tal efecto diferentes métodos. Sin embargo, para motivos de este trabajo, nosotros elegimos el modelo de investigación acción que, quizá, sea el modelo más utilizado por los practicantes de D. O. (ver cuadro que en la siguiente página presentamos).

Pasos en la Investigación de la Acción.

Este modelo básico para las actividades de consultoría organizacional llamado de la investigación, es un modelo que basado en datos resuelve problemas repitiendo los pasos usados en el método científico de la investigación. Se utilizan tres pasos en la investigación acción: a) Recolección de datos, b)

Retroalimentación de datos a los clientes y, c) Planeación de la acción basada en los datos. Este método es un método de solución de problemas [30].

MODELO DE INVESTIGACION ACCION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL



[30] Achilles de Faria Mello, Fernando, "Desarrollo Organizacional Enfoque Integral", Ed. Limusa, México, 1986, p. 73.

Si nos hacemos las siguientes preguntas: ¿Dentro de una empresa, qué favorece más a la productividad, el individuo o el grupo de trabajo? ¿Qué es eso que llamamos "moral" del grupo? ¿Cómo estudiar el "clima" y "cultura" organizacional, para facilitar el cambio en está última? ¿Qué es un grupo? ¿Cuáles son sus características? ¿Qué importancia tiene la psicología del trabajo y en que consiste su ayuda para la solución de problemas en la empresa? ¿Ante un entorno caracterizado por el cambio rápido y constante, cuál es la posición que debe guardar el administrador o grupo directivo de la empresa? Son preguntas que a través del estudio y análisis por medio del modelo de investigación acción podemos resolver.

La investigación de la acción como proceso que resuelve problemas, es la recolección sistemática de datos de investigación sobre un sistema en marcha, en relación con algunos objetivos, metas o necesidades de tal sistema; la retroalimentación de los datos en el sistema; la toma de acción por variables alternas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en la hipótesis; y la evaluación de resultados por medio de la recolección de más datos. La investigación de la acción enfocada a resolver problemas, es la aplicación del método científico, que determina los hechos y la experimentación de los problemas prácticos que requieren soluciones de acción que involucren la colaboración y la cooperación de científicos, practicantes y legos.

DEFINICION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es definido de diferentes formas, pero para fines de este trabajo usaremos la elaborada por Beckhard [31], quien nos dice que "Es un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

Como Podemos observar tal definición conlleva un contenido de tipo interdisciplinario que habla por una parte de ciencias administrativas y por otro de ciencias de la conducta, así como un contenido social al hablar de la efectividad y bienestar de la organización y diríamos de todos sus componentes.

Por tal razón, esta definición nos parece más adecuada que otras, como la de W. Bennis [32], quien la enfoca como una estrategia educativa como respuesta al cambio que, quizá, en su momento fué válida dado que el D. O. surge precisamente de lo esfuerzos de tipo educativo que se venían haciendo, en forma más sistematizada, a partir de la aparición de la perspectiva o corriente humanista.

[31] Beckhard Richard, "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos", tr. de Jaime Loperena, Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos de Norteamérica, 1973.

[32] Bennis, Warren G., "Desarrollo Organizacional: Sus Origenes y Perspectivas", Tr. de Angel Gaos, Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos de Norteamérica, 1973, pp. 1-19.

Pasos
D.O.

Pasos a Seguir en el D.O.

El Desarrollo Organizacional es un proceso planeado para facilitar el cambio organizacional que incluye los siguientes pasos: a) diagnóstico de la situación actual de la eficiencia organizacional; b) identificación de barreras; c) planeación del cambio; d) implementación del cambio y, finalmente, e) la evaluación del efecto del cambio de los procedimientos, de los enfoques, de las relaciones.

El componente de diagnóstico consiste en desarrollar una armonía con el sistema del cliente; identificando las razones de la inconformidad del cliente con la situación actual y delimitando los requisitos del diagnóstico. Este componente, incluye los métodos a ser usados para identificar y comunicar los asuntos al sistema cliente; determinando la participación del cliente en el proceso de generación de datos; y desarrollando una estrategia de identificación de problemas.

El componente de implementación requiere de una estrategia de verificación de problemas, el desarrollo de enfoques alternativos hacia el cambio, la formulación de una estrategia elegida y la implementación de un plan para incluir un costo límite en efectivo y en tiempo, que no sea excesivo, para lograr los objetivos deseados.

El componente de evaluación requiere de una estrategia en el proceso de evaluación y estrategia para la generalización e internalización de los objetivos de cambio.

En otras palabras, el desarrollo organizacional energiza, vitaliza, actualiza y renueva a la organización, a través de

sistemas, capital y recursos humanos al identificar los verdaderos problemas que se dan en ella y encaminar los esfuerzos de la organización, sean formales o informales, hacia la resolución de los problemas de grupo o individuales.

Esto se lleva a cabo mediante pasos y procedimientos específicos; cada uno diseñado de acuerdo a la negociación que se tenga con el cliente y en los que se consideren las actitudes, creencias, y valores de la organización.

Un programa de desarrollo organizacional comprende tres componentes básicos: a) diagnóstico; b) implementación y c) evaluación [33].

En el siguiente capítulo tratamos con amplitud suficiente la fase de diagnóstico en D.O., dado que es la parte a la cual hemos ceñido este trabajo.

[33] Alguna información que se incluye dentro de está parte del trabajo, referida a Diagnóstico, fué obtenida de los apuntes tomados dentro de los cursos de formación de Consultores en D.O., en INDHUCE.



C A P I T U L O I I I

LA FASE DE DIAGNOSTICO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

DEFINICION DE DIAGNOSTICO

Como lo señalamos en el capítulo anterior, la primera fase en D.O. es el diagnóstico, y por lo mismo en esta parte del trabajo trataremos de caracterizarlo.

El diagnóstico es definido por diferentes autores de diversas maneras, sin embargo, para fines de este trabajo utilizaremos la siguiente definición: El diagnóstico organizacional es un proceso analítico de identificación y medida de las variables relevantes y válidas de la efectividad y eficiencia organizacional.

De esta definición surge la posibilidad de que las necesidades de diagnóstico organizacional sean medibles; iniciando con un levantamiento científico de la información cuantitativa de la situación de la empresa y de la dirección de su movimiento hacia el cambio.

Una rigurosa medición científica provee de una base sólida para el diagnóstico y como resultado de este, proporcionara bases sólidas para los siguientes pasos de un esfuerzo de desarrollo organizacional para la empresa.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que representa un medio para ayudar en el proceso de análisis y planeación de las estrategias para la mejora de la empresa. De este modo podemos afirmar que si la consultoría no se basa en un diagnóstico adecuado el resto de la intervención puede resultar un fracazo. Visto de esta manera el diagnóstico adquiere importancia porque aumenta la probabilidad de dirigir el esfuerzo de desarrollo organizacional por el camino apropiado y hacia los problemas o situaciones correctas.

ALGUNAS PROPIEDADES DEL DIAGNOSTICO

- A) **La base teórica:** El diagnóstico consiste en una lista de suposiciones que muestran un marco de referencia subyacente, que es en sí mismo apropiado para, y derivado de la práctica a través de un marco de referencia teórico. Así el marco de referencia sirve al único propósito de proporcionar una visión general de como funcionan las organizaciones.
- B) **Totalidad:** Dado que los problemas surgen y ocurren en cualquier parte de un sistema organizacional, cualquier diagnóstico deberá comprender las propiedades del sistema con un enfoque holístico.
- C) **Representatividad:** Un diagnóstico debe representar los estados funcionales como existen en diferentes componentes del sistema (jerárquico o funcional).
- D) **Predicción:** El diagnóstico debe estar más enfocado hacia las entradas y procesos del sistema y no tanto a sus salidas; esto es que debe ponerse menos énfasis en las salidas del mismo y enfocarse más a los eventos y condiciones que suceden en la secuencia causal que define el funcionamiento de la empresa.
- E) **Potencial de Mejoramiento:** Esto es que el diagnóstico debe estar dirigido hacia aquellas áreas que pueden dar resultados tangibles, en oposición a los que son difíciles o imposibles de influir.
- F) **Prioridad:** El diagnóstico, como ya lo señalamos antes, debe realizarse antes de cualquier intervención y debe influir en el tipo y nivel de la intervención.
- G) **Enfoque:** El enfoque supone un enfoque de parte del consultor especialmente hacia el incremento de la efectividad del

sistema cliente.

H) Diferencial: El diagnóstico implica que hay diferentes etapas, que se distinguen por medio de herramientas específicas de evaluación y que tienen, en la acción de examen final, diferentes consecuencias.

Por lo mismo, el diagnóstico se basa en la comparación de información que es representativa y predecible, diferencial en su naturaleza y comprensiva en relación a un marco de referencia teórico.

El diagnóstico cubre el importante papel de ayudar en la determinación de cual método de intervención debe usarse, para poder lograr la mejora de un sistema.

Elementos del Diagnóstico

Dentro de la etapa del diagnóstico organizacional se encuentran tres componentes básicos:

- a) Generación de la información,
- b) Organización de la información, y
- c) Análisis de la información.

Cuando hablamos de la generación de la información cabe distinguir tres aspectos fundamentales: la forma en que se toma la información; la frecuencia de las actividades de recopilación de información y la metodología usada para la recopilación de la información.

Dentro de la recopilación de la información hay dos métodos básicos: uno es a través del uso de entrevistas/observaciones, y el otro es por medio de cuestionarios.

En la organización de la información hay aspectos claves que son: el diseño de procedimientos para manejar cantidades grandes de información, el almacenamiento eficiente y recuperable de la información y el ordenamiento de la información. Cuestión que, actualmente, con las computadoras es algo relativamente sencillo de resolver.

Respecto al análisis de la información, los datos requieren importancia al ser analizados, integrados e interpretados. Dentro de este paso se incluye el hacer juicios respecto a diferentes aspectos del funcionamiento de la organización. Algunos de los puntos importantes en este paso son resaltar las áreas fuertes y débiles de la organización, esto es un análisis situacional de la organización, así como la identificación de las causas de estas condiciones. Así al relacionar las medidas correctas con los

problemas específicos y sus causas, se asegura la efectividad del proceso de diagnosticar.

Cada parte del proceso de diagnóstico requiere una consideración cuidadosa para estar seguro de que la composición total de un diagnóstico, refleja con exactitud como está funcionando la organización, respecto a su potencial de mejoramiento.

Otros Aspectos del Diagnóstico

Por otra parte el diagnóstico incluye cuatro aspectos que no deben dejar de mencionarse: El problema observado por el cliente; las metas del cliente; los recursos del mismo y los recursos del consultor.

El primer aspecto enfoca una directriz fundamental para toda consultoría: hay que empezar donde esta el cliente. Una de las principales pruebas de la competencia de un consultor, es la habilidad de enfatizar: identificarse con los problemas, la educación, el medio, el lenguaje organizacional y las presiones del cliente; y ver los problemas como él los ve, desde su misma óptica. Cuando el consultor sabe conocer a otra persona, lo ayuda a estar consciente de sus necesidades y saber como satisfacerlas; asegurar el compromiso del cliente en el diagnóstico.

El compromiso es esencial si la organización "ha de sentir suyos" los datos y considerarlos válidos. Para lograrlo el consultor y el cliente deben establecer una relación de colaboración. Una manera de hacerlo es formar una fuerza de tarea que incluya al consultor y a varios representantes de las diversas partes de la organización que están involucradas en el proyecto.

Esta fuerza de tarea puede manejar el diagnóstico y más tarde puede convertirse en un grupo de planeación en el proyecto.

Análisis de las Necesidades del Cliente.

El paso inicial del diagnóstico es analizar las necesidades del cliente, sean o no ampliamente compartidas y hasta que grado estas necesidades se diferencian entre las partes del sistema. Pueden existir percepciones comunes sobre la necesidad de cambio, pero las ideas sobre la prioridad del primer paso pueden variar enormemente.

Una parte del paso inicial es la identificación de varias subpartes del sistema donde se localiza el problema, y de la interrelación entre estas subpartes y otras partes del sistema total. Esto es necesario debido a tres razones: Primero, es esencial determinar la intensidad. Segundo, la organización es un conjunto de partes interdependientes, por lo que la persona que diagnóstica tiene que anticipar el efecto del cambio de una parte del sistema en otros segmentos del mismo y sus procesos de trabajo. Si el diagnóstico saca a la superficie más y/o diferentes problemas, tanto el cliente como el consultor deben fijar prioridad, de modo que impidan el acceso a otros problemas. Tercero, se debe trazar un límite para determinar la extensión del sistema que se ha de diagnosticar. El sistema apropiado puede ser la jerarquía organizacional o partes de ésta, algunas unidades de la organización y otras no o pueden ser sistemas dentro y fuera de la estructura formal.

En los datos anteriores se ha enfocado la estructura organizacional, pero la organización también comprende otros sistemas que pueden usarse con efectividad en el análisis de la

estructura. Estos sistemas son: tareas, tecnología, medio ambiente, estructura, recursos humanos y metas.

Otro paso es definir las metas del sistema cliente. ¿Cuál es el estado hacia el que el cliente está luchando por llegar? Para ser efectivo, es necesario que las metas sean definidas operacionalmente. Por ejemplo, traducibles en submetas, observables y capaces de ser medidas. Las metas operacionales proporcionan dirección, apoyan soluciones duraderas al problema; pueden ligar el problema y su solución a las tareas de la organización y a las principales metas y pueden ayudar a generar un sistema de soluciones que estén integradas dentro del contexto del desarrollo total de la organización.

Las Variables Dentro del Diagnóstico.

Otro tema de diagnóstico son las variables de trayectoria y las variables de situación dentro de una organización. Las variables de situación miden los niveles de las características organizacionales como: el nivel de confianza, de conflicto, de cooperación, de actitudes, de utilidades, de productividad, de satisfacción del trabajo, etc. Las variables de trayectoria, son las fuerzas que utiliza una organización para cambiar de un estado a otro. Tenemos como ejemplo: las metas, la influencia, la toma de decisiones, el diseño del puesto, la información y la comunicación. Está es sólo una forma de clasificar las variables organizacionales, sin embargo, permite que el consultor y el cliente separen el estado presente y futuro de la organización a partir de la forma en que se han propuesto alcanzar este último. Al principio, el cliente usualmente se interesa en como cambiar

las cosas (variables de trayectoria); en este momento el consultor puede cubrir un papel provechoso, al ayudar al cliente a enfocarse en situaciones finales y a planear cómo lograrlas.

Deseo de Cambio Del Sistema-Cliente.

Un tema concurrente, es determinar la disposición y la capacidad del cliente para cambiar. La disposición se refiere a la actitud o motivación del cliente hacia el cambio. La capacidad se refiere a los recursos, las habilidades, las finanzas y la capacidad física y organizacional del cliente para cambiar. La disposición para cambiar es una función de tres componentes: a) el nivel de insatisfacción con la situación actual de la organización, b) Tener una idea clara del estado futuro de la organización, c) Los costos psicológicos, financieros y físicos que están relacionados con el cambio. El efecto combinado de los tres primeros elementos, debe ser mayor que los costos.

Al hacer el diagnóstico el consultor puede determinar en ~~cuales de las condiciones anteriores no existe un nivel suficiente~~ y puede deducir claves para decidir donde se necesitan los primeros esfuerzos. Por ejemplo, el nivel de insatisfacción con el presente puede ser muy alto, pero no existe una idea clara de los pasos que se tienen que seguir para llegar al estado que se desea dentro de la organización. En éste caso, las actividades para lograr una mejora pueden empezar por enfocarse en un subsistema en particular. Por ejemplo, el grupo ejecutivo de alto nivel o un grupo experimental.

Definición del Problema Del Cambio.

El diagnóstico también debe definir en dos formas la naturaleza del problema del cambio. Primero, ¿se necesita el cambio? ¿es este un problema de moral, de estructura, de sistemas de información, de toma de decisiones, de roles y responsabilidades, de las formas en que se determinan las metas, etc.? Segundo, ¿qué tipo de cambio es el que se necesita? ¿de actitud? ¿de comportamiento? ¿de conocimiento? ¿de prácticas y procedimientos organizacionales? Dar prioridad a este tipo de cambio, ayuda a determinar la secuencia de actividades que resultarán a partir del diagnóstico. Un punto importante es que el diagnóstico ayuda a la planeación futura de actividades, pero el rendimiento del diagnóstico es la identificación y la definición del problema. Al mismo tiempo que se comprende la disposición y la capacidad del cliente para cambiar, el consultor necesita determinar el conocimiento y las habilidades que el aporta, a los problemas que surgieron con el diagnóstico. Esto debe compartirse abiertamente con el cliente. Hay varios métodos para obtener información de diagnóstico: entrevistas, cuestionarios, observación, y datos concretos como expedientes sobre finanzas, datos de desempeño, expedientes de producción, historia de la compañía, etc. La presencia e impacto del consultor pueden ser una fuente de información. El consultor puede aprender mucho de la organización, observando como responde hacia él, como acoge el cambio y la forma como hace frente a los eventos del cambio. Puede sentir el clima organizacional: cerrado, abierto, relajado, tenso, feliz o deprimido.

Ventajas del Diagnóstico Instrumentado.

El enfoque instrumentado para conducir diagnósticos organizacionales tiene varias ventajas:

Una primera ventaja es que los instrumentos tienen el potencial para sacar a la luz cuestiones latentes que deberían tratarse en situaciones grupales. Esto es cierto, bien sean las cuestiones y problema de un individuo, un equipo o una organización entera. Al administrar el cuestionario que descubre estas cuestiones, éstas se hacen públicas, es decir, son extraídas del individuo y del equipo. Entonces se convierten en materiales legítimos con que tratarse de corregir y mejorar.

Una segunda ventaja es que permiten a los consultores organizacionales enfocar la energía y el tiempo de los miembros de la organización hacia el material apropiado y controlar, hasta cierto punto, las cosas que se tratan en un taller de formación de grupos. De esta manera el consultor organizacional es capaz de asegurar que se trabaje en las cuestiones cruciales existentes, y no en las menos importantes.

Una tercera ventaja es que los cuestionarios no sólo dan retroalimentación a los individuos, sino que también les permiten ver como el resto de la organización está percibiendo el ambiente del cual forma parte.

Otra ventaja es que los cuestionarios permiten la evaluación longitudinal del cambio en el individuo, equipo u organización. Esta evaluación puede ser útil para el mejoramiento organizacional porque puede demostrar que las intervenciones en las que esta implicada la organización, son compatibles con las metas que el consultor organizacional ha establecido a partir del diagnóstico

y/o compatibles con las metas establecidas de la organización.

La información de los cuestionarios puede ser interpretada de acuerdo a una norma o interpersonalmente. Es importante que el diseño de intervención sea estructurado alrededor del diagnóstico y refleje las necesidades identificadas por los individuos que participan en la investigación.

[Handwritten signature]

C A P I T U L O I V
LAS ACTITUDES.

L A S A C T I T U D E S .

Las actitudes han sido tema de estudio para todo aquel interesado en el conocimiento del hombre y su actuación. Constituye una de las áreas fundamentales de la psicología aplicada al trabajo, entendiendola como la ciencia que tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el ambito laboral y por fin el mejorar este comportamiento, haciendolo más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad.

Las actitudes representan un determinante de primera importancia de la orientación del individuo con respecto a su medio social y fisico. Tener una actitud implica estar listo a responder de un modo dado a un objeto social. Una actitud supone que hay una motivación despierta y una acción movilizada para acercarse o evitar el objeto.

La conducta de una persona depende en gran parte de la manera como percibe y siente los estímulos del medio ambiente, y aunque no es posible tomar en cuenta todas las variaciones que tiene el individuo en su manera de pensar y actuar; pero si puede determinar en cierta medida la tendencia general que se presenta ante una determinada situación. En el caso de las actitudes no ha sido posible determinar todos los factores que intervienen en su formación.

El interes por la investigación de las actitudes tiene sus inicios con los escritos de L.L. Thurstone (1928) [34] y otros, considerandose que tales estudios son resultado de la influencia

[34] Edwards, Allen L., "Techniques of Attitude Scale Construction", Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, 1957, p. vii.

de la escuela psicofica. Así se interesarón otras disciplinas como la sociología, la antropología, la economía, la politología, y la estadística, incrementando los estudios e investigaciones al respecto. Con el desarrollo de las ciencias sociales y de la conducta, como son la psicología y la sociología, se ha incrementado el uso de algunas técnicas de investigación, especialmente para estudiar las actitudes como aspectos de la conducta grupal frente a determinados objetos o eventos.

De está manera se han hecho diversos experimentos en el trabajo para demostrar como está influidas las personas por las actitudes y opiniones de los demás, y se ha llegado a la conclusión de que las actitudes que tiene el personal frente a su empresa determinan en cierta manera la estabilidad de la misma.

Las encuestas han tenido gran éxito y se ha generalizado su uso. Probablemente las encuestas más conocidas son las de mercadotecnia, encaminadas a conocer el nivel de preferencia que las personas tienen respecto a un servicio o producto; de este modo se utilizan para conocer la opinión sobre algún producto (jabones, autos, cigarros, etc.), sobre un servicio (estaciones de radio, programas de televisión, etc.), o incluso sobre alguna persona (actores, políticos, etc.).

DEFINICIONES: ¿QUE ES UNA ACTITUD?

Diferentes autores han definido las actitudes y así encontramos las siguientes:

- * Un estado de disposición para despertar motivos.
- * Un estado de ánimo del individuo hacia un valor.
- * Un estado mental y neural de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce

una influencia directa o dinámica en la reacción del individuo ante todos los objetos y todas las situaciones con que se encuentra relacionado.

* Para Dunnette una actitud es "Un síndrome relativamente estable o durable de respuestas consistentes dadas por un individuo con respecto a algún objeto psicológico, sea un símbolo, slogan, producto, institución, persona, grupo o asunto con el que se pueda comparar" [35].

Si nos referimos a como se siente una persona respecto a algo; por ejemplo, su trabajo y particularmente si le gusta o le disgusta su trabajo, entonces nos estamos refiriendo a su actitud.

* De acuerdo con Thurstone la actitud se define como el grado de afecto positivo o negativo asociado con algún objeto psicológico [36]. Thurstone nombra "objeto psicológico" a cualquier símbolo, frase, lema, persona, institución, o ~~idea, con los cuales las personas pueden diferir con~~ respecto a un afecto positivo o negativo. Por ejemplo, un trabajo en particular, un libro, una película, un partido político, una nación, una comida, etc., pueden ser un objeto psicológico. El término afecto y sentimiento son usados en el mismo sentido.

Leo Mann cita en su obra [37] lo siguiente "[...] para Rosnow y Robinson (1967), el término actitud denota la organización de

[35] Dunnette, Marvin D., y Wayne K. Kirchner, "Psicología Industrial", tr. de Javier Aguilar Villalobos, ed. Trillas, México, 1972, p. 232.

[36] Edwards, Allen L., Ibid. p. 2.

[37] Mann, Leo, "Elementos de Psicología Social", tr. Marcelino Llanos Braña, ed. Limusa, México, 1983, p. 137.

los sentimientos, creencias y de las predisposiciones de un individuo para comportarse de un modo dado. Para Krech, Crutchfield y Ballachey las actitudes sociales tienen un significado adaptativo, puesto que representan un eslabón psicológico fundamental entre las capacidades de percibir, de sentir y de emprender de una persona, al mismo tiempo que ordenan y dan significación a su experiencia continua en un medio social complejo".

Existen más definiciones, aparte de las ya vistas, sin embargo, analizando las anteriores podemos considerar que la actitud es una clara tendencia mental y representa una predisposición a formar claras opiniones. Podemos afirmar que la actitud es más general e influye sobre la opinión; en cierto sentido la actitud es solo un marco de referencia. Normalmente se clasifica a la actitud en dos grandes grupos: favorables y desfavorables.

OPINION
ACTIVAS

La conducta individual depende de la forma en que se experimenta un estímulo; y cada persona experimenta los estímulos de diferente forma. Por lo mismo, sus respuestas serán diferentes.

Aunque podemos decir que es casi imposible tener en cuenta todas las variaciones individuales, es importante determinar si existen o no tendencias comunes y principios básicos, de modo tal que pueda obtenerse una comprensión de las personas en general. De ahí que, una actitud del individuo es factor importante para determinar la forma en la que experimenta un estímulo.

Aspectos Generales Sobre las Actitudes.

Desde el punto de vista psicológico se considera que una actitud es una tendencia psicológica y representa una

predisposición a formar ciertas opiniones. Por ejemplo, a un empleado se le pide que diga lo que piensa de su salario. Su respuesta es una opinión. Una actitud desfavorable hará que una persona exprese una serie de opiniones desfavorables. Si ocurre algún hecho que modifique su actitud, sus opiniones sobre determinados aspectos mostrarán un marcado cambio.

Por lo mismo, muchos aspectos de la situación tienen, para los empleados, significados bastante distintos de los que la gerencia de esa empresa intenta; pero es esta interpretación que hacen los empleados y no la intención de la gerencia, la que esclarece la conducta de aquellos. Por esto, se considera y está comprobado, que la actitud tiene una relación directa con el rendimiento laboral, y por ello es importante conocerlas; para ello sirven las escalas actitudinales.

Actitud → D. rendimiento / es
laboral
Actitudinal
ES.

También podemos decir que, en cierto sentido, una actitud es un marco de referencia, ya que una actitud determina una opinión sobre un hecho objetivo. ~~Las actitudes constituyen el conjunto o el punto de vista, desde el cual una persona dada observa a alguien o a alguna cosa. Normalmente las actitudes se clasifican en favorables o desfavorables.~~ Así tenemos actitudes favorables o desfavorables hacia las razas, los partidos políticos, las sectas religiosas, los sindicatos, las personas, etc.; esto significa que vemos amigablemente o no a los miembros de tales grupos. Las opiniones, en cambio, son específicas ya que se refieren a una interpretación de algún acontecimiento, conducta u objeto en especial. Las opiniones son interpretaciones de lo que un observador ve. Esto significa que la opinión está influida en


57
Actitud — + GRAC.
OPINION — ESPECIFICAS.

parte por lo que ha ocurrido y en parte por la actitud del observador. Para L. L. Thurstone el concepto de actitud significa "el conjunto de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o tendenciosidades, nociones preconcebidas, ideas, temores y convicciones de un hombre respecto de un tema determinado. Así, la actitud de un hombre hacia el pacifismo significará todo lo que éste siente y piensa respecto de la paz y la guerra. Se la reconoce como un asunto personal y subjetivo". En tanto, que la opinión "alude a la expresión verbal de una actitud. Si un hombre dice que cometimos un error al entrar en guerra con Alemania, consideraremos que esa aseveración es una opinión. El término opinión designará exclusivamente la expresión verbal. Pero, ¿la expresión de qué? Se supone que expresa una actitud. Comprender en qué sentido se utilizan ambos términos no debería ofrecer dificultades. La expresión verbal es la opinión. Nuestra interpretación de la opinión expresada es que la actitud del hombre es progermánica. Una opinión simboliza una actitud" [38].

Es importante advertir que una opinión está precedida e influida por lo que sucede, o por las actitudes, o por ambos y que aunque una actitud sea como una generalización, no debe confundirse con una conclusión generalizada. Es decir, las opiniones no conducen a las actitudes; las actitudes reflejan las actitudes y estas se pueden determinar por las opiniones expresadas.

*Una opinión está precedida por una actitud
las opiniones no conducen a las actitudes*

[38] Thurstone L. L., en Wainerman Catalina H. y otros, "Escala de Medición en Ciencias Sociales", Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, Argentina, 1976, p. 264.



Componentes de la Actitud.

Para L. Mann la actitud tiene tres componentes: cognoscitivo, afectivo y comportamental (sic) [39]. El componente cognoscitivo son las percepciones del individuo, sus creencias y estereotipos, es decir sus ideas sobre el objeto. El término "opinión" se usa a menudo como sustituto de componente cognoscitivo de una actitud; especialmente cuando dicha opinión es de importancia con respecto a alguna cuestión o problema.

El componente afectivo se refiere a los sentimientos de la persona con respecto al objeto. El aspecto emocional de la actitud es a menudo el componente más profundamente enraizado y el más resistente a modificarse.

El componente de comportamiento consiste en la tendencia a actuar o reaccionar de un cierto modo con respecto al objeto. Es la orientación a la acción. Se mide por lo que se dice que se hará o por lo que se hace realmente. Lo cognoscitivo afecta a lo afectivo y a la conducta y viceversa.

La influencia relativa de los hechos y de las actitudes sobre las opiniones pueden variar de un extremo a otro. Un supervisor que tenga una actitud de recelo hacia los empleados en general, interpreta la actividad de un empleado como de "holgazanería". Una opinión de esta clase se basa principalmente en la actitud y casi nada en la realidad. En el otro extremo una opinión tal como "el incremento de iluminación provocara que nuestros errores disminuyan", puede representar una opinión influida casi totalmente por los hechos y casi nada por la actitud. El que las

[39] Mann, Leo, Ibid. pp. 138-143.

opiniones se basen principalmente en las actitudes, constituye un problema singular porque las actitudes desfavorables pueden incluso continuar después de haberse corregido los hechos, al contrario de aquellas opiniones que se basan en los hechos.

DISEÑOS PARA LA INVESTIGACION DE OPINIONES.

Los diseños experimentales para la investigación de opiniones son sumamente sencillas. La idea esencial es comparar las puntuaciones de personas que muestran actitudes (opiniones) favorables versus las que son desfavorables. El propósito de la investigación es predecir las conductas reales de trabajo más que otra cosa. Cuando las futuras actitudes pueden estimarse con exactitud, es posible tomar las medidas necesarias para corregir las actitudes indeseables y reforzar las deseables.

De acuerdo con Thurstones [40] existen varios métodos para desarrollar una escala de actitudes, siendo los dos principales:

a) uno es el que involucra el juicio de grupo. Esto es, se pregunta al grupo el grado en que cada reactivo o enunciado es favorable o desfavorable en lo que expresa. No se pregunta al grupo que exprese su agrado o desagrado a cada enunciado, sino que tan favorable o desfavorable es. Posteriormente, estos juicios se usan como una base para determinar el valor que tiene en la escala cada enunciado, dentro de un cuestionario psicológico. Una vez que los sujetos expresan su agrado o desagrado con cada enunciado en particular, se obtienen los puntajes de estos sujetos a través del conocimiento previo que se tiene de los valores de la escala de cada enunciado.

[40] Edwards, Allen L., Ibid. pp. 20-51

Los métodos de juicio para la construcción de las escalas de actitud difieren sólo en la forma en la cual se obtienen el juicio y valor de la escala de los enunciados. Estos incluyen el método de comparación de pares, el método de intervalos iguales y el método de intervalos sucesivos.

- b) Un segundo método se basa en la respuesta de agrado o desagrado con el enunciado de la actitud. Dado que el método de respuesta no requiere de un conocimiento previo del valor escalar del enunciado en ningún sentido exacto, no es necesario un juicio de grupo. Para este método de respuesta es suficiente si uno puede asumir que el "agrado" con un enunciado indica una actitud más favorable que una respuesta de "desagrado" o viceversa. Dentro de este método se incluye el de valores sumados y el de análisis de escalograma.

Existen otros métodos como el que incluye el juicio de grupo y el de respuestas, al cual se le conoce como técnica de escala discriminatoria y es debido al esfuerzo de Kilpatrick y Allen E. Edwards [41], como síntesis de un método de escala y respuesta para desarrollar una escala de actitud.

Los dos métodos más usados para hacer encuestas y lograr los tres objetivos que a continuación se señalan, son el de intervalos aparentes (Thurstone y Chave, 1929) y el método de estimaciones sumatorias (Likert, 1932):

- a) El número de afirmaciones debe reducirse a un tamaño manejable, de manera que puedan obstenerse las contestaciones sin gasto indebido de cada sujeto.

[41] Edwards, Allen L., Ibid. p. 211 .

- b) Debe calificarse (mediante) cada afirmación de manera que las contestaciones del sujeto (grado de acuerdo o desacuerdo) puedan usarse para colocarlo en un punto particular sobre el continuo de actitud. Es necesario estimar la cantidad en que difieren y darle a cada una un valor escalar.
- c) Deben hacerse estimaciones acerca de qué tan bien mide cada afirmación la actitud considerada; así son necesarias estimaciones o medidas de ambigüedad del reactivo, pertinencia -a la actitud que se está midiendo-, comprensibilidad, etc.

Métodos de Análisis de las Actitudes.

Fred N. Kerlinger, señala que "no son nuevas las encuestas como tales. Ya en el siglo XVIII, se efectuaban estudios sobre la asistencia social. Pero la encuesta en su sentido científico social es reciente, se trata de un logro del siglo XX" [42].

Los métodos que se han utilizado con mayor frecuencia en la investigación de las actitudes son:

- a) el de entrevista directa con cuestionario modelo,
- b) el de cuestionario anónimo y
- c) el de observación directa.

La entrevista directa es útil en la medida que proporciona al entrevistador un conocimiento más amplio de la persona y proporciona la oportunidad de explorar las áreas que se manifiestan en conflicto. Por otro lado, la entrevista tiene como desventajas el hecho de que requiere mucho tiempo y es costosa,

[42] Kerlinger, Fred N., "Investigación del Comportamiento", 2a. ed., tr. Dr. José Rafael Blengio y José Carmen Pecina H., Nueva Editorial Interamericana, México, 1985, p. 289.

además de que los datos pueden ser alterados por la subjetividad del entrevistador si este no está debidamente capacitado. Este método puede ser individual o en grupo (lógicamente grupos pequeños). Resulta adecuado cuando la empresa es pequeña y se dispone de tiempo.

El segundo método requiere de un cuestionario bien elaborado que cubra las diferentes áreas que se desean explorar. Algunas de las ventajas de este método es que es rápido en su aplicación y permite al personal expresar con libertad su opinión ya que por lo general la encuesta es anónima. Este método es recomendable para empresas medianas y grandes.

Los Cuestionarios

Consideraciones generales:

a) Características. Se pueden señalar cuatro características básicas en el uso de los cuestionarios:

* El cuestionario compara cómo la organización está funcionando hoy en comparación a cómo funcionó en un momento determinado del pasado.

* Permite comparar el funcionamiento de la organización con otras organizaciones similares.

* Los cuestionarios nos capacitan para ver cómo funciona la organización, en comparación a cómo los empleados dentro de la misma quisieran que funcionara.

* Los cuestionarios pueden comparar cómo funciona la organización hoy y cómo la investigación y experiencias pasadas han demostrado que debería funcionar.

b) Ventajas: El uso de los cuestionarios en el diagnóstico organizacional tiene varias ventajas porque capacita al

consultor organizacional al:

- * Reunir información de manera sistemática antes de hacer una intervención organizacional y
- * Evaluar los resultados de una(s) intervención(es) en función del tiempo.

Otra forma de hacer la encuesta es usar ambos métodos en forma conjunta, complementandose uno con otro.

IMPORTANCIA DE LAS ACTITUDES EN LA EMPRESA.

En el campo laboral las encuestas han tenido gran aceptación y difusión. Se les usa para conocer la posición que una empresa guarda con respecto a otras similares, en cuanto a sueldos y salarios, prestaciones, etc. Por otra parte también se aplican para conocer lo que el personal opina sobre algo en particular, como es el servicio de alimentos, la revista interna, etc., o bien para conocer la actitud del personal respecto a la empresa en general.

Para Fred N. Kerlinger la investigación por la encuesta es una rama de la investigación social científica. Señala este autor que las variables de la encuesta son: hechos, opiniones y actitudes [43].

Los hechos son atributos de los individuos que se derivan del grupo social al que pertenecen: raza, sexo, estudios, etc. Las opiniones son psicológicas e incluyen actitudes y conducta.

Beneficios de la Encuesta Para La Empresa.

El propósito y beneficio de las encuestas para las empresas, es entre otros: La necesidad de saber que piensan, sobre

[40] Kerlinger, Fred N., Ibid., p. 289.

determinadas áreas, todos aquellos que forman parte activa de la empresa; deduciendo así la actitud del personal de la empresa respecto a su trabajo y cual es la relación causal entre ellas y su rendimiento laboral; cual es el sentimiento común respecto al trabajo personal, que imagen se guarda de los supervisores, de los compañeros y de la compañía en general; y así de este modo, tomar las medidas necesarias para modificar o mejorar aspectos que puedan ser puntos débiles, a través de un plan de acción, que conduzca a mejorar la productividad y optimizar el uso de los recursos.

Ventajas de las Encuestas de Actitudes.

Los diferentes estudios que se han hecho sobre actitudes y opiniones de los empleados hacia su trabajo y hacia la empresa donde laboran, ha puesto en claro innumerables ventajas, como son:

- a) Cambio de las opiniones desfavorables acerca de jefes, empresa, etc.
- b) Mayor cooperación del personal.
- c) Incremento de la producción.
- d) Mejora de la comunicación entre el personal y sus jefes.
- e) Mayor adaptación al trabajo.

Por tales beneficios y otros más, es conveniente tener una orientación acerca de las actitudes que prevalecen entre el personal pues se obtienen beneficios tanto para la empresa como para el personal.

Areas a Investigar.

Sea cualquiera el método que se va a utilizar, el punto de partida es determinar las áreas que se desean estudiar para

conocer la opinión que se tiene hacia ellas. Las encuestas nos permiten conocer la opinión de un grupo y esto nos permite inferir la actitud, mediante el análisis de las respuestas obtenidas; esto es, que interesa la opinión del grupo global y no la de un individuo, ya que este tiene valor unicamente al sumarse al de todo el grupo participante. El nivel general de opinión se obtiene por medio del tratamiento estadístico, mismo que para ser considerado confiable requiere de todo un procedimiento previo de preparación.

Las opiniones son específicas, ya que se refieren a la interpretación de algún acontecimiento específico, conducta u objeto. Son interpretaciones de lo que un observador ve.

La opinión esta precedida e influida por hechos, actitudes o por ambas, y aunque una actitud sea como una generalización, no debe confundirse con una conclusión generalizada. En otras palabras, las opiniones reflejan las actitudes y estas se pueden conocer por las opiniones expresadas.

Existe además otro elemento, la justificación que es el producto de la opinión, es una defensa individual de ella.

De acuerdo a los puntos anteriores, las opiniones se pueden dirigir a diferentes áreas específicas, como son:

- | | |
|------------|------------|
| * familiar | * escolar |
| * laboral | * amistoso |

Dentro de cada una de estas áreas se manifiestan opiniones, originadas por actitudes y por hechos. El hecho es siempre el mismo, lo que varia es la actitud que se tenga ante él y que, con sus concomitantes afectivas, va a determinar la opinión.

Esto no significa que la razón no influya sobre la opinión,

sino que la actitud es un factor sumamente importante y que influye no sobre un gran número de personas en todas sus opiniones, sino sobre todas las personas en muchas de sus opiniones. En algunas materias, practicamente todas las personas son razonables, y en otras, practicamente todas tienen una predisposición emocional.

Las diferencias individuales también influyen en las opiniones; frecuentemente las opiniones que tenemos forman parte de nuestras creencias.

Los prejuicios y estereotipos, entendiendose como conclusiones generalizadas sin bases firmes y reales, ni comprobadas, actuan activamente en la determinación de una actitud. Es indudable que la actitud de un jefe hacia sus subordinados impide o favorece el desarrollo, la productividad y eficacia de los mismos al realizar su trabajo.

Las actitudes inician su formación en la niñez y permanecen ~~sufriendo modificaciones a lo largo de la vida~~. La actitud de un hombre en su hogar y la de los seres que le rodean, va a determinar en gran parte su actitud en el lugar de trabajo y viceversa.

En el ambito laboral el análisis de las actitudes del personal son importante; ya que la interaccion de las actitudes de las personas que trabajan juntas y sus resultados es algo que a toda empresa interesa vivamente.

Se espera que un análisis de las actitudes mostrará una perspectiva adecuada al problema e incrementará la comprensión de las relaciones humanas, como lo veremos en el siguiente capítulo.

[Handwritten signature]

C A P I T U L O V
INVESTIGACION EXPERIMENTAL.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las opiniones y actitudes del personal de una empresa pueden determinar el éxito o fracazo de está. Las decisiones respecto a las diferentes áreas que conforman la empresa se facilitan mucho cuando se conocen de antemano las actitudes esperadas del personal. Sin embargo, para que las decisiones se basen en algo más que tratar de adivinar, deben basarse en una evaluación exacta de las preferencias y disposición del personal, a través de medir su actitud.

Según Dunnette, los psicólogos han desarrollado métodos sofisticados de muestreo y medición de opiniones y actitudes; en consecuencia, han pasado a desempeñar un rol cada vez más importante en las actividades de encuesta e investigación [44].

En efecto, es posible inferir las actitudes básicas de las personas hacia diferentes objetos al observar su conducta durante un período largo, pero estas observaciones son difíciles de estandarizar, requieren tiempo y son costosas. En lugar de observación directa, lo mejor que puede hacerse es obtener respuestas verbales a un conjunto de reactivos estandarizados, seleccionados y probados cuidadosamente para que reflejen la actitud que se va a medir.

La estimacion de la predictibilidad implica varias decisiones que se reflejan en las siguientes preguntas: ¿Cómo podemos estimar la predictibilidad de las medidas de las opiniones del grupo y su manifestación en actitudes? ¿Qué estadísticas son útiles para expresar la exactitud de la predicción? ¿cómo determinaremos la importancia práctica del grado de exactitud obtenido? ¿Cómo [44] Ibid., p. 223.

podemos juzgar la estabilidad de la predicción de la predictibilidad?, es decir, ¿Qué tan seguros podemos estar de que el nivel obtenido de predictibilidad será más o menos el mismo para futuras mediciones? y ¿Qué defensas deben emplearse para asegurarnos de que así sea?

El análisis de las respuestas al instrumento de encuesta es el climax lógico (o quizás el anticlimax de cualquier estudio de encuesta). De acuerdo al cuidado que se haya tenido en la planeación y en los pasos anteriores, este paso puede ser el más fácil o el más difícil de todos. Si hemos especificado de modo riguroso el propósito y se ha diseñado con cuidado el instrumento y se ha definido con cuidado el muestreo de la población, se ha adiestrado bien a los aplicadores, se ha aplicado bien la encuesta, etc., fluyen de manera automática los resultados y las interpretaciones de los cuestionarios.

Como ya lo mencionamos, el propósito inicial de la encuesta es de primer orden para determinar la dirección de los análisis y el carácter de las interpretaciones que se hagan. En esta etapa no debe olvidarse la posición de científico; y por lo tanto mantener una postura de objetividad, evitar extrapolaciones injustificadas, las conclusiones mixtas y las generalizaciones de los datos basadas en análisis efectuados después de los hechos.

Por lo tanto, lo primero y más importante, es que los análisis deben servir a los propósitos iniciales de la encuesta, dando respuesta a las preguntas planteadas durante la etapa de planeación. Solamente en forma secundaria deben usarse los análisis para sugerir nuevas guías, nuevas hipótesis o cuestiones ulteriores para ser investigadas en estudios subsecuentes.

La Exactitud.

El problema clave es obtener una investigación exacta de lo que el personal piensa o siente respecto a diferentes áreas de la empresa y hacer una predicción para planear acciones que combatan actitudes desfavorables, y acciones que favorezcan mantener las actitudes favorables. De este modo, el problema de la exactitud es de primer orden y por lo mismo, en primera instancia al realizar una encuesta de opinión debe buscarse reducir al mínimo todas las posibles fuentes de error, como son: a) errores conceptuales, b) errores instrumentales, c) errores de muestreo, d) errores de entrevista y e) errores de interpretación o análisis.

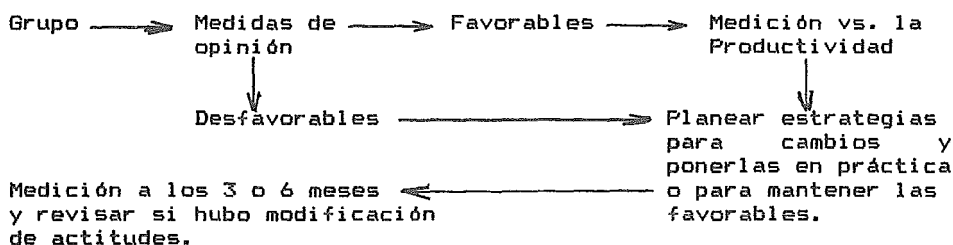
Propósito de la Investigación de Opiniones.

Las actitudes han sido tema de estudio para todo aquel interesado en el conocimiento del hombre y su conducta.

El propósito de la investigación de opiniones es predecir las actitudes reales ante el trabajo, la empresa y áreas que la conforman y consecuencias directas en la organización, a fin de diseñar y planear las estrategias y programas que combatan actitudes desfavorables y tiendan a convertirse en actitudes positivas, o bien reforzar el mantenimiento y desarrollo en el caso de estas últimas. Esto, lógicamente tiene que ver con la eficiencia y productividad en forma directa.

La definición de actitudes deseables y no deseables en el trabajo será normalmente la prerrogativa de los ejecutivos más altos de la empresa.

Un diseño ideal para la exactitud en la predictividad seria:



HIPOTESIS.

Los empleados con cargos administrativos, incluyendo gerentes y supervisores, manifestaran una actitud más favorable hacia la empresa en general, que los empleados técnicos y de almacen, con un nivel de significancia de 0.05 según la encuesta de opinión diseñada.

El grupo gerencial, supervisores y empleados administrativos no mostrara diferencias significativas al 0.05 en su opinión sobre la empresa, que los grupos técnicos y de almacen.

Hipótesis Secundarias.

El cuestionario de opinión (1-A) mostrara una validez y confiabilidad superior a 0.70

La medición de las actitudes de un grupo de trabajo, a nivel de diagnóstico, tiene primordial importancia para el empresario o directivo.

El grado de validez y confiabilidad del instrumento elaborado para medir actitudes no debe ser menor a 0.60.

La correlación entre el grupo piloto y el grupo universo sera mayor a 0.60.

Las opiniones del grupo estudiado manifiestan una actitud favorable hacia las diferentes áreas encuestadas, en una calificación no menor de 4, dentro de una escala de 1 a 5.

El cuestionario utilizado para medir las opiniones tiene una consistencia interna mayor a 3.00.

La correlacion entre las dos mitades (reactivos nones vs. reactivos pares) del cuestionario sera no menor a 0.85.

VARIABLES.

Podemos considerar como variable independiente las preguntas del cuestionario y como variable dependientes las respuestas obtenidas, dado que con ellas se hizo la aplicación.

INSTRUMENTO.

A partir de entrevistar a los gerentes de mayor nivel jerárquico dentro de la empresa se determinaron las áreas que se deseaban medir. Posteriormente, se elaboró el cuestionario primario, construyendo los reactivos (o preguntas) de acuerdo a como lo marca la metodología y técnica sugerida por Edwards [45] en su libro y que aquí mencionamos en su momento. Así debemos tomar en cuenta que este tipo de estudio presenta una situación estandarizada (preguntas) que sirven de estímulo a un comportamiento (respuestas) que, al aplicarse a un grupo piloto, manejado estadísticamente permitió clasificar las respuestas cuantitativamente y obtener un segundo cuestionario que, prácticamente, se aplicó a todo el universo.

Posteriormente, se organizaron los datos para obtener el perfil de la empresa estudiada y conocer sus áreas débiles y puntos fuertes.

METODOLOGIA Y PROCEDIMIENTO ESTADISTICO.

El método utilizado fue el de Estimaciones Sumatorias y Cuestionario Anónimo, con la elaboración de reactivos dirigidos a medir las áreas que de antemano se dispuso que era necesario evaluar. Si la investigación se hubiera terminado, como era la intención, se habría utilizado el método de Investigación-Acción.

[45] Edwards, Allen L., *ibid.*

MUESTRA.

La "muestra" para el grupo piloto fué elegida al azar, pudiendose considerar como representativa ya que representaba a un 6% del Universo. Se puede considerar como representativa dado que incluyo personal de todas las áreas de la empresa, de los diferentes puestos, antigüedades, edades y sexos.

El cuestionario final fué resuelto por el 82% de la población, lo cual de hecho esta representando ampliamente al universo total.

SUJETOS.

La muestra del grupo piloto incluyo a 56 empleados de diferentes niveles jerárquicos, departamentos, antigüedades, edades y de ambos sexos.

La aplicación del cuestionario final abarco de hecho a toda la población, ya que se obtuvo las respuesta del 82% del universo total, dado que habia personal ausente (vendedores, enfermos y de vacaciones).

ESCENARIO.

El grupo "piloto" fué citado en el auditorio del centro de capacitación de la empresa en cuestión, en el que dada la amplitud del mismo, los participantes estaban acomodados dejando un lugar entre cada uno, a fin de evitar comunicación, copia, etc., entre ellos y así preveer que pudieran contaminarse las respuestas.

Al grupo total se le entregó el cuestionario final a través de los gerentes y los supervisores, es decir, el jefe inmediato, para que lo respondieran voluntariamente entre las 10 y las 17 hrs. del día fijado y lo depositarán en buzones dispuestos para tal fin, en diferentes áreas (las más transitadas) de la empresa.

Lógicamente, para logra una amplia participación se hizo una campaña de sensibilización intensiva, como más adelante se menciona.

MATERIALES.

Al grupo piloto se le entrego un cuestionario (apéndice 1) conteniendo 208 aseveraciones o reactivos, más dos preguntas libres y una hoja para obtener retroalimentación sobre aquellos reactivos ambiguos, no entendibles, confusos, etc.

Al universo total se le proporcionó es cuestionario final (apéndice 5) que contenía 98 reactivos, que fueron obtenidas al aplicar a las respuestas del grupo piloto el método de estimaciones sumatorias y obtener la DVE (diferencia de valores escalares).

Para facilitar y sensibilizar al grupo "piloto", el gerente general, el subgerente y el gerente de Relaciones Industriales, le explicaron ampliamente que se trataba de un grupo piloto experimental para obtener de sus respuestas una escala actitudinal, que sería aplicada posteriormente a todo el personal de la empresa; adicionalmente, se les proyecto un audiovisual motivacional alusivo al respecto.

A toda la población se le sensibilizó a través de un programa amplio de promoción utilizando cartas y memorandums firmados por la gerencia general, aludiendo a la importancia de la participación de todos. Se pusieron carteles y avisos en los tableros (periódico mural) que se tienen instalados para comunicación con el personal; se distribuyeron folletos alusivos a las ventajas de participar y se hablo personalmente con muchos de los empleados.

RECOLECCION DE DATOS.

Para estudiar las respuestas del grupo piloto se hizo a través de la aplicación de la fórmula que a continuación se muestra:

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2}{n_H} + \frac{S_L^2}{n_L}}}$$

Esta fórmula más adelante se explica en detalle, solamente queremos señalar que provee de criterios de grupo para evaluar los reactivos individualmente. Tanto para la consistencia interna del cuestionario, como para evaluar otros criterios, tal como la confiabilidad y validez, se usarón diferentes estadísticas que más adelante se muestran y explican.

CONCLUSIONES.

El número de afirmaciones se redujo a un tamaño manejable de modo tal que su respuesta requirió de poco tiempo de los sujetos para su respuesta.

Cada una de las afirmaciones se pudo manejar de modo tal que las respuestas de cada sujeto (o grupo) pudo colocarse dentro de un continuum de 0 a 5, es decir, dentro de una escala de completo desagrado hasta completo agrado, siendo posible dar a cada una de las respuestas un valor escalar.

En los primeros reactivos contestados por el grupo piloto, se midió tanto su consistencia interna como su peso interno, su grado de ambigüedad, pertinencia a la actitud que se intento medir, comprensibilidad, etc., que permitieron elaborar el cuestionario final.

Planeación de la Encuesta.

Las sesiones de discusión y planeación, por lo común, esclarecen los objetivos de la encuesta y definen el propósito de la misma. El conocer a fondo la empresa permite ver de cerca la naturaleza del problema y así se pueden sugerir guías para el contenido del cuestionario o las medidas de actitud que se van a desarrollar. Es difícil exagerar la importancia de estas sesiones de planeación preliminar y desarrollo inicial para el éxito eventual de la encuesta. Cualquier cosa que acontezca después, descansará en los fundamentos que se establezcan durante esta primera etapa.

Durante estas sesiones, por lo común, se aclaran los objetivos de la encuesta, se sugieren guías para el contenido del cuestionario o las medidas de actitud que se van a desarrollar. Incluso se puede hacer un modelo de informe que presente un ejemplo de las diferentes tablas y análisis estadístico que se obtendrán al terminar el estudio. Así se puede verificar y analizar con facilidad los aspectos sobre los que se desea mayor o menor información. Esta información sirve como resumen de las discusiones de planeación, refleja los propósitos de la empresa, la población estudiada y los resultados que se derivarán de los instrumentos de aquella. Al revisarse este informe de pre-encuesta de hecho se está afirmando "Esto es lo que podemos ofrecer al realizar la encuesta", y obtener retroinformación de los gerentes de mayor nivel para que sugieran los cambios que consideren necesarios antes de iniciar.

Esta etapa de planeación huelga decir la importancia que tiene para el buen éxito de la encuesta. Cualquier cosa que

acontezca después descansara en los fundamentos que se establecieron durante esta primer etapa.

Método Utilizado en la Investigación.

El método que nosotros utilizamos en nuestro estudio es precisamente el de estimaciones sumatorias; en el que la puntuación total en el conjunto de aseveraciones es la suma de las puntuaciones de los reactivos individuales, por eso el nombre de estimaciones sumatorias. Siendo el cuestionario de tipo anónimo.

Construcción del Cuestionario.

Para descartar los reactivos inadecuados lo hicimos por medio de analizar los reactivos que corresponden al 25% más alto y los del 25% más bajo y obtener así la DVE (diferencia de valores escalares). Aquellos reactivos que presentan una DVE baja se desechan.

Una DVE alta indica que el reactivo es adecuado porque discrimina entre las personas identificadas como favorables y desfavorables por la suma de sus puntuaciones en todos los reactivos; ejemplo:

$$SVD = Mf - mu = 3.2 - 1.1 = 2.1$$

En este ejemplo, el reactivo tiene un nivel de discriminación más o menos alto, ya que discrimina entre las gentes con una actitud favorable y desfavorable; si la cifra obtenida fuera menor sería un reactivo que no debería incluirse por su bajo poder de discriminación.

A fin de elaborar o construir el cuestionario que nos permitiera efectuar la encuesta de actitudes, seguimos los pasos que a continuación mencionamos:



1. Como primer paso se sostuvo una entrevista abierta con los gerentes de mayor nivel dentro de la empresa en cuestión. De este modo, antes que nada se les explico el propósito de llevar a cabo tal encuesta, solicitandoles su ayuda y cooperación para determinar que áreas de la empresa deberían ser investigadas. Con los datos obtenidos en esta entrevista, estuvimos en posibilidad de determinar, con alto grado de precisión, las áreas que deberíamos incluir en el cuestionario para ser estudiadas, siendo estas las siguientes:

- * Comunicación ✓
- * Conocimiento de Políticas ✓
- * Condiciones de Trabajo ✓
- * El Trabajo en sí mismo ✓
- * Imagen de la Compañía. ✓
- * Prestaciones ✓
- * Progreso ✓
- * Relaciones con el Personal ✓
- * Relaciones entre el Personal ✓
- * Seguridad ✓
- * Sueldos ✓
- * Supervisión ✓

(Nota: debemos aclarar que el orden en que aparecen no implica ninguna jerarquía).

2. Elaboración de los Reactivos:

Una vez que se determinaron tales áreas, el siguiente paso fue encontrar los reactivos que debían medirlas. Para ello revisamos material de otras encuestas, libros especializados, de donde salieron algunos reactivos, otros más los creamos con

ayuda de los gerentes, a fin de construir el cuestionario con los reactivos que eran más adecuados a nuestros propósitos; de este modo cada una de las áreas ya mencionadas quedo conformada con sus respectivos reactivos.

Al elaborar el cuestionario tuvimos suficiente cuidado de que cada uno de los reactivos cumpliera con los siguientes requisitos:

A) Evitar el uso de términos complejos o técnicos, así como conceptos abstractos que podían oscurecer el verdadero significado de los reactivos. Como los errores ya comentados en párrafos anteriores.

B) Tratamos de evitar recargar la pregunta o hacer que condujera a una particular respuesta; cuidando que las preguntas:

- * No apelaran al statu quo,

- * Usar el prestigio para guiar la respuesta,

- * Usar palabras estereotipadas o cargadas emocionalmente,

- * Personalizar en las preguntas.

C) Evitamos implicar contestaciones alternativas

D) Tratamos de no utilizar preguntas con doble significado

E) Las preguntas negativas se alternaron con las positivas, a fin de evitar el que los participantes tendieran a contestar de un solo lado del cuestionario.

F) Buscamos dar instrucciones claras respecto a la forma de dar respuesta al cuestionario.

G) Dentro del cuestionario incluimos dos preguntas abiertas al final del mismo.

3. Utilizamos el método de Estimaciones Sumatorias porque consideramos que los reactivos debían ser graduados en una escala de seis pasos, para evitar las respuestas de "no sé", que se presenta frecuentemente en las escalas de cinco y de siete pasos. La graduación de la escala fué:

- * Estoy completamente de acuerdo,
- * Estoy de acuerdo,
- * Estoy medianamente de acuerdo,
- * Estoy medianamente en desacuerdo,
- * Estoy en desacuerdo y
- * Estoy completamente en desacuerdo.

4. Al tener listo el cuestionario "piloto", que constaba de 208 preguntas (apéndice 1), se procedió de la siguiente manera:

A) Para validar el cuestionario y obtener el peso de cada pregunta, eliminando las que no eran significativas se procedió a seleccionar al azar un grupo de 56 empleados (que represento el 6% del universo), utilizando un catálogo de la

nómina, tratando de que la "muestra" incluyera personal de todas las áreas, con diferentes antigüedades dentro de la empresa, de diferentes niveles, categorías, sexos y edades. Obteniéndose así una muestra bastante representativa del universo en estudio.

B) El grupo "piloto" fue citado para dar respuesta al cuestionario, en determinada hora y fecha. Utilizamos un salón grande en el cual las personas estuvieran suficientemente separadas, para evitar que las respuestas se comentaran.

- C) En tal fecha, al tener reunido al grupo, se les explico el propósito de la reunión, se les dió información respecto a la encuesta y la importancia de su participación en este grupo piloto experimental. Se les proyectó un audiovisual al respecto, y posteriormente se les dieron las instrucciones para contestar al cuestionario, el cual incluía una hoja (apéndice 2) para obtener retroalimentación de aquellos reactivos que pudieran resultar ambiguos, mal redactados, poco claros, etc.
- D) Dentro de la encuesta tambien incluimos una hoja para graduar y conocer los factores de motivación (apéndice 3).
- E) La validación del cuestionario se hizo de acuerdo a métodos estadísticos, ya que resulta imprescindible valorar nuestro instrumento de trabajo, para saber si realmente se puede hacer una diferenciación de la actitud favorable y de la actitud desfavorable, o sea que si los reactivos que se presentarán como estímulos nos indicarian realmente si una persona o un grupo de personas tiene una actitud favorable o no ante la misma.
- F) Los métodos de construcción de escalas de actitudes más modernos, indican que las categorías de respuesta deben graduarse y a cada grado debe otorgarsele un peso. De esta manera consideramos para cada reactivo las seis categorías de respuesta mencionadas antes y un peso determinado para cada una de ellas. Los pesos otorgados son: 5, 4, 3, 2, 1 y 0. Se considera que para las respuestas más favorables el peso debe ser mayor y para las menos favorables debe ser menor. Esto es, que hipotéticamente, si se tuvieran 10

reactivos, las personas con una actitud muy favorable deberán tener un puntaje total de 50 puntos; en tanto que una persona con una actitud muy desfavorable tendrá cero de puntaje. Desde luego que por la diversidad de áreas a estudiar, es difícil encontrar resultados como los mencionados, ya que la actitud no es, en todos los casos ni hacia todas las áreas, totalmente favorable o totalmente desfavorable.

Para probar lo anterior o sea que los reactivos que se utilizarían en definitiva, nos indicaran un coeficiente de confiabilidad acertado al grado y tipo de actitud de los empleados, utilizamos la llamada distribución o valor "T". La distribución o valor "T" se usa cuando la muestra es pequeña y esta normalmente distribuida. Por ello se hizo la aplicación previa del cuestionario al grupo "piloto".

Al tener los cuestionarios resueltos por el grupo piloto, se les dió tratamiento estadístico a los reactivos y a los cuestionarios, usando para ello el método de estimaciones sumatorias desarrollado por Likert, dado que para nosotros resultaba imprescindible valorar nuestro instrumento de trabajo, y saber si realmente se podría hacer una diferenciación de la actitud positiva y de la actitud negativa, o sea que si los reactivos que se presentarían como estímulos al personal de la empresa nos dirían realmente que una persona o grupo de personas tenían una actitud favorable o no ante la misma. Así seguimos los siguientes pasos:

* Calificamos cada respuesta de cada cuestionario con una

escala de 0 a 5, obteniéndose así una evaluación total para cada cuestionario.

* Ordenamos los cuestionarios, de acuerdo a su calificación del más bajo al más alto; posteriormente tomamos el 25% de cuestionarios más altos (14) y el 25% de los más bajos (14). Asumimos que estos dos grupos proporcionan "criterio de grupo" para evaluar los reactivos individuales. Al evaluar la respuesta de los grupos altos y bajos, se busca la proporción existente entre ellos, y se procede a buscar el valor "T", cuya formula nos sirvió para hacer el análisis de reactivos y obtener la diferencia de valores escalares (DVE) en cada uno de ellos, para ello aplicamos la siguiente formula (del método de estimaciones sumatorias de Likert):

$$T = \frac{\bar{X}_h - \bar{X}_l}{\sqrt{\frac{S_h^2}{N_h} + \frac{S_l^2}{N_l}}}$$

donde \bar{X}_h = la media del score de cada uno de los reactivos para el grupo alto; \bar{X}_l = la media del score de cada uno de los reactivos para el grupo bajo; S_h^2 = la variación de la distribución de las respuestas a los reactivos del grupo alto; S_l^2 = la variación de la distribución de las respuestas a los reactivos del grupo bajo; N_h = el número de sujetos en el grupo alto; y N_l = el número de sujetos en el grupo bajo. Si $N_h = N_l = N$, en el caso de haber seleccionado el mismo número de sujetos para el grupo alto que para el grupo bajo, entonces la fórmula puede ser desarrollada de la siguiente manera:

$$t = \frac{\bar{x}_h - \bar{x}_l}{\sqrt{\frac{\sum (X_h - \bar{x}_h)^2 + \sum (X_l - \bar{x}_l)^2}{N(N-1)}}$$

Donde $\sum (X_h - \bar{x}_h)^2 = \sum X_h^2 - \frac{(\sum X_h)^2}{N}$

y $\sum (X_l - \bar{x}_l)^2 = \sum X_l^2 - \frac{(\sum X_l)^2}{N}$

Enseguida presentamos el desarrollo de esta fórmula con un ejemplo real: Reactivo No. 41

Categoría de respuesta	Grupo Bajo				Grupo Alto			
	X	f	fX	fX ²	X	f	fX	fX ²
Completo Acuerdo	5	1	5	25	5	0	0	0
Acuerdo	4	2	8	32	4	1	4	16
Acuerdo Medio	3	4	12	36	3	0	0	0
Desacuerdo Medio	2	2	4	8	2	0	0	0
Desacuerdo	1	4	4	4	1	4	4	4
Completo Desacuerdo	0	1	0	0	0	9	0	0
T O T A L E S		14	33	105		14	8	20
		n _l	X _l	X _l		n _h	X _h	X _h

$$\frac{Xl}{n_l} = \bar{x}_l = \frac{33}{14} = 2.35 \quad \bar{x}_h = \frac{8}{14} = 0.57 \quad \frac{Xl}{n_l} =$$

$$\sum (Xl - \bar{x}_l)^2 = 105 - \frac{(33)^2}{14} = 27.21$$

$$\sum (Xh - \bar{x}_h)^2 = 20 - \frac{(8)^2}{14} = 15.42$$

$$t = \frac{2.14 - 0.57}{\sqrt{\frac{27.21 + 15.42}{14(14 - 1)}}} = 6.70$$

$$t = 6.70$$

Una DVE alta nos indica que el reactivo es adecuado porque discrimina ampliamente entre las opiniones favorables y desfavorables. Si la DVE es baja indica que el ítem es inadecuado por alguna razón (ambigüedad, mal redactado, etc.), y no nos diferencia las opiniones favorables de las desfavorables. Los expertos señalan que un reactivo con un peso menor a 1.70 es malo; por lo mismo, en nuestro estudio elegimos aquellos reactivos que tenían la DVE más alta (de 3.01 a 11.50, según se muestran algunos ejemplos en el apéndice 4), y nuestro cuestionario quedó conformado con los 98 reactivos que se aplicaron a todo el universo (apéndice 5).

No debemos olvidar el supuesto del cual se parte para la construcción de Escalas de Actitud: que habrá diferencias entre los sistemas de creencias de aquellos con actitudes

favorables o desfavorables hacia un área en particular. No puede demostrarse esto en la totalidad de los casos, sin embargo, si podemos asumir que un individuo con actitudes favorables hacia algún área está en mejor posición para llegar a concordar con los reactivos favorables que aquellos con actitudes desfavorables.

Al tener el cuestionario de 98 preguntas, que nos indicaban una excelente consistencia interna procedimos a aplicar el cuestionario final obtenido a todo el universo.

Se siguieron los pasos que a continuación mencionamos: Primero que nada se inicio un programa de sensibilización a través de diferentes medios. como fueron: la revista interna, memorandums a todo el personal, folletos, usamos los tableros (periódicos murales); de modo tal que todo el personal estuviera enterado y participara, respondiendo a la encuesta de opinión.

Se señalo la fecha en que se efectuaría la encuesta; se indico que era anónima y que se contaría en tal fecha con buzones colocados en diferentes lugares (las áreas más transitadas) de la empresa para que el personal depositará el cuestionario una vez resuelto.

En la fecha señalada se repartieron los cuestionarios a todo el personal, a través de los gerentes y supervisores.

Posteriormente se recogieron los buzones y se procedió a abrirlos y contar el número de cuestionarios recibidos. El número de respuestas fue considerado como excelente dado que fué el 82% de porcentaje.

Dado que el objetivo primario de la empresa al permitir llevar a cabo la encuesta fue conocer el grado de satisfacción o insatisfacción del personal hacia las diferentes áreas que conforman la misma y que ya con anterioridad mencionamos, el siguiente paso al tener listo el cuestionario definitivo (de 98 reactivos) que se aplicaría al universo total, se procedió a sensibilizar al grupo y lograr que todos los empleados participarán, así se procedió a su aplicación y posteriormente a su tabulación, para evaluar e interpretar los resultados y planear las acciones necesarias para resolver los posibles problemas que se encontrarán.

Al evaluar la respuesta obtenida hicimos el estudio estadístico de tales datos y así encontramos los siguientes valores:

Confiabilidad: a fin de obtener la confiabilidad se usó la técnica de dividir por la mitad, correlacionando los reactivos impares con los reactivos pares, lo cual nos arrojó los siguientes datos:

$$X_x = 3.2452$$

$$M_d = 3.37$$

$$M_o = 3.50$$

$$D_M = 0.99$$

$$DE(\sigma) = 0.1334$$

$$\text{Error } S = 0.0414$$

$$Q_1 = 2.76$$

$$Q_3 = 4.80$$

$$D_Q = 1.02$$

El factor de correlación, fué encontrado a través de la aplicación de diferentes fórmulas, variantes de la de Spearman (Producto-Momento):

$$I = \frac{\frac{1}{2r} \frac{I}{II}}{1 + r \frac{1}{2} \frac{I}{II}} = 0.98$$

$$= \frac{Xy - Mx My}{Xy} = 1.00$$

$$x = \frac{X^2}{N} - MX^2$$

$$y = \frac{Y^2}{N} - My^2$$

$$= \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2) (N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} = 0.98$$

$$= \frac{X^2 + Y^2 - d^2}{2 (\sum X)^2 (\sum Y)^2} = 0.92$$

$$= \frac{(dx) (dy)}{Nxy} = 0.98$$

El Coeficiente de validez fue de 0.98, de acuerdo con la fórmula:

$$r_{xy} = \frac{xy}{\sqrt{(\sum X)^2 (\sum Y)^2}}$$

El porcentaje de traslapamiento es de 72% de acuerdo con la tabla de J. W. Tilton, lo que indica un alto grado de predictibilidad, y que fue obtenido según la fórmula:

$$\text{Diferencia entre medias} = \frac{X_2 - X_1}{2}$$

$$\text{Promedio de desviaciones} = \frac{\frac{D_s}{2} + \frac{D_s}{1}}{2} = 0.77$$

$$D_s \text{ Av} = \frac{\text{Diferencia}}{\text{Promedio de desviaciones}}$$

% de Traslapamiento 72%

Las conclusiones y resultados que nos arrojarán estos datos quedan comprendidas dentro del siguiente capítulo.

How
↓

C A P I T U L O V I
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones de la Encuesta.

Dada la respuesta obtenida a través del número de cuestionarios recibidos, así como los comentarios encontrados, consideramos que el personal coopero en forma bastante favorable. lo que confirma el alto grado de imagen que prevalece en todas las áreas de trabajo, así como optimismo hacia cambios positivos. Lo expresado es también observable en los resultados expresados en las áreas "identificación con la compañía", "condiciones físicas de trabajo" y "prestaciones".

Las áreas exploradas con el cuestionario quedan ordenadas, de acuerdo al grado de satisfacción y según la media aritmética de cada una de ellas, en la siguiente forma:

1. Imagen Compañía	4.25
2. El Trabajo en sí	4.03
3. Seguridad	3.85
4. Prestaciones	3.84
5. Condiciones de Trabajo	3.60
<hr/>	
6. Relaciones con el Personal	3.60
7. Relaciones entre el Personal	3.51
8. Comunicación	3.45
9. Progreso	3.44
10. Supervisión	3.39
11. Conocimiento de Políticas	3.34
12. Sueldos	3.32

Lo anterior nos dá una visión positiva de la actitud del personal hacia las áreas mencionadas, si partimos de la base de que el grado de insatisfacción se inicia en 0, hasta alcanzar un punto óptimo de satisfacción representado con el 5.

Algunas recomendaciones (dado que otras no se nos permitió publicarlas ya que se considera información confidencial) que se hicieron para cada punto aparecen como apéndice 6, al final del trabajo.

RECOMENDACIONES

Como ya lo hemos mencionado a lo largo de este trabajo, creemos que cuando nos enfocamos al estudio del hombre en su medio laboral, en la organización (como es la tendencia actual de nombrar a la empresa, compañía o institución), tenemos que recurrir a diferentes conocimientos y teorías que nos sirvan de auxilio para tratar de entender y dar respuesta a las preguntas que nos surgen al respecto. Así tenemos que enfocar tal estudio desde un marco en el cual confluyan ciencias sociales y de la conducta, ciencias administrativas y económicas, ciencias históricas y antropológicas, ciencias matemáticas y biológicas, que nos ayuden a comprender al hombre como un todo, proporcionandonos elementos que nos permitan considerarlo como un ser biopsicosocial, en continua interrelación e interdependencia con su entorno que, a diferencia de otras especies vivientes, es el único que ha transformado su medio... su habitat... en muchas ocasiones para bien en otras tantas no, e influyendo en su propia evolución natural, lo que hasta este momento esta vedado a otros seres.

Tal enfoque multidisciplinario nos facilita entender mejor al hombre y a todos sus productos (*), al visualizarlo a traves de un

(*) Consideramos como productos del hombre todo aquello que se ha originado por su capacidad de crear, de pensar e innovar. Así todo lo que el hombre ha hecho, desde utensilios, equipos, herramientas, vestidos hasta descubrimientos e investigación, etc., son o pueden ser considerados como productos humanos.

lente en que lo observemos como un todo dinámico, total e integrado, que sea la plataforma para comprender su conducta en el terreno laboral, en el mundo empresarial. Por lo mismo, es necesario recurrir a diferentes ciencias y técnicas, como son:

* La Psicología que, consideramos, tiene prioridad ya que trata de entender, comprender y predecir el comportamiento de los individuos y los grupos que, como ya lo hemos mencionado, son el elemento vital de la empresa.

* La Sociología que, a través de sus conceptos, nos permite vislumbrar las formas de comportamiento grupal, los nexos, etc. y así poder entender el ambiente social en que una organización se desenvuelve, predecir su desarrollo futuro y prever las posibles causas de cambio.

* Requerimos de la Administración para conocer, entender y aplicar los principios, las normas, las políticas, etc., que nos permitan hacer mejor uso de los recursos a través de manejarlos adecuadamente.

* La Economía es indispensable para reconocer y entender los factores que inciden en la producción, distribución, circulación y comercialización de bienes y productos, que confluyen en las relaciones del mundo actual.

* El conocimiento de las Leyes nos permite establecer los límites legales de actuación de una empresa y sus componentes.

* El aspecto Antropológico nos permite reconocer los orígenes del hombre y su evolución, y entenderlo como creador de cultura.

Sólo así, a través de un enfoque sistémico, de un esfuerzo integrador, en el que contando con el concurso de diferentes especialidades nos den la pauta a nuevas concepciones del hombre,

lograremos comprender mejor su comportamiento en la empresa.

Ralph Linton (1959) señala "Uno de los descubrimientos más importantes en los últimos años es que la Ciencia misma está saliendo de los rígidos lineamientos en que pasó su juventud. A medida que nuestros conocimientos se acumulan y se afinan las técnicas de investigación, es evidente que surgen multitud de problemas que no pueden resolverse dentro de los límites impuestos por una sola disciplina. La Química ha tenido ha tenido que recurrir a la Física para dar sus siguientes pasos y la Fisiología ha llegado al punto de ser ayudada por la Química. Entre las ciencias que tratan al hombre, la necesidad de colaboración es aún más urgente. Una obra relativa a la sociedad y la cultura no puede entenderse sin una referencia constante al ambiente social en el cual se desarrolla y tiene que actuar".

Por otro lado, consideramos que el estudio de una empresa es necesario hacerlo bajo un enfoque que se centre en la revisión de ~~grupos de trabajo, de la relación del individuo con el grupo, de~~ la que existe entre grupos y la de estos con los grupos externos, según lo señalan en su obra Ma. Díaz y otros [46]. Así evitamos el centrarnos en el individuo ya que este no existe en un vacío social. En otras palabras, esto significa que la psicología en el trabajo debe estar enfocada a estudiar los aspectos grupales y relaciones que se dan en ellos, sin perder de vista que el individuo es la unidad básica; aunque en el caso de las empresas y

[46] García Díaz, María y otros, "El Trabajo en Equipo: Productividad y Calidad de vida en el Trabajo", Fondo Educativo Interamericano, (Serie Desarrollo Ejecutivo), México, 1983.

otras instituciones la productividad, la optimización de recursos, depende de los grupos de trabajo en equipo. Por ello, la psicología debería ser enfocada al estudio de los grupos de trabajo y viendo a la organización como un todo, con sus diferentes sistemas, y subsistemas que la conforman. Quizá, una de las mejores herramientas, sin menoscabo de otras, para hacer un buen diagnóstico organizacional, es la encuesta de actitudes y opiniones, dado que es una de las formas más exactas y rápidas para la obtención de datos de las diferentes áreas o subsistemas que conforman una empresa.

CONCLUSIONES DE ESTE TRABAJO

Debido a circunstancias fuera de nuestro control, ya que idealmente el estudio estaba proyectado para compararse con una segunda medición, después de haberse implantado las acciones recomendadas; es decir, de la intervención posterior y resultado de la primera medición, después de verificar y evaluar los resultados logrados. Desafortunadamente no pudo ser así; por lo mismo nuestro enfoque se tuvo que centrar en la elaboración y construcción de la escala de actitudes, obteniendo las siguientes conclusiones.

a) A pesar de que existen en el mercado, escalas para el estudio de las actitudes, como la de R. Likert, consideramos que es preferible que la empresa interesada en hacer un estudio de este tipo lo lleve a cabo siguiendo un procedimiento igual o similar a lo hecho por nosotros, dado que:

* cada compañía es diferente a otras y tiene sus necesidades propias y específicas.

* cada empresa tendrá interés en conocer diferentes puntos sobre

su propio sistema.

- * cada organización da mayor énfasis a determinadas áreas.
- * actualmente se cuenta con equipos de cómputo de tipo personal, que facilitan y agilizan la tabulación y evaluación de los datos, abatiendo así costos y reduciendo el tiempo. Factores que, generalmente, son considerados como desventajas en el uso de cuestionarios.

Por otra parte, encontramos que nuestra hipótesis no fué significativa en 0.05, lo cual creemos es debido a la particular condición de esta empresa en la que todo el personal es de "confianza" y no existe personal sindicalizado; por lo que todos se ven como "iguales" aunque existe respeto por las jerarquías; además de que se hace un esfuerzo importante en capacitación y desarrollo de personal, con lo cual se ha logrado crear una cultura y un clima organizacional muy favorables. Como lo demuestran los promedios de evaluación obtenidos tanto por los diferentes departamentos como la compañía en general en las diversas áreas que fueron medidas.

Adicionalmente, creemos que dadas las estadísticas obtenidas nuestro instrumento cumplió significativamente, por arriba de 0.05 con los diversos factores estadísticos que conformaron las hipótesis secundarias, tales como la consistencia interna, el peso de los reactivos, la validez, la confiabilidad y predictibilidad; por lo tanto, consideramos que si se aplicara nuevamente este instrumento al grupo en cuestión daría como resultado una alta correlación y una consistencia valiosa, usando la técnica de test-retest.

Por lo mismo, creemos que este tipo de cuestionario o encuesta cumple ampliamente con todos los requisitos, ya señalados, para lograr hacer un diagnóstico objetivo y completo de la empresa, dentro de esta fase del Desarrollo Organizacional, y así estar en posibilidad de planear las estrategias de intervención que se requieran a partir de una base sólida que nos ha proporcionado suficiente información respecto a las diferentes áreas en estudio.

BIBLIOGRAFIA.

- [1] Cerda, Enrique, "Psicología Aplicada", Editorial Herder, Barcelona, España, 1960.
- [2] Murphy, Gardner, "Introducción Histórica a la Psicología Contemporánea", versión castellana de Eduardo Loedel, 5a. edición, 3a. reimpresión, Editorial Paidós, Argentina, 1960, Biblioteca de Historia de la Psicología, V. 2, (Presentación y Supervisión castellana por Enrique Butelman).
- [3] Ibid. p. 19, señala "La psicología si la interpretamos como una reflexión sobre la naturaleza y las actividades de la mente es una disciplina muy antigua".
- [4] Bernal, John D., "La Ciencia en nuestro tiempo, Ibid. p. 13
- [5] Manning, Sidney A. y Edward H. Rosenstock, "Elaboración de Escalas de Actitudes y Psicofísica Clásica, tr. de Javier Aguilar Villalobos, primera reimpresión, ed. Trillas, México, 1977, pp. 13 a 17.
- [6] Von Haller Gilmer B., "Psicología Industrial", tr. Dr. José Toro Traillero, Ed. Grijalbo, España, 1963, p. 21 a 23.
- [7] Lewin, Kurt, "Field Theory in Social Science", Harper & Row, Nueva York, 1951.
- [8] Likert, Rensis, "The Human Organization", McGraw Hill, Nueva York, 1967.
- [9] McGregor, Douglas, "El Aspecto Humano de las Empresas", 6a. reimpresión, Ed. Diana, México, 1975.
- [10] Blake Robert R. y Jane S. Mouton, "El Modelo De Cuadro Organizacional Grid", Serie Desarrollo Organizacional, Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos de Norteamérica, 1973.
- [11] Reddin, William J., "Efectividad Gerencial", Ed. Diana, México, 1975.
-
- [12] Hersey, Paul y Ken H. Blanchard, "Estilo Eficaz de Dirigir: Liderazgo Situacional, No Existen Dos Situaciones Iguales", tr. de Alica Coquet, IDH Ediciones, México, 1981.
- [13] Von Haller Gilmer, B, y otros, Ibid.
- [14] Schein, Edgar H., "Psicología de la Organización", tr. de Victor E. Cruz Cardona, 3a. ed., Ed. Prentice/Hall Internacional, Colombia, 1982.
- [15] Arias Galicia Fernando, "La Administración de Recursos Humanos", 2a. ed., Ed. Trillas, México, 1979, p. 31.
- [16] Arias Galicia Fernando, "Introducción a la Técnica de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento, 3a. ed., Ed. Trillas, México, 1984, pp. 14-15.
- [17] Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch, "Desarrollo de Organizaciones", Serie Desarrollo Organizacional, Ed. Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos, 1973.
- [18] Huse, Edgar F. y James L. Bowditch, "El Comportamiento Humano en la Organización", tr. Alfonso Márquez P., 1a. ed., Fondo Educativo Interamericano, México, 1980, pp. 21-33.
- [19] Schein, Edgar H., "Consultoría de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional", Serie Desarrollo Organizacional, Fondo Educativo Interamericano, E. U., 1973.

- [20] Luft, Joseph, "Introducción a la Dinámica de grupo", tr. del francés de Josep Pombo, Editorial Herder, Barcelona, España, 1973 (Biblioteca de Psicología, No. 18), p. 28
- [21] Schein, Edgar H., "Psicología de la Organización", Ibid. pp. 3-9.
- [22] Nota Aclaratoria.
- [23] Schein Edgard H., "Psicología de la Organización", tr. Alfonso Alvarez V., Ed. Prentice/Hall Internacional, España, 1972, p. 13.
- [24] Nota Aclaratoria.
- [25] Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Ibid. p. 13.
- [26] Michael, Stephen R. y Otros, "Técnicas para el Cambio Organizacional", tr. Sarui Jaled de Allub, Ed. McGraw Hill, México, 1983.
- [27] De la Torre Z., Francisco J. y José Ma. Maciel García, Ed. McGraw Hill, México, 1986.
- [28] De la Fuente muñiz, Ramón, "Psicología Médica", Fondo de Cultura Económica, México, 1983'
- [29] Huse, Edgar F. y James L. Bowditch, Ibid. p. 29-30.
- [30] Achilles de Faria Mello, Fernando, "Desarrollo Organizacional Enfoque Integral", Ed. Limusa, México, 1986, p. 73.
- [31] Beckhard Richard, "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos", tr. de Jaime Loperena, Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos de Norteamérica, 1973.
- [32] Bennis, Warren G., "Desarrollo Organizacional: Sus Origenes y Perspectivas", Tr. de Angel Gaos, Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos de Norteamérica, 1973, pp. 1-19.
- [33] Alguna información que se incluye dentro de está parte del trabajo, referida a Diagnóstico, fué obtenida de los apuntes tomados dentro de los cursos de formación de Consultores en D.O., en INDHUCE.
- [34] Kerlinger, Fred N., "Investigación del Comportamiento", 2a. ed., tr. Dr. José Rafael Blengio y José Carmen Pecina H., Nueva Editorial Interamericana, México, 1985, p. 289.
- [35] Edwards, Allen L., "Techniques of Attitude Scale Construction", Appleton-Century-Crofts, Inc., New York, 1957, p. vii.
- [36] Dunnette, Marvin D., y Wayne K. Kirchner, "Psicología Industrial", tr. de Javier Aguilar Villalobos, ed. Trillas, México, 1972, p. 232.
- [37] Edwards, Allen L., Ibid. p. 2.
- [38] Mann, Leo, "Elementos de Psicología Social", tr. Marcelino Llanos Braña, ed. Limusa, México, 1983, p. 137.
- [39] Ibid. pp. 138-143.
- [40] Kerlinger, Fred N., Ibid., p. 289.
- [41] Ibid., p. 223.
- [42] Edwards, Allen L., Ibid. pp. 20-51
- [43] Edwards, Allen L., Ibid. p. 211 .
- [44] Frase de Ralph Linton
- [45] Edwards, Allen L., Ibid.
- [46] Garcia Díaz, María y otros, "El Trabajo en Equipo: Productividad y Calidad de vida en el Trabajo", Fondo Educativo Interamericano, (Serie Desarrollo Ejecutivo),

México, 1983,

OTRAS OBRAS CONSULTADAS.

Garret, Henry E., "Estadística en Psicología y Educación", Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1966.

Katz, Daniel y Robert L. Kahn, "Psicología Social de las Organizaciones", Editorial Trillas, México, 1981.

Lilienfeld, Robert, "Teoría de Sistemas: Orígenes y Aplicaciones en Ciencias Sociales", Editorial Trillas, México, 1984.

Linton, Ralph, "Estudio del Hombre", 6a. edición, Fondo de Cultura Económica, México, 1963.

López Chaparro, Matias, "Estadística Elemental para Psicólogos", México, UNAM, 1958.

McGuigan, F. J., "Psicología Experimental Enfoque Metodológico", Ed. Trillas, México, 1974.

A P E N D I C E 1

ENCUESTA DE OPINIONES

NO ESCRIBA SU NOMBRE

Este cuestionario tiene por objeto tratar de conocer sus opiniones respecto a su trabajo, en lo que se refiere a ambiente, facilidades, relaciones, condiciones, supervisión, beneficios, etc., a fin de estar en posibilidad de reforzar los puntos fuertes y tomar acción en los puntos débiles.

NO ESCRIBA SU NOMBRE,

Pues deseamos que se sienta con libertad de expresar lo que realmente piensa. Sólo le suplicamos que actúe con toda sinceridad para consigo mismo y que los datos que nos proporcione sean reales.

Dé vuelta a la hoja y marque en cada pregunta, con una (X), aquella declaración con la que usted se considere más de acuerdo. No haga más de una marca en cada declaración, ni deje de contestar ninguna pregunta.

Ejemplo: Si en esta pregunta usted considera estar "Completamente de Acuerdo" marcaría con una equis (X) en el cuadro que corresponde a tal enunciado, tal como aquí vemos:

ESTOY COMPLETAMENTE DE ACUERDO	ESTOY DE -- ACUERDO	ESTOY MEDIANA MENTE DE -- ACUERDO	ESTOY MEDIANA MENTE EN DE- SACUERDO	ESTOY EN -- DESACUERDO	ESTOY COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
X					

CUANDO HAGO UN BUEN TRABAJO, MI JEFE LO RECONOCE.

Mi edad es: _____ años

Mi sexo es: M F

Mi antigüedad es: _____ años

Trabajo en: Operaciones Técnicas _____

Calzada de Tlalpan _____

En el Departamento: _____

Como: Gerente _____

Supervisor _____

Empleado Administrativo _____

Secretaria _____

Técnico de Servicio a Equipo de Clientes _____

Mantenimiento _____

Representante de Ventas _____

Operario de Producción _____

Auxiliar de Producción _____

Otros _____

especifique

	ESTOY COMPLETAMENTE DE ACUERDO	ESTOY DE ACUERDO	ESTOY MEDIANAMENTE DE ACUERDO	ESTOY MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	ESTOY EN DESACUERDO	ESTOY COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
43.- Me siento estancado en esta empresa.....						
44.- Se puede averiguar lo que pasa dentro de la Empresa más "por lo que se dice" que por fuentes oficiales.....						
45.- Tengo la oportunidad de hablar abiertamente con mi jefe.....						
46.- Me molesta la repentina acumulación de trabajo.....						
47.- Mi jefe conoce su trabajo muy bien.....						
48.- En esta Compañía la gente tiene muy pocos errores y fallas						
49.- En mi trabajo me siento seguro y considero que voy a permanecer muchos años en la Compañía.....						
50.- El sistema de Evaluación de Desempeño en la Compañía no refleja la realidad de mi trabajo.....						
51.- Los baños de la Compañía siempre están limpios y en buenas condiciones.....						
52.- Hay días que al despertar no tengo ganas de ir al trabajo, porque pienso en el mal trato que voy a recibir.....						
53.- De seguir trabajando en esta Compañía me esperan buenas oportunidades de ascenso.....						
54.- Desconozco la organización de la Compañía.....						
55.- Mis compañeros de trabajo son buenos compañeros y nos llevamos bien.....						
56.- Me gusta trabajar en Kodak, porque su ambiente de trabajo y las relaciones entre el personal son muy buenas.....						

	ESTOY COMPLETAMENTE DE ACUERDO	ESTOY DE ACUERDO	ESTOY MEDIANAMENTE DE ACUERDO	ESTOY MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	ESTOY EN DESACUERDO	ESTOY COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
162.- Entre las personas que trabajan en mi departamento existen problemas, resentimientos y rivalidades.....						
163.- Mi lugar de trabajo es poco confortable.....						
164.- Al realizar mi trabajo diario, siento que estoy aprendiendo.....						
165.- El problema de Kodak son los Supervisores....						
166.- Cuando ingrese en la Compañía, mi jefe me orientó y me ayudó a conocer mi trabajo.....						
167.- Mi familia se siente satisfecha de que yo trabaje en Kodak Mexicana.....						
168.- Lo que se gana aquí esta de acuerdo con la calidad y cantidad de trabajo que uno desarrolla.....						
169.- La empresa empuja y estimula el desarrollo y progreso de sus empleados.....						
170.- Aquí mucha gente tiene miedo de decir lo que siente.....						
171.- En esta Compañía cuando la gente encuentra una falla o error lo corrige inmediatamente..						
172.- Mi jefe me escucha cuando le consulto o expongo un problema.....						
173.- Las actividades sociales y/o deportivas de la Compañía me permiten mayor relación con mis compañeros.....						
174.- Mi progreso es limitado en la Compañía, porque no hay puestos a los cuales pueda aspirar.						
175.- Estoy informado oportunamente de los acontecimientos generales en la Compañía.....						

ESTOY COMPLETAMENTE DE ACUERDO	ESTOY DE ACUERDO	ESTOY MEDIANAMENTE DE ACUERDO	ESTOY MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	ESTOY EN DESACUERDO	ESTOY COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

- 206.- Muchas personas aquí están agotadas por su trabajo.....
- 207.- La carga de trabajo en mi área, no permite mis relaciones con compañeros de trabajo.....
- 208.- El trabajo esta bien distribuido y todos tenemos casi la misma carga.....

Lo que más me gusta de trabajar en Kodak Mexicana es: _____

Lo que más me disgusta de trabajar en Kodak Mexicana es: _____

Si tiene usted alguna(s) queja(s) que desee exponer en forma anonima, puede utilizar el resto de la hoja para hacerlo.

811

EXCLUSIVAS PARA OPERACIONES TECNICAS

- 1.- Existen favoritismos al dar y cambiar turnos..
- 2.- El horario de trabajo es satisfactorio.....
- 3.- Me satisface el sistema de turnos establecido actualmente.....

ESTOY COMPLETAMENTE DE ACUERDO	ESTOY DE ACUERDO	ESTOY MEDIANAMENTE DE ACUERDO	ESTOY MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	ESTOY EN DESACUERDO	ESTOY COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

A P E N D I C E 2

Haga favor de anotar en la línea correspondiente los números de opiniones que usted considere como:

1.- No se entienden:

2.- Se entiende, pero la redacción no es clara (confusa).

3.- Sugieren más de una respuesta.

4.- No creo que tenga relación con mi trabajo en Kodak Mexicana.

5.- No creo que esto sea importante para mejorar mi situación de trabajo en Kodak Mexicana.

6.- La pregunta debe cambiarse de redacción.

7.- La pregunta debe quitarse del cuestionario.

8.- La cantidad de preguntas que me hacen:

- _____ Son pocas, debería haber más.
- _____ Son el número adecuado, pero podrían aumentarse.
- _____ Son bastantes, podrían disminuirse.
- _____ Son demasiadas, deberían ser eliminadas un buen número de ellas.

Otra opinión que desee expresar acerca del cuestionario:

A P E N D I C E 3

¿ QUE ES MAS IMPORTANTE PARA USTED ?

A continuación encontrará una serie de factores que la gente considera importantes en el trabajo. Piense en su propio trabajo y numere los factores en el orden de importancia que tengan para usted. Anote el -- número 1 en el más importante, con el 2 el que le sigue y así sucesivamente hasta completar la lista, hasta terminar con el número 13.

¿ CUAL ES MAS IMPORTANTE PARA USTED ?

- _____ Reuniones sociales con frecuencia.
- _____ Ser estimado por los demás.
- _____ Trabajo seguro y estable.
- _____ Tener mayor responsabilidad en el trabajo.
- _____ Tener prestigio ante los demás.
- _____ Buenas condiciones de trabajo.
- _____ Trabajo interesante y atractivo.
- _____ Que se aprecie el trabajo que hago.
- _____ Buen sueldo.
- _____ Alcanzar el éxito en las tareas que realizo.
- _____ Instrucciones claras y crítica constructiva.
- _____ Tener mayor desenvolvimiento de sí mismo.
- _____ Tener lo indispensable para vivir.

A P E N D I C E 4

I.- SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

- 1.59 28 1.- En Kodak cuando uno ya es "grande lo despiden.
 4.46 49 2.- [REDACTED]
 3.00 63 3.- La Compañía es justa cuando despide a un empleado.
 3-21 86 4.- El empleado recibe una explicación amplia sobre las razones que originan su despido.
 4.86 1 [REDACTED]
 4.52 106 6.- [REDACTED]
 6.29 129 7.- [REDACTED]
 2.95 3 8.- En mi departamento todos tenemos confianza hacia la Política de Puerta Abierta.

II.- SUELDO, PRESTACIONES, POLITICAS.

- 1.56 2 1.- [REDACTED]
 3.62 29 2.- Estoy satisfecho con el sueldo que recibo.
 0.76 50 3.- El sistema de ^{EVALUACION DE DESEMPEÑO} Calificación de Méritos en la Compañía no refleja la realidad de mi trabajo.
 0.49 64 4.- Debíamos tener más días festivos.
 3.67 87 5.- La Caja de Ahorros dá buenos dividendos.
 0.41 88 6.- El plan de Jubilación, me parece que es un buen beneficio.
 3.58 107 7.- El Seguro de Vida es una excelente prestación.
 2.39 130 8.- El reparto de utilidades es excelente.
 6.04 152 9.- [REDACTED]
 0.09 131 10.- Debían existir más eventos deportivos, además del Tenis, futbol, beisbol, boliche, etc.
 1.88 153 11.- La comida que sirven en el Comedor, es mala y de baja calidad.
 2.25 132 12.- La comida que sirven en la Compañía, es muy barata y creo que es buena prestación.

- 1.64 65 13.- Los programas de Capacitación al personal, me parece que son buenos.
- 1.89 89 14.- El programa de Sugerencias es bueno.
- 3.45 4 15.- Las prestaciones de la Compañía son pocas.
- 2.56 108 16.- El servicios de alimentos es de baja calidad.
- 4.18 154 17.- [REDACTED]
- 2.68 30 18.- La entrevista de apreciación y consejo, donde se evalua mi desempeño, me parece que no sirve para nada.
- 4.17 133 19.- [REDACTED]
- 1.63 109 20.- El Departamento de Personal me ha ayudado mucho a resolver mis problemas.
- 0.26 155 21.- Debería haber más actividades sociales después del trabajo.
- 4.43 134 22.- [REDACTED]
- 2.93 51 23.- Los baños de la Compañía siempre están limpios y en buenas condiciones.
- 3.86 90 24.- El período de Vacaciones es adecuado a las necesidades del personal.
- 3.33 91 25.- Cuando mi jefe califica mi desempeño, creo que es justo.
- 1.25 156 26.- Aquí son muy estrictos con los reglamentos y con las normas.
- 4.12 157 27.- [REDACTED]
- 2.11 135 28.- Considero que la puntualidad en mi trabajo es importante.
- 2.24 173 29.- Las actividades sociales y/o deportivas de la Compañía me permiten mayor relación con mis compañeros.
- 3.87 184 30.- Mi sueldo es bueno y me alcanza.
- 2.65 66 31.- Los sueldos de esta Compañía son más bajos que los de cualquier otra empresa.
- 1.68 110 32.- En comparación con otras empresas, los sueldos de esta Compañía son elevados.
- 1.58 158 33.- Mi sueldo es muy bajo en comparación con los sueldos de mis compañeros de trabajo.
- 1.51 194 34 LA COMIDA EN ESTA EMPRESA ES BUENA Y SANA
- 4.86 III.- PROGRESO Y DESARROLLO. IV.- RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO.
- 5 1.- Mi jefe es excelente, es comprensivo, amigable y me aconseja y enseña como mejorar y hacer mi trabajo.

- 2.91 522.- Hay días que al despertar no tengo ganas de ir al trabajo, porque pienso en el mal trato que voy a recibir.
- 5.40 673.- [REDACTED]
- 7.55 924.- [REDACTED]
- 4.29 111 5.- [REDACTED]
- 3.94 31 6.- Cuando hago un buen trabajo, mi jefe lo reconoce.
- 6.36 159 7.- [REDACTED]
- 3.61 93 8.- Creo que mi trabajo es importante para el progreso de la compañía.
- 1.64 94 9.- En Kodak Mexicana, las promociones se realizan por méritos y capacidad del personal.
- 2.88 6 10.- Si me ofrecieran un trabajo similar al mio, en otra Compañía, con un 5% de aumento, me cambiaría.
- 5.64 112 11.- [REDACTED]
- 5.64 136 12.- [REDACTED]
- 5.16 137 13.- [REDACTED]
- 4.66 160 14.- [REDACTED]
- 3.40 174 15.- Mi progreso es limitado en la Compañía, porque no hay puestos a los cuales pueda aspirar.
- 0.17 185 16.- Las gentes aquí ascienden por su antigüedad.
- 1.88 195 17.- No tengo oportunidad de ocupar otros cargos o puestos, por que no existen.
- 4.98 113 18.- [REDACTED]
- 1.26 196 19.- Por más que trabajo no he progresado como quisiera.
- 1.26 196 20.- Si se me propusiera cambiar de puesto, a otro similar al que tengo actualmente y con mi mismo sueldo, me cambiaría inmediatamente.
- 5.70 203 21.- [REDACTED]

- 1.43 53 22.- [REDACTED]
- 1.17 68 23.- El esfuerzo que realizo en mi trabajo es valioso para obtener mayor participación en las utilidades de la Compañía.
- 2.45 7 24. LA EMPRESA TOMA MUY EN CUENTA LAS SUGERENCIAS QUE HACEMOS
- 4.26 95 25. COMUNICACION Y COLABORACION INTERDEPARTAMENTAL.
- 0.00 8 1.- Las normas y cambios que se hacen en la Compañía, siempre son sorprendivos.
- 0.79 32 2.- Debíamos saber más acerca de los planes a futuro.
- 5.06 54 3.- [REDACTED]
- 2.17 69 4.- Nunca nadie sabe nada en la Compañía, no le dicen las cosas a uno ni piden informes.
- 5.- ~~No estoy enterado de los planes futuros que existen en mi departamento.~~
- 3.89 96 6.- Estoy informado de todas las prestaciones de la Compañía.
- 2.54 138 7.- No estoy enterado de los planes futuros que existen en mi departamento.
- 4.71 114 8.- [REDACTED]
- 1.61 161 9.- Considero que las relaciones entre los diferentes departamentos y operaciones de la Compañía son muy poco satisfactorias.
- 4.18 262 175 10.- [REDACTED]
- 3.03 186 11.- Conozco cuales son las funciones generales de otros departamentos ajenos al mio.
- 2.13 97 12. HAY MUCHA GENTE IRRESPONSABLE EN ESTA COMPAÑIA
- VI.- RELACIONES ENTRE EL PERSONAL.
- 0.26 9 1.- Nuestro jefe debía tener más reuniones con nosotros, para tomar en cuenta nuestra opinión.
- 1.82 33 2.- Casi conozco a todas las gentes de mi división.
- 2.71 55 3.- Mis compañeros de trabajo son buenos compañeros y nos llevamos bien.
- 2.54 70 4.- Mis compañeros no me estiman.

- 1.25 34 5.- Aunque tengo muchos compañeros de trabajo, no son mis amigos.
- 3.51 56 6.- Me gusta trabajar en KODAK, porque su ambiente de trabajo y las relaciones entre el personal son muy buenas.
- 4.25 72 7.- [REDACTED]
- 2.31 98 8.- Los compañeros que tengo son muy "chismosos" y "envidiosos".
- 2.78 110 9.- Cuando tengo mucho trabajo mis compañeros me ayudan a hacerlo.
- 1.62 115 10.- Las personas que trabajan en Kodak Mexicana, llevan buenas relaciones entre si.
- 1.05 139 11.- Tengo muchos problemas personales con mis compañeros de Trabajo.
- 1.88 162 12.- Entre las personas que trabajan en mi departamento existen problemas, resentimientos y rivalidades.
- 1.46 176 13.- Mis amigos personales, son compañeros de trabajo.
- 2.70 197 14.- Todas las personas que trabajan en Kodak Mexicana, mantienen buenas relaciones.
- 1.29 204(I) 15.- Las relaciones entre los diferentes departamentos de la Compañía son muy satisfactorios.

VII.- AMBIENTE DE TRABAJO. (CONDICIONES FISICAS).

- 1.96 (X) 11.- Todo el tiempo los jefes están "sobre de uno", no hay libertad.
- 4.11 352.- [REDACTED]
- 4.46 573.- [REDACTED]
- 3.3 | 4.20 714.- [REDACTED] 99 F. EN MI TRABAJO HOY MUCHO CALOR
- 2.57 1165.- EN MI AREA DE TRABAJO LA ILUMINACION ES ADECUADA
- 2.02 1165.- EN MI OUBA DE TRABAJO HACE MUCHO CALOR SIEMPRE
- 1.32 VIII.- EL TRABAJO EN SIEMPRE
- 4.46 163 [REDACTED]
- 3.3 13 1.- mi Gerente o mi Supervisor, siempre me dan instrucciones claras y precisas respecto a lo que desea que haga.
- 2.23 36 2.- Cuando tengo un error mis jefes me lo hacen ver.
- 3.47 58 3.- Cuando tengo que emprender un trabajo que no conozco, obtengo ayuda y colaboración de mi jefe.
- 1.85 73 4.- En ocasiones desearía no venir a trabajar.
- 0.37 14 5.- Si me propusieran cambiar de puesto a otro similar al que tengo, y con el mismo sueldo, aceptaría el cambio.

- 2.86 15 6.- Siempre tengo mucho trabajo, porque yo soy el único que lo hace, debían contratar otras personas que me ayudaran.
- 1.51 37 7.- En mi trabajo utilizo mi experiencia y conocimiento.
- 4.31 59 8.- [REDACTED]
- 2.35 74 9.- Cuando se acaba mi trabajo en el día, ya no tengo qué hacer.
- 3.88 100 10.- Mi trabajo es rutinario.
- 4.73 117 11.- [REDACTED]
- 3.00 141 12.- Me gusta mi trabajo.
- 3.68 187 13.- Mi trabajo es aburrido y monótono.
- 1.54 101 14.- Considero que cada día hago mejor mi trabajo.
- 3.32 164 15.- Al realizar mi trabajo diario, siento que estoy aprendiendo.
- 2.32 177 16.- Mi trabajo requiere mucho criterio.
- 3.39 198 17.- Creo que mi trabajo es importante, para el progreso de la Compañía.
- 3.56 205 18.- Me gusta mi trabajo.
- 1.45 207 19.- La carga de trabajo en mi área, no permite mis relaciones con compañeros de trabajo.
- 3.74 206 20. *MUCHAS PERSONAS AQUÍ ESTÁN NEGOTIADAS POR SU TERCERO*

IX.- SUPERVISION.

- 4.33 16 1.- Nunca se lo que mi Supervisor quiere.
- 2.52 38 2.- Mi Supervisor no conoce mi trabajo.
- 6.85 60 3.- [REDACTED]
- 2.81 75 4.- Mi Supervisor es gritón.
- 4.59 102 5.- [REDACTED]
- 4.78 103 6.- [REDACTED]
- 3.53 118 7.- Mi supervisor es accesible.
- 11.36 142 8.- [REDACTED]
- 9.68 165 9.- [REDACTED]
- 2.71 178 10.- Siempre que tengo dudas, prefiero consultar a un compañero que a mi Supervisor.
- 0.85 188 11.- Mi Supervisor es "lider" por los conocimientos que tiene y por su personalidad adecuada.

- 5.24 76 12.- [REDACTED]
 4.34 62 13.- [REDACTED]
 3.69 104 14.- Mi jefe es justo en su trato conmigo.
 4.37 119 15.- [REDACTED]
 4.71 143 16.- [REDACTED]
 1.50 166 17.- Cuando ingrese en la Compañía, me jefe me orientó y me ayudó a conocer mi trabajo.
 3.25 189 18.- Mi jefe conoce mi trabajo, tan bien o mejor que yo.
 2.27 17 19.- El caracter de mi jefe es voluble.
 3.62 39 20.- El trato que recibo de mi Supervisor inmediato, considero que es bueno.
 4.30 179 21.- [REDACTED]
 6.03 199 22.- [REDACTED]

X.- LA COMPAÑIA (IMAGEN).

- 2.67 18 1.- La Compañía tiene interés en su personal.
 1.94 40 2.- Realmente formo parte de la Compañía.
 2.01 61 3.- Cuando tengo problemas personales, no recibo nunca ayuda de la Compañía.
 3.02 77 4.- En mis problemas personales recibo ayuda de la Compañía.
 1.31 105 5.- Me gusta trabajar en Kodak Mexicana.
 0.64 120 6.- Me gusta presentar a mis amigos como candidatos a ocupar puestos en la Compañía.
 2.04 144 7.- Me gustaría que mis familiares trabajaran en Kodak Mexicana.
 2.82 167 8.- Mi familia se siente satisfecha de que yo trabaje en Kodak Mexicana.
 2.26 19 9.- Considero que Kodak Mexicana, en relación con otras compañías, es la mejor de todas.

XI.- TEMA LIBRE (PREGUNTAS ABIERTAS).

- 1.- Lo que más me gusta de trabajar en Kodak Mexicana es:

0

I T E M No. 180

					Peso del Reactivo →			
	GRUPO BAJO				GRUPO ALTO			
	X	f	fX	fX ²	X	f	fX	fX ²
Completo Acuerdo	5	1	5	25	5	6	30	150
Acuerdo	4	5	20	80	4	8	32	128
Acuerdo medio	3	1	3	9	3			
Desacuerdo medio	2	5	10	20	2			
Desacuerdo	1	1	1	1	1			
Completo Desacuerdo	0	1			0			
TOTALES:		14	39	135	TOTALES:	14	62	278
		nL	1521 XL	108764 XL ²		nH	3844 XH	272400 XH ²

2.78
26.36
29.4
3.4

4.42
3.43
1.33

$$\frac{1.64}{40.45} = 4.05$$

5 I T E M No. 223

	Peso del Reactivo \rightarrow _____
--	---------------------------------------

	GRUPO BAJO				GRUPO ALTO			
	X	f	fX	fX ²	X	f	fX	fX ²
Completo Acuerdo	5				5	3	15	75
Acuerdo	4	1	4	16	4	7	28	112
Acuerdo medio	3	5	15	45	3	3	9	27
Desacuerdo medio	2				2			
Desacuerdo	1	5	5	5	1			
Completo Desacuerdo	0	3			0	1		
TOTALES:		14	24	66	TOTALES:	14	52	214
		nL	XL	XL ²		nH	XH	XH ²

1.71
2486

3.71
20.86

2.00 = 3.99

5 ITEM No. 125

	Peso del Reactivo →	
--	---------------------	--

	GRUPO BAJO				GRUPO ALTO			
	X	f	fX	fX ²	X	f	fX	fX ²
Completo Acuerdo	5	3	15	75	5	9	45	225
Acuerdo	4	2	8	32	4	5	20	80
Acuerdo medio	3	4	12	36	3			
Desacuerdo medio	2	3	6	12	2			
Desacuerdo	1	2	2	2	1			
Completo Desacuerdo	0				0			
TOTALES		14	43	157	TOTALES:	14	65	305
		nL	XL	XL ²		nH	XH	XH ²

3.07
24.93

11.64
3.22

1.57 = 3.99

I T E M No. 31

					Peso del Reactivo →			
	GRUPO BAJO				GRUPO ALTO			
	X	f	fX	fX ²	X	f	fX	fX ²
Completo Acuerdo	5	1	5	25	5	4	35	175
Acuerdo	4	3	12	48	4	3	12	48
Acuerdo medio	3	3	9	27	3	4	12	36
Desacuerdo medio	2	0	0	0	2			
Desacuerdo	1	4	4	4	1			
Completo Desacuerdo	0	3	0	0	0			
TOTALES:		14	30	104	TOTALES:	14	59	259
		nL	XL	XL ²		nH	XH	XH ²

$$\bar{x}_L = 2.14$$

$$\Sigma = 39.72$$

$$\bar{x}_H = 4.21$$

$$\Sigma = 19.26$$

$$\bar{x} = 2.07 = 3.91$$

I T E M No. 47

	Peso del Reactivo →	
--	---------------------	--

	GRUPO BAJO				GRUPO ALTO			
	X	f	fX	fX ²	X	f	fX	fX ²
Completo Acuerdo	5	1	5	25	5	8	40	200
Acuerdo	4	2	8	32	4	4	16	64
Acuerdo medio	3	7	21	63	3	1	3	9
Desacuerdo medio	2	2	4	8	2	1	2	4
Desacuerdo	1	2	2	2	1			
Completo Desacuerdo	0				0			
TOTALES:		14	40	130	TOTALES:	14	61	277
		nL	XL	XL ²		nH	XH	XH ²

$$\bar{x}_L = \frac{2.85}{15.72}$$

$$\bar{x}_H = \frac{4.35}{11.22}$$

$$\frac{1.5}{\quad} = 3.89$$

ITEM No. 86

	Peso del Reactivo →	
--	---------------------	--

	GRUPO B A J O				GRUPO A L T O			
	X	f	fX	fX ²	X	f	fX	fX ²
Completo Acuerdo	5	1	5	25	5	9	45	225
Acuerdo	4	7	28	112	4	5	20	80
Acuerdo medio	3	2	6	18	3			
Desacuerdo medio	2	1	2	4	2			
Desacuerdo	1	3	3	3	1			
Completo Desacuerdo	0				0			
TOTALES:		14	44	162	TOTALES:	14	65	305
		nL	XL	XL ²		nH	XH	XH ²

3.14
23.72

4.64
3.22

26.00

$$\frac{1.50}{\quad} = 3.89$$

ENCUESTA DE OPINIONES

NO ESCRIBA SU NOMBRE

Este cuestionario tiene por objeto tratar de conocer sus opiniones respecto a su trabajo, en lo que se refiere a ambiente, facilidades, relaciones, condiciones, supervisión, beneficios, etc., a fin de estar en posibilidad de reforzar los puntos fuertes y tomar acción en los puntos débiles.

NO ESCRIBA SU NOMBRE, Pues deseamos que se sienta con libertad de expresar lo que realmente piensa. Sólo le suplicamos que actúe con toda sinceridad para consigo mismo y que los datos que nos proporcione sean reales.

Dé vuelta a la hoja y marque en cada pregunta, con una (X), aquella declaración con la que usted se considere más de acuerdo. No haga más de una marca en cada declaración; ni deje de contestar ninguna pregunta.

Ejemplo: Si en esta pregunta usted considera estar "Completamente de Acuerdo" marcaría con una equis (X) en el cuadro que corresponde a tal enunciado, tal como aquí vemos:

Estoy completamente de Acuerdo	Estoy de Acuerdo	Estoy Indeciso	Estoy en desacuerdo	Estoy completamente en desacuerdo
X				

Cuando hago un buen trabajo, mi jefe lo reconoce.....

ESTOS DATOS SON EXCLUSIVAMENTE PARA USARSE CON FINES ESTADÍSTICOS. LLENELOS POR FAVOR, MARCANDO CON UNA CRUZ (X) DONDE CORRESPONDA A CADA DATO.

Mi Sexo es:

 F M

Mi edad es:

 Menos 18 años 19 a 29 años 30 a 39 años 40 a 49 años 50 o más años

Trabajo en:

 Periférico 2004 Calzada de Tlalpan 2980 C. D. G. C. D. A.

Como:

 Gerente- Director- Supervisor Empleado Administrativo Representante de Ventas Técnico de Servicio a Equipo. Operario de Producción Auxiliar de Producción Secretaria Mantenimiento

Otros _____

E s p e c i f i q u e

En la División:

- _____ Administración (Finanzas, Proceso de Datos, Crédito, Auditoría, Servicios Administrativos)
- _____ Mercados de Consumo, Cine Profesional y Fotoacabado.
- _____ Estimación, Planeación y Distribución (Almacén, Tráfico, Control de Inventarios, Servicio e Información a Clientes, etc.).
- _____ Servicio a Equipo de Clientes.
- _____ Mercados Especializados (Sistema para Negocios, Artes Gráficas, Mercados Radiográficos, Cine, Audiovisual, Gobierno).
- _____ Personal.
- _____ Servicios de Mercadotecnia (Centro de Capacitación, Publicaciones, etc.).
- _____ Producción Operaciones Técnicas.
- _____ Control de Calidad y Mantenimiento Operaciones Técnicas.
- _____ Empaque de Químicos
- _____ Otros (Especifique)

Lo que más me gusta de trabajar en Kodak Mexicana es: _____

Lo que más me disgusta de trabajar en Kodak Mexicana es: _____

Si tiene usted alguna(s) queja(s) que desee exponer en forma anónima, puede utilizar el resto de la hoja para hacerlo.

A P E N D I C E 6

CONTENIDO:

- *Conclusiones.*
- *Recomendaciones.*
- *Gráficas de Resultados por áreas investigadas.*
- *Gráficas de Resultados totales en Tlalpan 1980 y Periférico 2004.*
- *Factores de motivación por grupos investigados.*

CONCLUSIONES

Dada la respuesta obtenida a través del número de cuestionarios recibidos, así como los comentarios encontrados, consideramos que el personal cooperó en forma muy favorable, lo que confirma el alto grado de imagen que prevalece en todas las áreas de trabajo, así como optimismo hacia cambios positivos. Lo manifestado también es observable en los resultados expresados en las áreas "Identificación con la Compañía", "Condiciones Físicas de Trabajo", y "Prestaciones".

Las áreas exploradas con el cuestionario quedan ordenadas, de acuerdo al grado de satisfacción y según la media aritmética de cada una de ellas, en la siguiente forma:

✓ 1.	Imagen Compañía ✓	4.25
✓ 2.	El Trabajo en Sí ✓	4.03
✓ 3.	Seguridad ✓	3.85
✓ 4.	Prestaciones ✓	3.84
✓ 5.	Condiciones de Trabajo ✓	3.60
✓ 6.	Relaciones con el Personal ✓	3.60
✓ 7.	Relaciones entre el Personal ✓	3.51
✓ 8.	Comunicación ✓	3.45
✓ 9.	Progreso ✓	3.44
✓ 10.	Supervisión ✓	3.39
✓ 11.	Conocimiento de Políticas ✓	3.34
✓ 12.	Sueldos ✓	3.32

Lo anterior nos da una visión positiva de la actitud del personal hacia las áreas mencionadas, si partimos de la base de que el grado de insatisfacción se inicia en 0 hasta alcanzar un punto óptimo de satisfacción representado en 5.

IMAGEN COMPAÑIA

En general, esta área tiene una situación muy positiva, ya que en todos los departamentos el porcentaje satisfactorio de respuesta muestra una tendencia hacia el punto máximo favorable.

EL TRABAJO EN SI MISMO

La satisfacción que el personal experimenta en el desempeño de su trabajo es una área que se encuentra también en una situación altamente favorable, encontrándose, como es lógico, una tendencia más baja que el resto del grupo en aquellos tipos de labores rutinarias, como son almacén, secretarías, producción y empleados administrativos. Algunos de los comentarios recibidos confirman esta afirmación, ya que hablan de "estancamiento" o "falta de posibilidades de desarrollo" en algunas de las áreas citadas (almacén y producción).

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

En esta área, en general, podemos considerar que los empleados están seguros de su estabilidad en el trabajo y sienten que no se les despediría en forma injusta, encontramos que en algunas áreas, como secretarías, almacén y empleados administrativos, existe una desviación de la tendencia central del grupo. En estas áreas, se encontró también una gran tendencia a situarse en una posición neutra de indecisión, que se justifica al examinar el resultado del área correspondiente al conocimiento de nuestras políticas.

PRESTACIONES

Esta área se encuentra en una situación favorable y no representa problema en sí. Ahora bien, dentro de los comentarios (preguntas libres) que el cuestionario incluye al final, existió una tendencia muy marcada de los RTVs y Técnicos de Servicio a Equipo a señalar que el pago de kilometraje debía estudiarse más a fondo, ya que consideran que no retribuye los gastos del auto; también hubo sugerencias en el sentido de que la compañía debiera proporcionar o financiar el automóvil, o que se les diera una cantidad fija mensual como antes se hacía.

CONDICIONES DE TRABAJO

Lógicamente, en esta área, que se refiere a las condiciones ambientales y físicas en que se desempeña el trabajo, en el personal clasificado como almacén, producción y técnicos de servicio, dadas las características especiales de sus labores, era esperable cierta incomodidad. Sin embargo, en otros casos como secretarías, aunque no es de esperarse sí resulta comprensible cierto grado de insatisfacción, ya que en varios casos se refieren específicamente al aire acondicionado que ocasionalmente no funciona en forma adecuada, o a la iluminación.

El C.D.M. sí representa una fuerte tendencia de insatisfacción confirmada al manifestar que el edificio no es apropiado, ya que falta espacio, además de anegarse cuando llueve.

RELACIONES CON EL PERSONAL

En forma general la tendencia se dirige hacia el aspecto positivo y favorable. En esta área se incluyó el reactivo: "Las relaciones entre empleados y supervisores son cordiales en Kodak Mexicana", la cual muestra una desviación de la tendencia general en algunos sectores de las áreas: almacén, técnicos de servicio, producción y empleados administrativos O.T., lo cual está correlacionado con el aspecto supervisión que en estas áreas refleja también una desviación ilustrada por comentarios de tendencia a favoritismo y estilos extremos de liderazgo. Sin embargo, se tiene una opinión favorable a que los asuntos de personal se resuelven con prontitud contándose con la ayuda de la compañía y que existe justicia de parte de Kodak al resolverlos.

RELACIONES ENTRE EL PERSONAL

Esta área se encuentra dentro de la tendencia favorable en casi todos los departamentos, a excepción de almacén y representantes técnicos de servicio que reflejan una tendencia en el sentido opuesto. Quizá en mucho, esto se ve influenciado por un factor lógico de asociación con los comentarios aludidos en el punto anterior.

COMUNICACION

En esta área los puntos que muestran una inclinación menos favorable se refieren a falta de información sobre asuntos generales, al conocimiento de otros departamentos y desconocimiento de parte de la gerencia hacia la situación general de la compañía en cuanto hace a los sentimientos de los empleados; lo cual es marcado en los diferentes departamentos, especial en almacén y técnicos de servicio, dado que la tendencia favorable se muestra baja comparada con otras áreas.

PROGRESO

Sobre este particular existe una tendencia desfavorable hacia el reactivo "reconocimiento en el trabajo", aunque en lo que se refiere a oportunidades de progreso, posibilidades y facilidades de desarrollo se evalúan favorables. La primera tendencia se manifiesta principalmente en almacén, secretarías Tlalpan, secretarías O.T. y empleados administrativos Tlalpan. Lo anterior evidencia la necesidad de mayor comunicación entre supervisores y subordinados, principalmente en cuanto se refiere al desempeño del trabajo.

SUPERVISION

Los grupos que presentan un grado menor de satisfacción en esta área, se encuentran dentro de almacén, técnicos de servicio, producción y empleados administrativos O.T.; resaltando los aspectos que se refieren a no saber llamar la atención con "tacto", tendencia a tener preferidos, así como también darle mayor importancia a las ventas o a la producción. Por lo que hace a competencia del supervisor (conocimiento de su trabajo y organización del mismo) y asistencia técnica, están calificados en forma favorable. Lo anterior se encuentra correlacionado con los comentarios hechos en los puntos "Relaciones con el Personal" y "Relaciones entre el Personal".

Cabe recalcar que la situación total compañía, en cuanto al aspecto supervisorio se refiere, se encuentra dentro de la media aritmética favorable.

CONOCIMIENTO DE POLITICAS

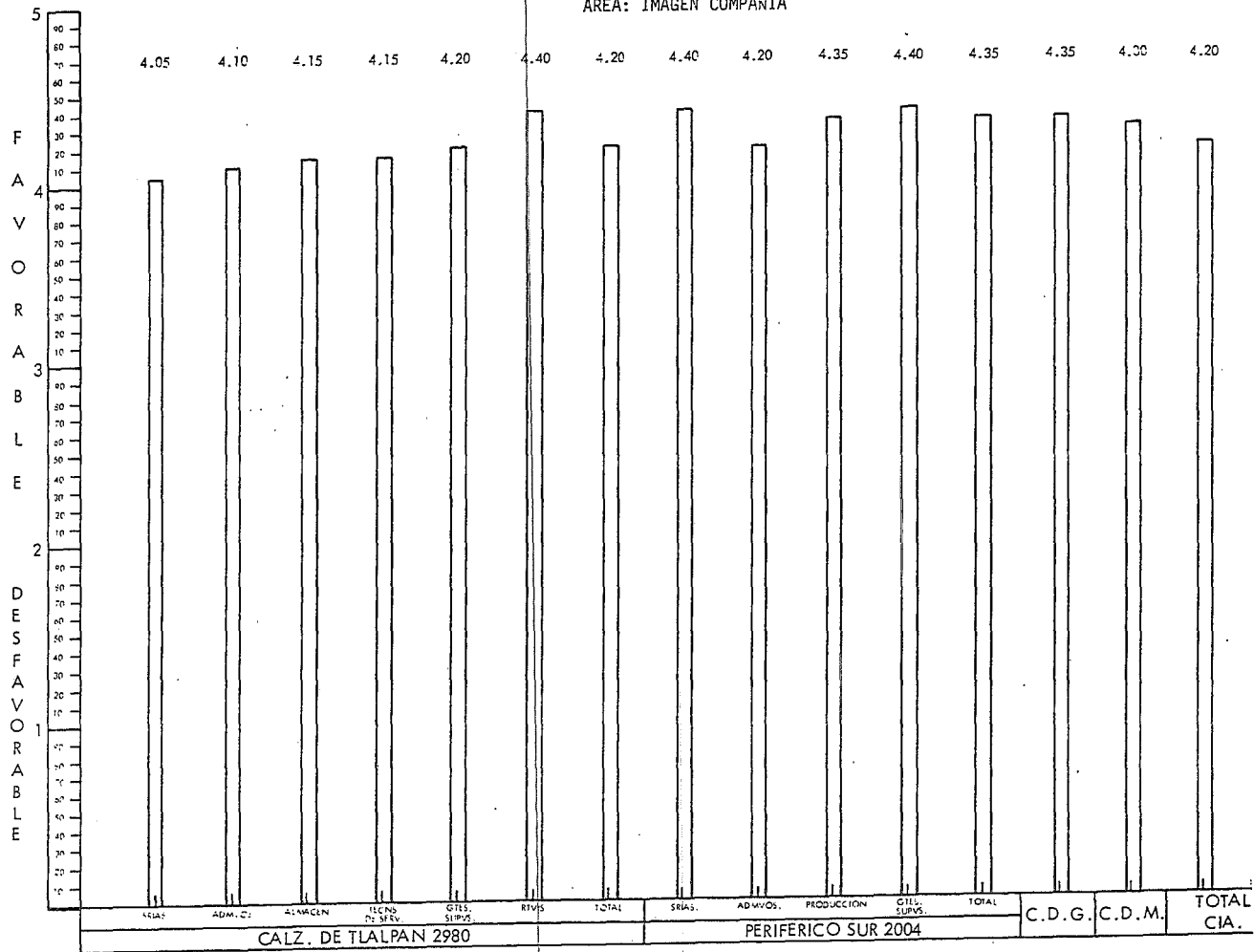
Específicamente en esta área se consideraron los siguientes reactivos: "Conozco Cómo Funciona la Política de Puerta Abierta"; "La Política de Trato Justo Se Aplica Realmente En la Compañía"; "La Política de Puerta Abierta Es Ampliamente Conocida por Todo el Personal".

Existen tendencias a considerar que la política de trato justo no se aplica, lo cual en cierta forma se correlaciona con la falta de reconocimiento por parte del supervisor, manifestada en el punto "Progreso" y lo expuesto en los puntos "Relaciones con el Personal" y "Relaciones entre el Personal".

SUELDOS

En esta área, aunque la gran mayoría reconoce que Kodak paga buenos sueldos y que los mismos no son más bajos que en otras empresas similares, la tendencia favorable es más baja en lo que se refiere al tiempo que transcurre para recibir un aumento y en la relación que el salario guarda con el desempeño personal, lo que nuevamente resalta la necesidad de una mayor comunicación, en el aspecto evaluación de desempeño, entre supervisor y subordinado.

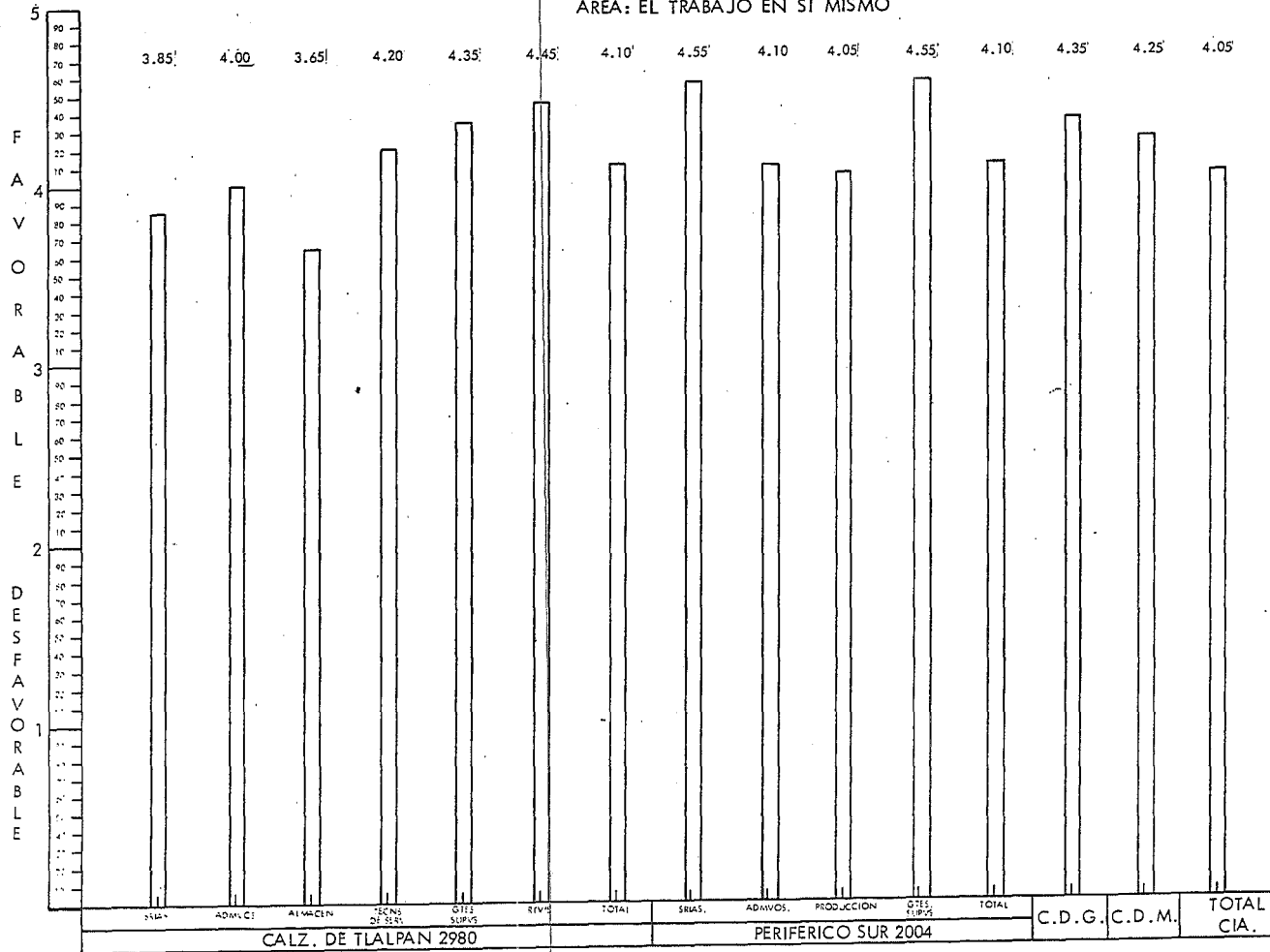
AREA: IMAGEN COMPARIA



CALZ. DE TLALPAN 2980

PERIFERICO SUR 2004

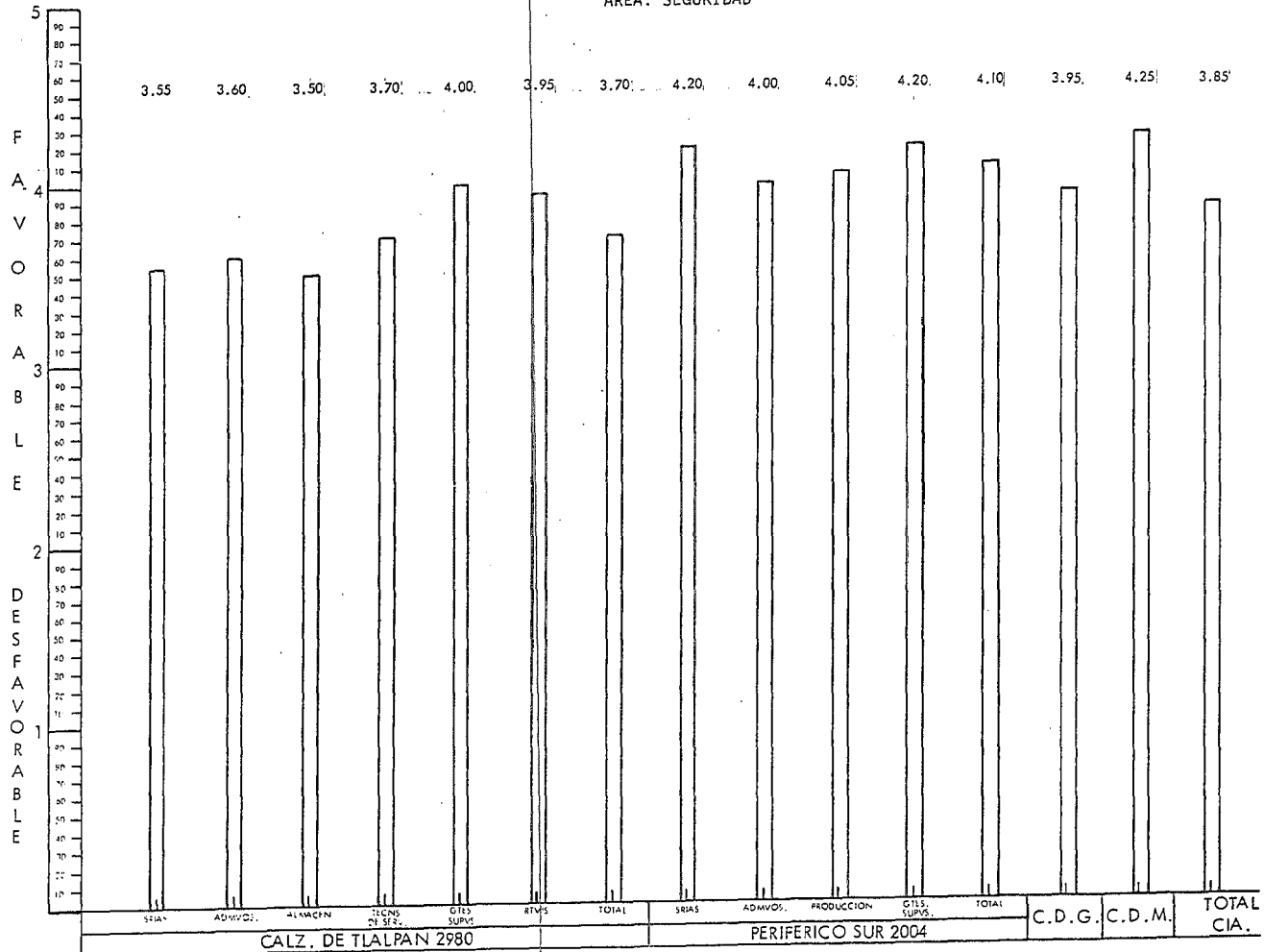
AREA: EL TRABAJO EN SI MISMO



CALZ. DE TALPAN 2980

PERIFERICO SUR 2004

AREA: SEGURIDAD

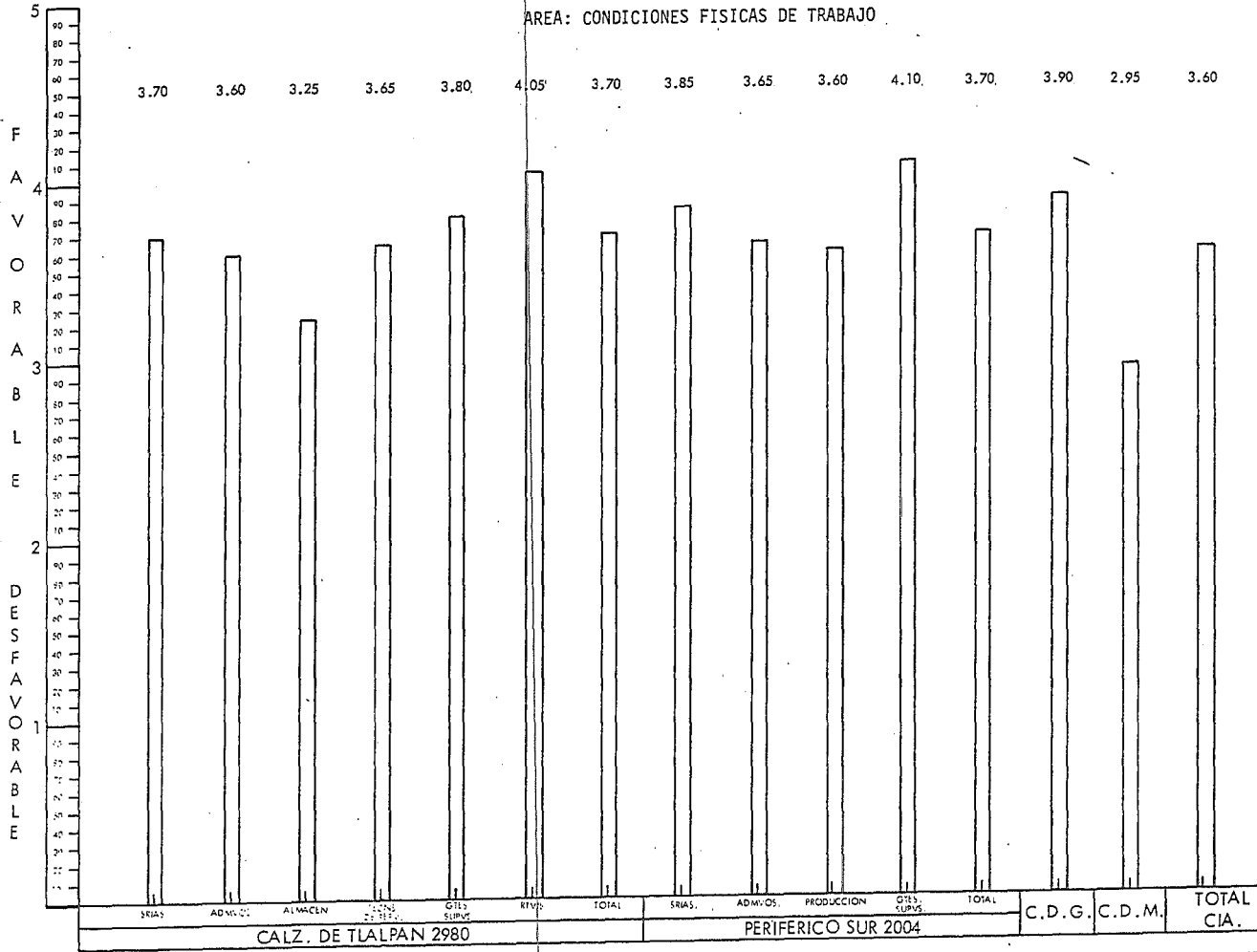


DESFAVORABLE

CALZ. DE TLALPAN 2980

PERIFERICO SUR 2004

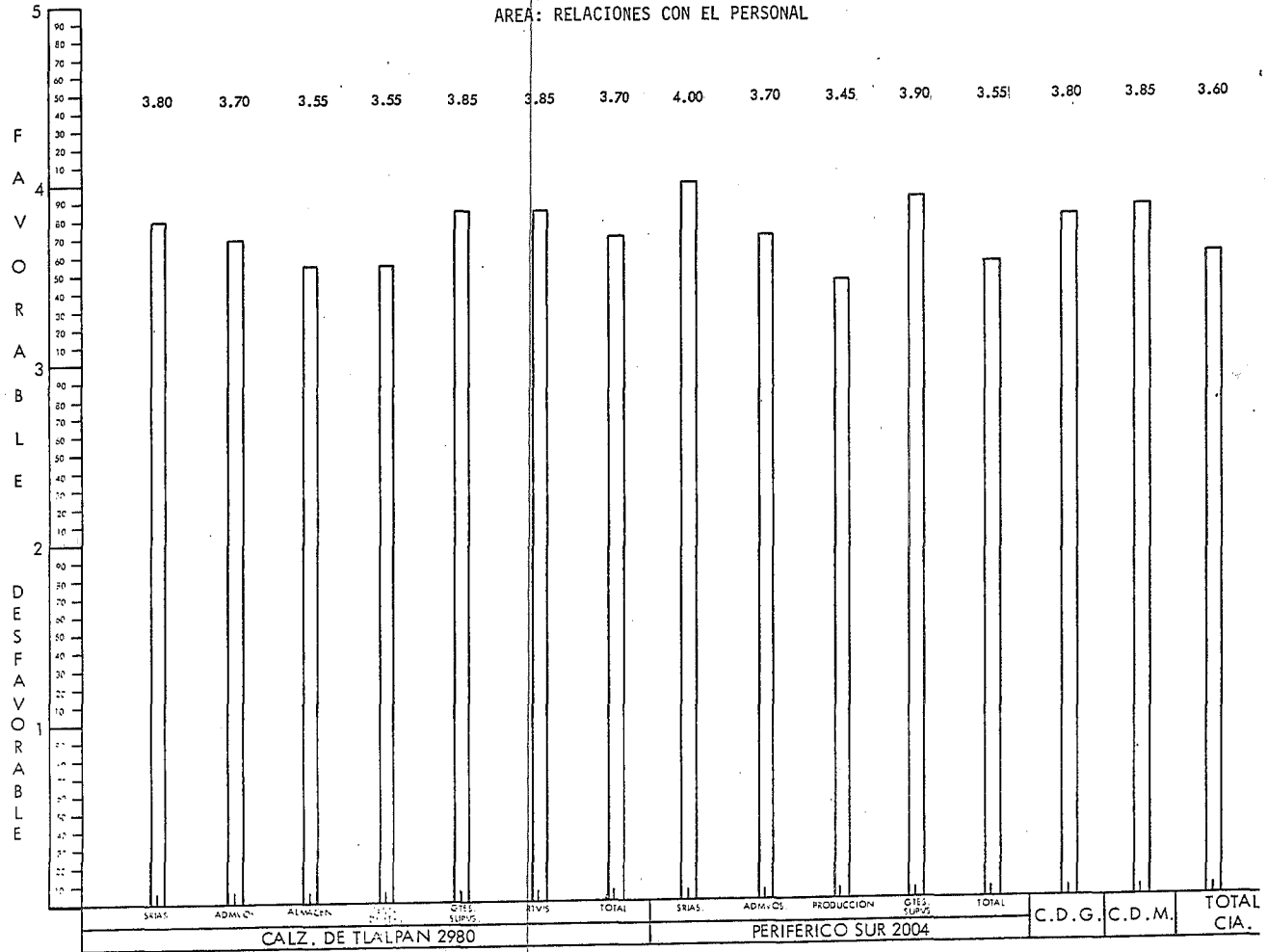
AREA: CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO



CALZ. DE TALPAN 2980

PERIFERICO SUR 2004

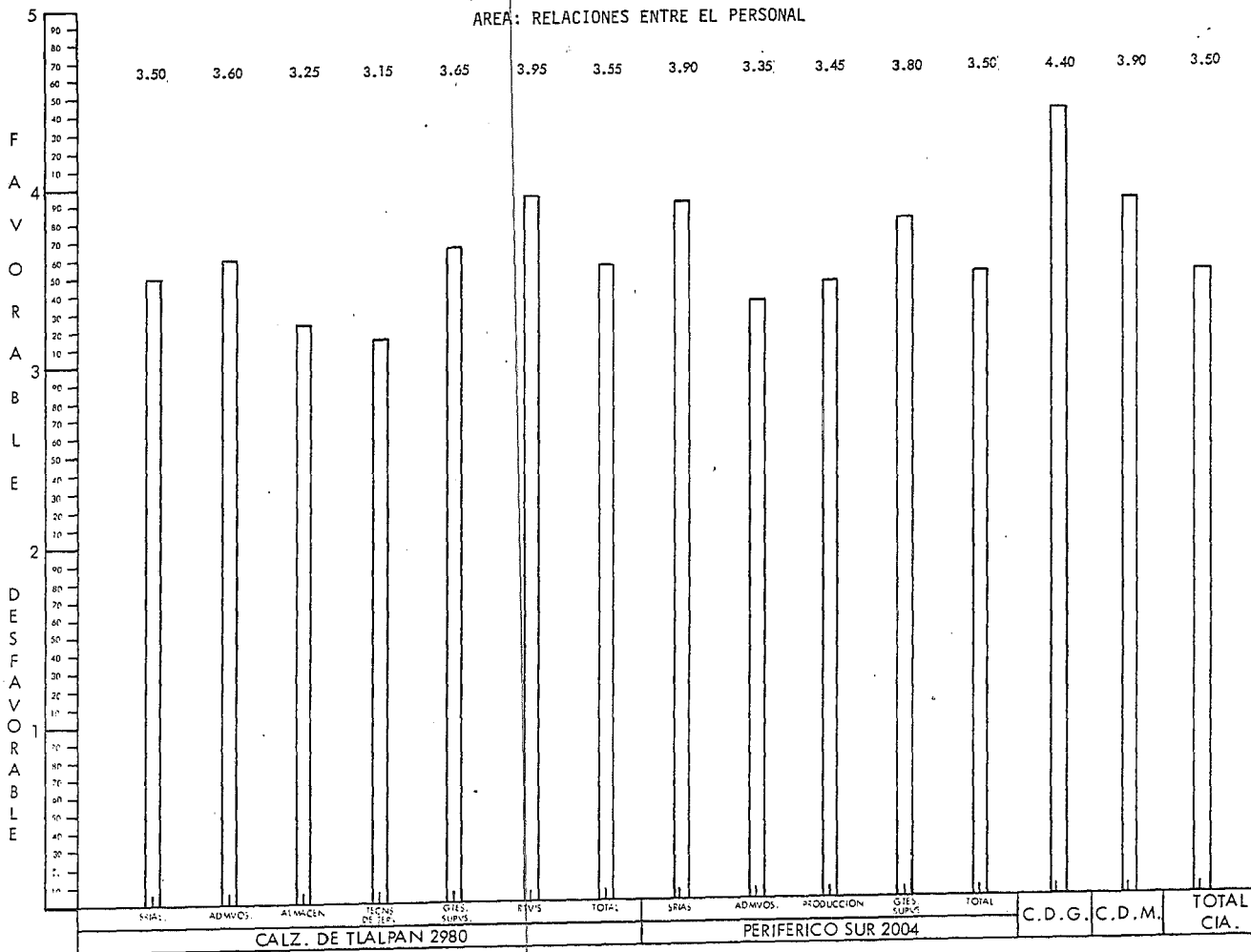
AREA: RELACIONES CON EL PERSONAL



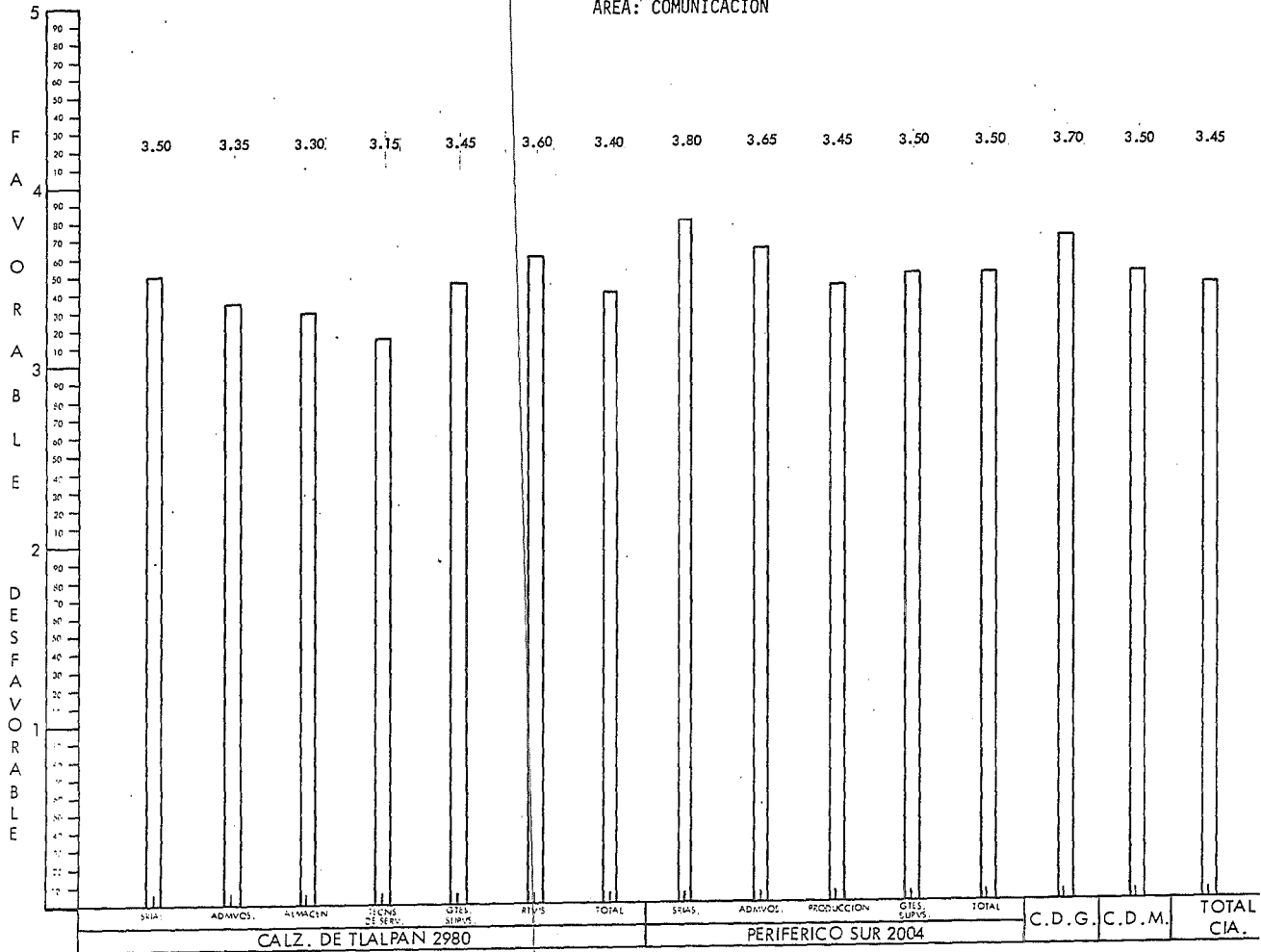
CALZ. DE TLALPAN 2980

PERIFERICO SUR 2004

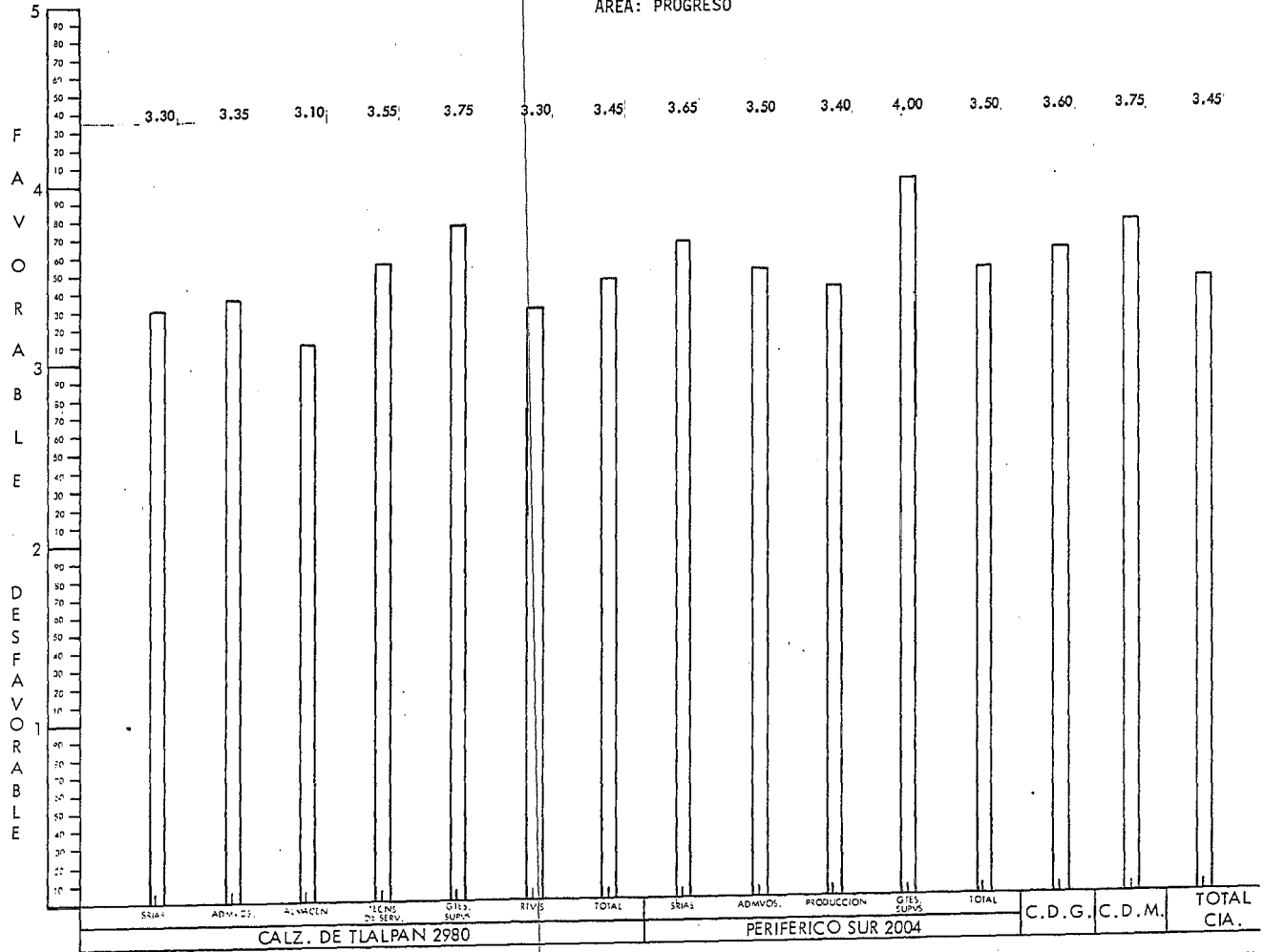
AREA: RELACIONES ENTRE EL PERSONAL



AREA: COMUNICACION



AREA: PROGRESO

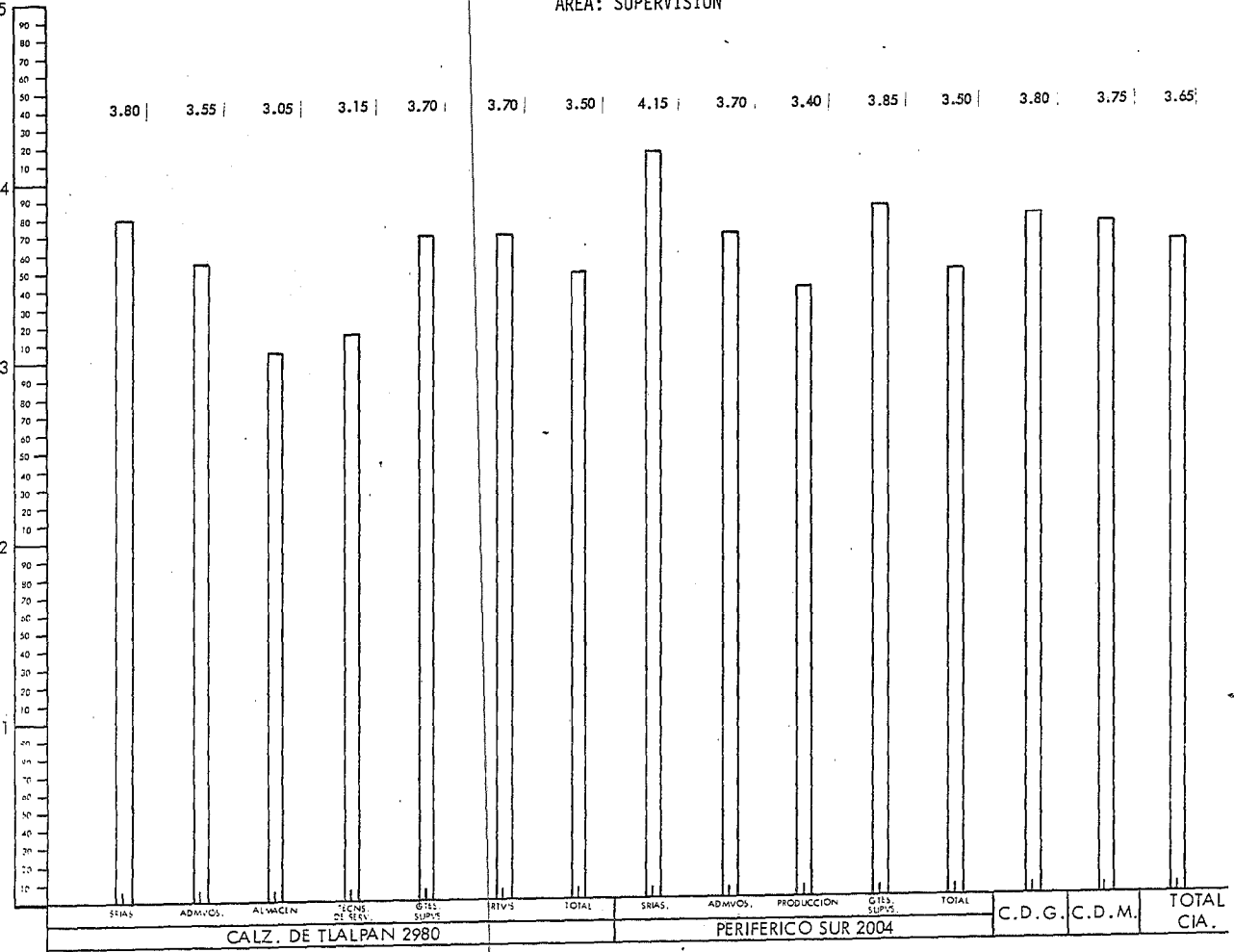


CALZ. DE TALPAN 2980

PERIFERICO SUR 2004

5
4
3
2
1
 F
A
V
O
R
A
B
L
E
 D
E
S
F
A
V
O
R
A
B
L
E

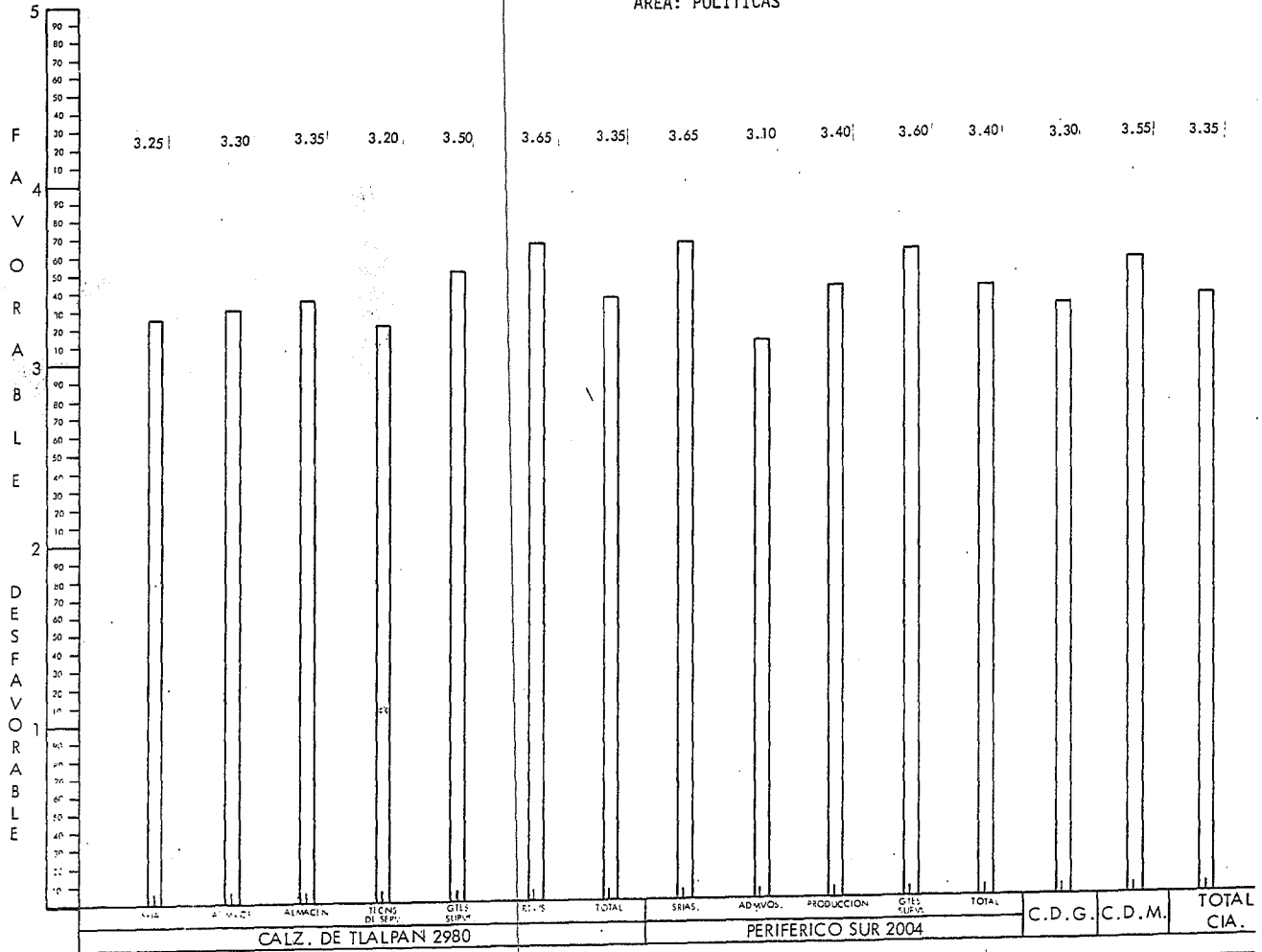
AREA: SUPERVISION



CALZ. DE TLALPAN 2980

PERIFERICO SUR 2004

AREA: POLITICAS

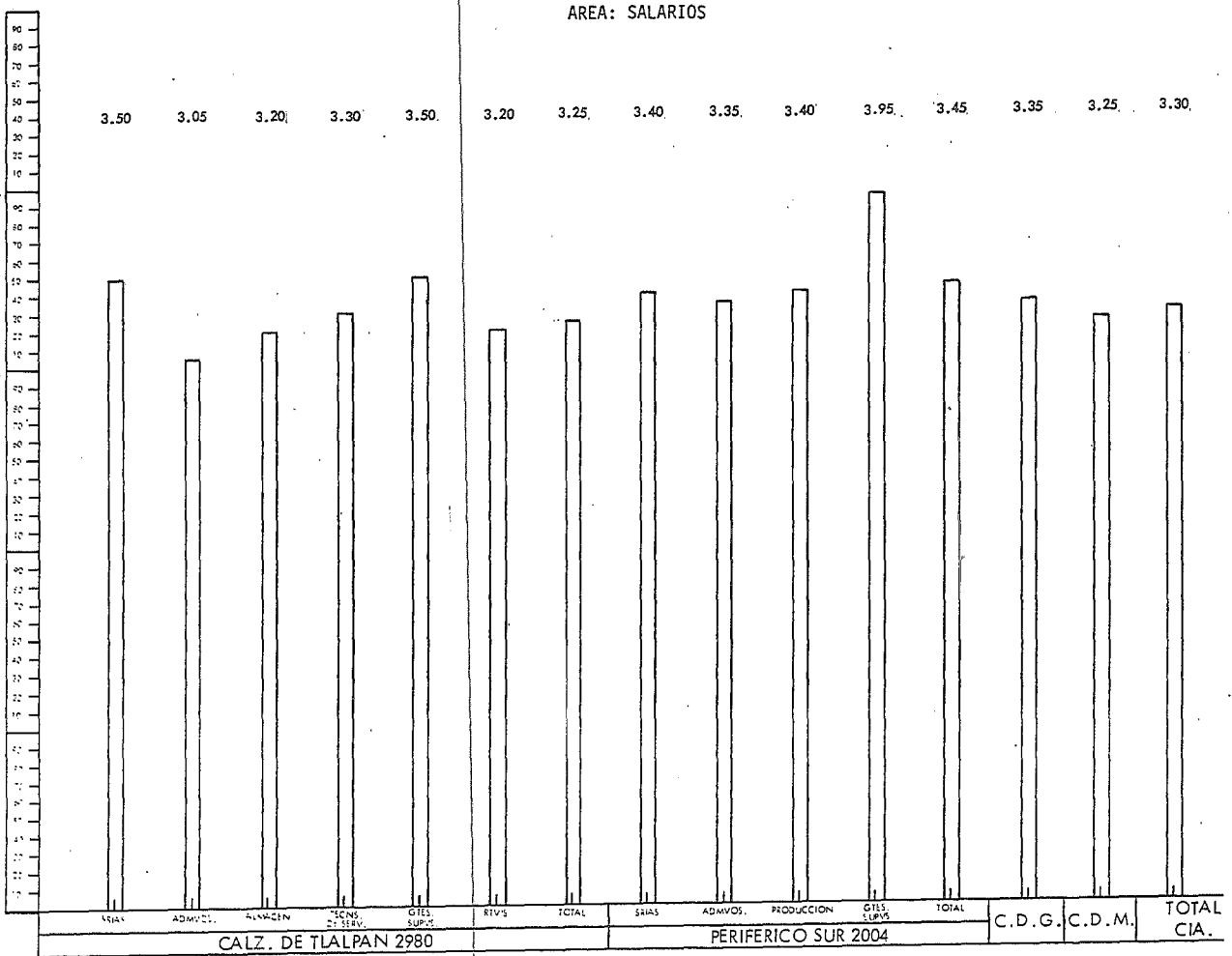


CALZ. DE TLALPAN 2980

PERIFERICO SUR 2004

5
4
3
2
1
 D E S F A V O R A B L E

AREA: SALARIOS



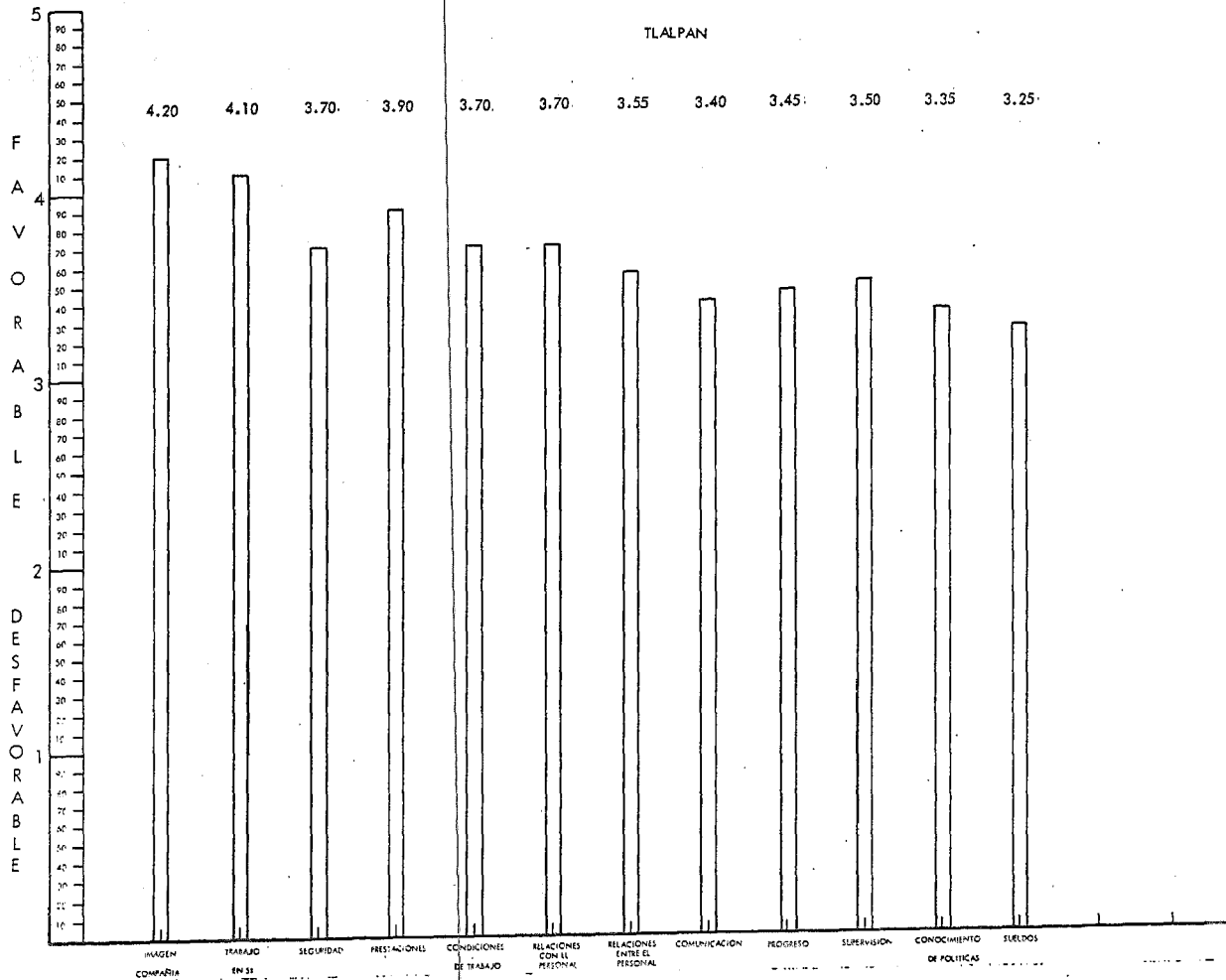
CALZ. DE TALPAN 2980

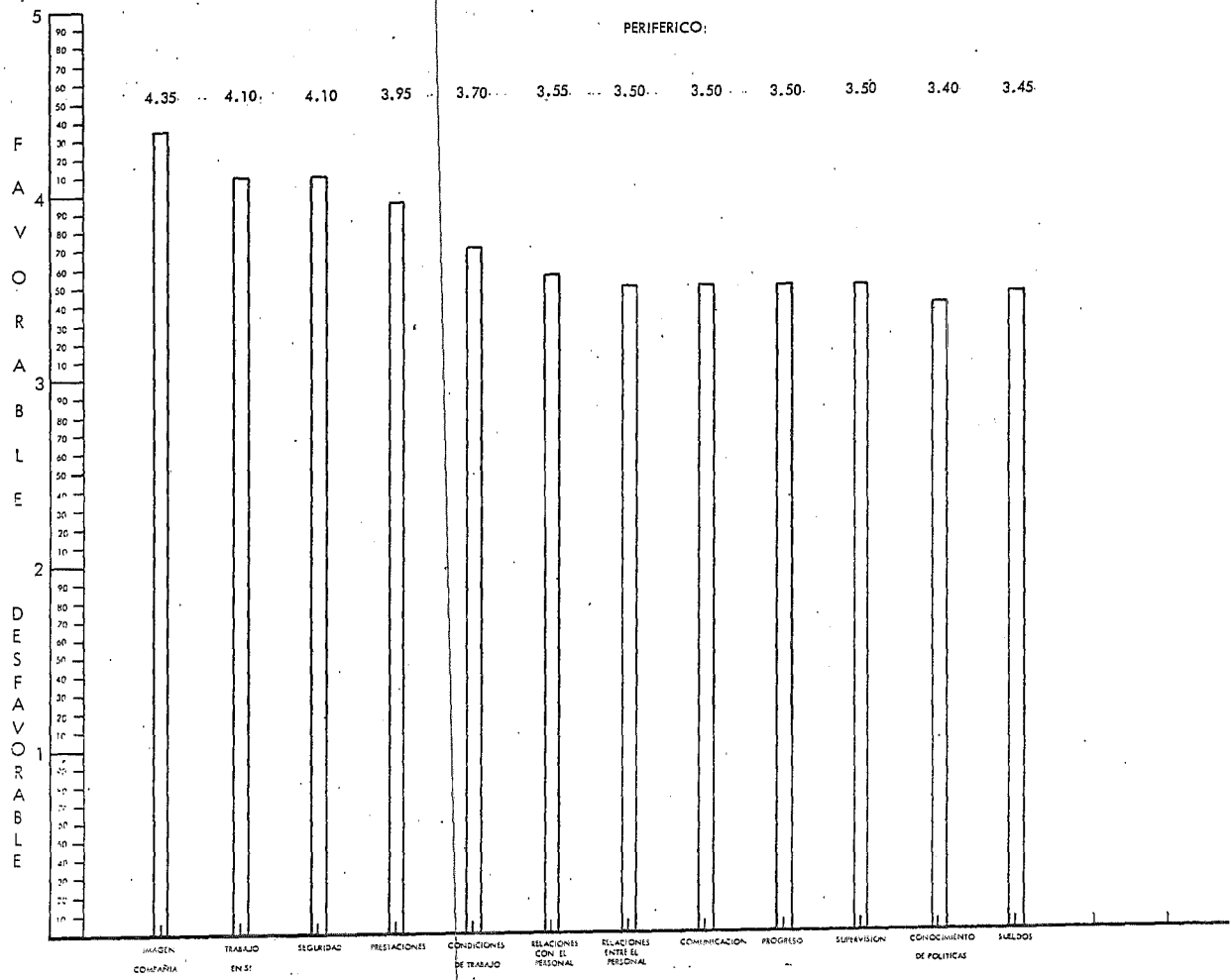
PERIFERICO SUR 2004

C.D.G.

C.D.M.

TOTAL CIA.





FACTORES DE MOTIVACION

TOTAL COMPAÑIA (TLALPAN, O. T., C.D.G., Y C.D.M.)

	Peso
1. LOGRO	4.32
2. RESPONSABILIDAD	4.76
3. SALARIO	4.79
4. SEGURIDAD	4.82
5. TRABAJO EN SI	5.46
6. RECONOCIMIENTO	5.58
7. CONDICIONES DE TRABAJO	6.38
8. AUTO-REALIZACION	7.03
9. SUPERVISION	7.95
10. FISIOLÓGICAS	9.28
11. ESTIMA	9.49
12. STATUS	9.59
13. SOCIALES	11.90

FACTORES DE MOTIVACION

C.D.G.

		PÉSO
1.	SALARIO	3.94
2.	RESPONSABILIDAD	4.66
3.	SEGURIDAD	4.89
4.	TRABAJO EN SI	5.17
5.	RECONOCIMIENTO	5.78
6.	LOGRO	5.94
7.	CONDICIONES DE TRABAJO	6.33
8.	AUTO-REALIZACION	7.06
9.	STATUS	8.67
10.	FISIOLOGICAS	8.94
11.	ESTIMA	8.94
12.	SUPERVISION	9.11
13.	SOCIALES	11.56

FACTORES DE MOTIVACION

C.D.M.

	Peso
1. LOGRO	3.42
2. RESPONSABILIDAD	4.21
3. TRABAJO EN SI	4.68
4. SEGURIDAD	5.15
5. SALARIO	5.21
6. RECONOCIMIENTO	5.31
7. AUTO-REALIZACION	6.84
8. CONDICIONES DE TRABAJO	6.89
9. SUPERVISION	7.52
10. FISIOLÓGICAS	8.31
11. STATUS	10.42
12. ESTIMA	10.52
13. SOCIALES	12.47

FACTORES DE MOTIVACION

TOTAL TLALPAN

		Peso
1.	LOGRO	4.32
2.	SALARIO	4.58
3.	RESPONSABILIDAD	4.81
4.	TRABAJO EN SI	4.83
5.	SEGURIDAD	5.00
6.	RECONOCIMIENTO	5.95
7.	CONDICIONES DE TRABAJO	6.48
8.	AUTO-REALIZACION	7.39
9.	SUPERVISION	8.27
10.	STATUS	9.26
11.	ESTIMA	9.35
12.	FISIOLOGICAS	9.76
13.	SOCIALES	12.07

FACTORES DE MOTIVACION

ALMACEN (TLALPAN)

	PESO
1. RESPONSABILIDAD	3.65
2. LOGRO	4.69
3. SEGURIDAD	4.92
4. SALARIO	5.07
5. AUTO-REALIZACION	6.11
6. CONDICIONES DE TRABAJO	6.34
7. TRABAJO EN SI	6.73
8. FISIOLOGICAS	7.88
9. SUPERVISION	8.42
10. RECONOCIMIENTO	9.57
11. ESTIMA	9.69
12. STATUS	10.23
13. SOCIALES	12.42

FACTORES DE MOTIVACION

EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (TLALPAN)

	PESO
1. SEGURIDAD	4.19
2. LOGRO	4.54
3. SALARIO	4.81
4. TRABAJO EN SI	5.18
5. RESPONSABILIDAD	5.20
6. RECONOCIMIENTO	5.53
7. CONDICIONES DE TRABAJO	6.45
8. AUTO-REALIZACIÓN	7.18
9. SUPERVISION	7.95
10. ESTIMA	9.16
11. STATUS	9.25
12. FISIOLÓGICAS	9.78
13. SOCIALES	12.10

FACTORES DE MOTIVACION

GERENTES Y SUPERVISORES (TLALPAN)

		PESO
1.	LOGRO	3.85
2.	TRABAJO EN SI	3.97
3.	RESPONSABILIDAD	4.42
4.	SALARIO	4.48
5.	RECONOCIMIENTO	5.44
6.	AUTO-REALIZACION	6.46
7.	SEGURIDAD	6.68
8.	CONDICIONES DE TRABAJO	7.38
9.	STATUS	7.63
10.	SUPERVISION	8.95
11.	ESTIMA	9.12
12.	FISIOLOGICAS	10.76
13.	SOCIALES	11.87

FACTORES DE MOTIVACION

REPRESENTANTES DE VENTAS

	Peso
1. SALARIO	3.70
2. SEGURIDAD	4.32
3. LOGRO	4.42
4. RESPONSABILIDAD	5.02
5. TRABAJO EN SI	5.05
6. RECONOCIMIENTO	5.82
7. CONDICIONES DE TRABAJO	6.35
8. SUPERVISION	8.67
9. FISIOLOGICAS	8.95
10. STATUS	9.45
11. ESTIMA	9.82
12. AUTO-REALIZACION	10.75
13. SOCIALES	12.27

FACTORES DE MOTIVACION

SECRETARIAS (TLALPAN)

	Peso
1. LOGRO	3.97
2. TRABAJO EN SI	4.17
3. RECONOCIMIENTO	4.60
4. RESPONSABILIDAD	5.11
5. SALARIO	5.14
6. SEGURIDAD	5.63
7. AUTO-REALIZACION	6.06
8. CONDICIONES DE TRABAJO	6.49
9. SUPERVISION	7.66
10. ESTIMA	8.69
11. FISIOLOGICAS	10.34
12. STATUS	10.51
13. SOCIALES	12.03

FACTORES DE MOTIVACION

TECNICOS DE SERVICIO A EQUIPO

	PESO
1. TRABAJO EN SI	4.10
2. SALARIO	4.25
3. LOGRO	4.42
4. RESPONSABILIDAD	4.75
5. SEGURIDAD	4.78
6. CONDICIONES DE TRABAJO	5.42
7. RECONOCIMIENTO	6.53
8. AUTO-REALIZACION	6.85
9. SUPERVISION	8.14
10. STATUS	9.35
11. ESTIMA	10.14
12. FISIOLÓGICAS	10.25
13. SOCIALES	11.75

FACTORES DE MOTIVACION

OPERACIONES TECNICAS TOTAL

	PESO
1. LOGRO	4.27
2. SEGURIDAD	4.58
3. RESPONSABILIDAD	4.75
4. SALARIO	5.06
5. RECONOCIMIENTO	5.14
6. CONDICIONES DE TRABAJO	6.21
7. TRABAJO EN SI	6.29
8. AUTO-REALIZACION	6.73
9. SUPERVISION	7.52
10. FISIOLOGICAS	8.82
11. ESTIMA	9.62
12. STATUS	9.98
13. SOCIALES	11.67

FACTORES DE MOTIVACION

EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (OPERACIONES TECNICAS)

	Peso
1. LOGRO	3.67
2. RESPONSABILIDAD	4.03
3. RECONOCIMIENTO	4.76
4. SALARIO	5.24
5. TRABAJO EN SI	5.73
6. CONDICIONES DE TRABAJO	6.33
7. SEGURIDAD	6.36
8. SUPERVISION	6.67
9. AUTO-REALIZACION	6.79
10. ESTIMA	9.67
11. FISIOLOGICAS	9.73
12. STATUS	9.94
13. SOCIALES	12.09

FACTORES DE MOTIVACION

GERENTES Y SUPERVISORES (OPERACIONES TECNICAS)

	PESO
1. LOGRO	3.82
2. TRABAJO EN SI	5.13
3. SEGURIDAD	5.26
4. SALARIO	5.69
5. RECONOCIMIENTO	5.86
6. RESPONSABILIDAD	6.21
7. CONDICIONES DE TRABAJO	6.82
8. AUTO-REALIZACION	7.26
9. STATUS	7.30
10. ESTIMA	7.65
11. SUPERVISION	8.04
12. FISIOLÓGICAS	10.65
13. SOCIALES	10.78

FACTORES DE MOTIVACION

PRODUCCION (OPERACIONES TECNICAS)

	PESO
1. SEGURIDAD	3.98
2 LOGRO	4.53
3. RESPONSABILIDAD	4.74
4. SALARIO	4.91
5. RECONOCIMIENTO	5.06
6. CONDICIONES DE TRABAJO	6.18
7. AUTO-REALIZACION	6.70
8. TRABAJO EN SI	6.73
9. SUPERVISION	7.68
10. FISIOLÓGICAS	8.22
11. ESTIMA	9.90
12. STATUS	10.30
13. SOCIALES	11.72

M-0059923