

119
2ej



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

La Influencia del Nivel Jerárquico Sobre el Clima Laboral.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

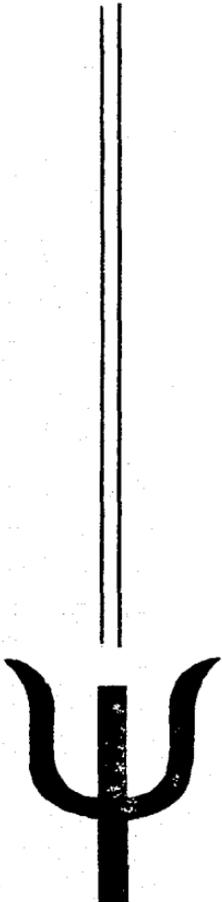
T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N

MARIA GUADALUPE RAMIREZ OLVERA
PATRICIA HERNANDEZ MARQUEZ

MEXICO, D. F.,

1990





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 está 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.

INDICE.

INTRODUCCION 1

CAPITULO I.

1.1 PROPOSITO DE LA INVESTIGACION. 5
1.2 OBJETIVO 5
1.3 MARCO DE REFERENCIAS 5

CAPITULO II. MARCO TEORICO.

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS. 9
2.2 MOTIVACION 18
2.3 SATISFACCION EN EL PUESTO. 24
2.4 CLIMA LABORAL. 26
2.5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 32

CAPITULO III. METODOLOGIA

3.1 HIPOTESIS 34
3.2 IDENTIFICACION DE VARIABLES 34
3.3 TIPO DE ESTUDIO 37
3.4 DISEÑO DEL ESTUDIO. 37
3.5 PILOTEO 37
3.6 INSTRUMENTO DE MEDICION 38
3.7 DESCRIPCION DE SUJETOS. 39
3.8 MUESTREO. 40
3.9 ESCENARIO 40

CAPITULO IV. PROCESAMIENTO ESTADISTICO

4.1 CODIFICACION Y CAPTURA DE DATOS 41
4.2 ANALISIS ESTADISTICO. 41
4.3 ANALISIS DE DATOS 42
4.4 INTERPRETACION DE RESULTADOS. 45
4.5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS. 49

CAPITULO V. CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES 50

BIBLIOGRAFIA 53

ANEXOS

1. EJEMPLO DEL FORMATO DEL CUESTIONARIO54
2. CODIGOS DE LA PREGUNTA ABIERTA59
3. PERFIL DEMOGRAFICO DE LA POBLACION60
4. MEDIAS POR PREGUNTA DE LOS NIVELES	
EMPLEADOS.65
SECRETARIAS.72
SUPERVISORES79
5. LISTADO DEL ANALISIS FACTORIAL86
6. INDICES DE CONFIABILIDAD90
7. LISTADO DE TABLAS CRUZADAS CON ANALISIS DE VARIANZA KW.91
8. LISTADO DE COEFICIENTE DE CORRELACION R DE PEARSON97

INTRODUCCION

INTRODUCCION.

' EL CAMBIO ES LA LEY DE LA VIDA Y AQUELLOS QUE MIRAN HOY EL PRESENTE SEGURAMENTE PASARAN POR ALTO EL FUTURO ' JOHN F. KENNEDY

ES UNA NECESIDAD PRIMORDIAL EL QUE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES CAMBIEN, YA QUE SE DESENVUELVEN EN UN MUNDO CAMBIANTE. EN LA EPOCA ACTUAL LO QUE CUENTA ES LA SUPERVIVENCIA Y ESTO EXIGE LA HABILIDAD DE APRENDER A ADAPTARSE CON LA RAPIDEZ NECESARIA. EXISTE LA NECESIDAD DE DESARROLLAR FORMAS NUEVAS DE HACER LAS COSAS Y PARTICULARMENTE NUEVAS ACTITUDES, HACIA NOSOTROS MISMOS.

FRECUENTEMENTE ESCUCHAMOS O VEMOS COMO OTRAS SOCIEDADES SALEN ADELANTE, QUE SON MEJORES CADA DIA, Y NOSOTROS HEMOS HECHO ALGO PARA CAMBIAR?, REALMENTE SE HA INTENTADO EL CAMBIO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS? A MENOS QUE SE LOGRE UN CAMBIO FUNDAMENTAL EN NUESTRAS ACTITUDES INDIVIDUALES, LOGRAREMOS UN CAMBIO REAL. PERO COMO LOGRAR EL CAMBIO?, QUE ES LO QUE SE NECESITA HACER?

A ESTOS CUESTIONAMIENTOS REVANS, EN SUS ESCRITOS DE 'APRENDER HACIENDO', PLANTEA LOS SIGUIENTES FACTORES :

- A) EL CAMBIO ES UN PROCESO SOCIAL Y POR LO TANTO LA RESPONSABILIDAD NO DEBE COLOCARSE EN UNA SOLA PERSONA.
- B) EL CAMBIO PUEDE DARSE EN ALGUNA ACTIVIDAD, PERO ES MEJOR ESTABLECER UN PROCESO RECIPROCO EN EL QUE LAS OTRAS TAMBIEN DEBAN CAMBIAR 'NO PUEDO ESPERAR QUE OTROS CAMBIEN SI NI YO MISMO ESTOY DISPUESTO A CAMBIAR'.

LA VESTIMENTA, EL REGIMEN ALIMENTICIO Y LAS COSTUMBRES, SON ALGUNOS DE LOS ASPECTOS PARA LOS QUE EL MEDIO CAMBIANTE ES DETERMINANTE, PUES HAY DIFERENCIAS ENTRE LAS PERSONAS QUE HABITAN EN LA COSTA Y LAS QUE HABITAN EN EL DESIERTO O EN LAS MONTAÑAS; PERO EL HOMBRE TAMBIEN PUEDE CAMBIAR EL AMBIENTE Y TODO EL SISTEMA ECOLOGICO, COMO EN EL CASO DE LAS PRESAS QUE INUNDAN EXTENSAS ZONAS Y DESVIAN EL CAUSE DE LOS RIOS, LAS OBRAS HIDRAULICAS EN HOLANDA Y, RECIENTEMENTE LAS OBRAS QUE TIENE EN MARCHA BRASIL EN EL AMAZONAS. AHORA BIEN, UN CAMBIO EN LAS ACTITUDES DE LAS PERSONAS NO PUEDE DARSE SI NO HAY UN CAMBIO EN EL MEDIO AMBIENTE, O SI LLEGARA A SUCEBER EL PRIMERO PERO NO EL SEGUNDO, PUEDE HABER FRUSTRACIONES DEBIDO A LAS EXPECTATIVAS INDIVIDUALES.

POR EJEMPLO SI SE HACEN INNOVACIONES QUE SURGIERAN DEL USO DE NUEVO EQUIPO Y SE MODIFICARAN PROCEDIMIENTOS, EN BUSCA DE MAYOR EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD, LAS PERSONAS SE MOTIVARIAN PARA CAPACITARSE Y ADAPTARSE A LOS CAMBIOS Y MUCHOS ESPERARAN QUE MEJOREN SUS CONDICIONES DE TRABAJO; SI ESTO NO SUCEDE, VIENE EL DESALIENTO O LA FRUSTRACION.

ES IMPORTANTE RECORDAR QUE NO ES FACIL UN CAMBIO Y QUE ADEMAS, ESTE UN PROCESO LARGO: NO ES NADA FACIL RENUNCIAR A LAS COSTUMBRES O TRADICIONES A LAS QUE NOS HEMOS ADAPTADO DURANTE NUESTRA EXISTENCIA, POR MUY INADECUADAS QUE ESTAS SEAN A NUESTRA VIDA PRESENTE.

PARA PODER REALIZAR CUALQUIER CAMBIO O REFUERZO DE LA CULTURA EN UNA ORGANIZACION, ES NECESARIO CONOCER SUS VALORES Y PRINCIPIOS BASICOS. PARA ESTO SE DEBE EMPEZAR POR UN DIAGNOSTICO, QUE PUEDE DEFINIRSE COMO UN PROCESO ANALITICO MEDIANTE EL CUAL SE PUEDE CONOCER LA SITUACION REAL DE LA ORGANIZACION Y, SI ES EL CASO, DETECTAR PROBLEMAS ASI COMO LA MANERA DE RESOLVERLOS SATISFACTORIAMENTE. ASIMISMO, SE DEBERA ESTAR REALMENTE DISPUESTO A REALIZAR LOS CAMBIOS QUE SEAN NECESARIOS; DEBE INVOLUCRARSE Y APOYARSE TOTALMENTE EL PROCESO DEL DIAGNOSTICO, DANDO TODAS LAS FACILIDADES POSIBLES PARA OBTENER LA INFORMACION. EL EXITO O FRACASO DEL DIAGNOSTICO DEPENDERA EN GRAN PARTE DE QUIEN ES EL RESPONSABLE DE LA TOMA DE DECISIONES Y DE TOMAR MEDIDAS EN BASE A LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

SE DEFINE TAMBIEN COMO UNA SERIE DE ACCIONES, CUYO FIN ES DESCUBRIR LOS VALORES Y PRINCIPIOS BASICOS DE UNA ORGANIZACION. ESTOS VALORES Y PRINCIPIOS BASICOS PUEDEN SER DESCUBIERTOS, PORQUE SE MANIFIESTAN EN DIFERENTES CAMPOS, DE LOS QUE MENCIONAMOS ALGUNOS:

- A) CONCEPTUAL SIMBOLICO : IDEOLOGIA/FILOSOFIA, SIMBOLOS, MITOS.
- B) CONDUCTUAL : COMPORTAMIENTO NO VERBAL, RITUAL, LENGUAJE.
- C) ESTRUCTURAL : POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS, NORMAS, STATUS INTERNO, ESTRUCTURA.
- D) MATERIAL : TECNOLOGIA, INSTALACIONES, HOSILARIO, EQUIPO.

EL DIAGNOSTICO GENERAL PARA QUE SEA COMPLETO DEBE DISCERNIR ENTRE LA CULTURA IDEAL, QUE SON LOS VALORES QUE LA GENTE DESEARIA QUE TUVIERA LA ORGANIZACION, Y LA CULTURA REAL, QUE SON LOS VALORES QUE VERDADERAMENTE RIGEN LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

EL PROCESO DE DIAGNOSTICO SE APOYA EN DIFERENTES TECNICAS. EN BASE A SU APLICACION SE PUEDEN HABLAR DE DOS ENFOQUES: EL CUANTITATIVO Y EL CUALITATIVO.

EL CUANTITATIVO, BUSCA LA MEDICION PRECISA DE CIERTAS VARIABLES, ASI COMO SU COMPARACION; PARA ESTO SE UTILIZA LA ESTADISTICA. EL CUALITATIVO DEPENDE EN GRAN PARTE DE LAS PERCEPCIONES DEL INVESTIGADOR, PORQUE SON DATOS QUE DIFICILMENTE SON TRADUCIBLES A TERMINOS NUMERICOS.

EL DIAGNOSTICO DARA A CONOCER CUALES SON LOS CAMPOS PRIORITARIOS Y QUE VALOR TIENEN LOS RESTANTES, CUAL ES SU SITUACION REAL Y QUE ES LO QUE SE ESTA HACIENDO POR ELLOS.

REFORZAR O CAMBIAR LA CULTURA DE UNA ORGANIZACION, NO PUEDE LLEVARSE A CABO SI NO SE CONOCEN ESTOS VALORES Y PRINCIPIOS BASICOS, ASI COMO EN LA MEDICINA O EN LA PSICOTERAPIA EL DIAGNOSTICO ES EL MEDIO PARA DEFINIR EL PROBLEMA Y PRESCRIBIR EL TRATAMIENTO APROPIADO.

EN LA ORGANIZACION TAMBIEN EL DIAGNOSTICO ES EL PUNTO QUE DARA LA -- POSIBILIDAD DE REALIZAR INTERVENCIONES CORRECTAS PARA GARANTIZAR LA SALUD Y LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

LA PRESENTE INVESTIGACION ES PRECISAMENTE UN ESTUDIO DE DIAGNOSTICO SOBRE EL CLIMA LABORAL DE UNA INSTITUCION BANCARIA.

EN ELLA SE ESTA MIDIENDO LA OPINION DEL PERSONAL DE ESTA INSTITUCION SOBRE SU AMBIENTE DE TRABAJO.

MEDIANTE LA PERCEPCION DEL AMBIENTE, LOS EMPLEADOS INTERPRETAN LA -- REALIDAD ORGANIZACIONAL QUE LOS RODEA.

ASI, LA FORMA EN QUE LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACION VEN SU AMBIENTE, ES MUCHO MAS IMPORTANTE EN LA DETERMINACION DE SU COMPORTAMIENTO QUE LA REALIDAD OBJETIVA.

TOHANDO COMO BASE LO ANTERIOR, EL INTERES DE LA PRESENTE INVESTIGACION ES, POR UN LADO, CONOCER LA OPINION DEL PERSONAL EN GENERAL SOBRE EL CLIMA LABORAL DE UN AREA X, Y POR OTRO LADO DETERMINAR DE QUE MANERA EL NIVEL JERARQUICO INFLUYE EN LA PERCEPCION DEL PERSONAL SOBRE EL CLIMA LABORAL.

EN ESTE CONTEXTO, EL PRESENTE TRABAJO DE TESIS SE HA DIVIDIDO EN CINCO CAPITULOS:

EL PRIMERO CONTIENE EL PROPOSITO POR EL CUAL SE REALIZO ESTE ESTUDIO EL OBJETIVO DEL MISMO Y EL MARCO DE REFERENCIAS EN DONDE SE PLANTEAN ALGUNAS INVESTIGACIONES SIMILARES A ESTAS.

EN EL SEGUNDO SE PRESENTA EL MARCO TEORICO QUE SIRVE DE RESPALDO A LA INVESTIGACION QUE SE REALIZO: ESTE SE BASA TANTO EN TEORIAS COMO INVESTIGACIONES QUE SE HAN AVOCADO AL ESTUDIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL Y, POR LO MISMO, HAN SIDO CONSIDERADOS IMPORTANTES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE ESTE ESTUDIO.

EL TERCERO CONTIENE EL PLANTEAMIENTO DE LAS HIPOTESIS A COMPROBAR, LA DESCRIPCION DE CADA UNA DE LAS VARIABLES Y LA METODOLOGIA SEGUIDA EN LA INVESTIGACION. SE EXPLICA COMO SE LLEVO A CABO LA RECOPIACION DE LA INFORMACION, EL INSTRUMENTO UTILIZADO, LA POBLACION QUE SE ESTUDIO Y EL LUGAR EN DONDE SE REALIZO EL ESTUDIO.

EN EL CUARTO SE DESCRIBEN LAS PRUEBAS ESTADISTICAS USADAS EN EL ANALISIS DE LOS DATOS, SE EXPLICA EN QUE CONSISTE CADA PRUEBA, EL PORQUE DE SU UTILIZACION Y LA INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

EL CINCO CONTIENE LAS CONCLUSIONES A LAS QUE SE LLEGARON, ASI COMO ALGUNAS RECOMENDACIONES SUGERIDAS CON BASE A LA PRESENTE INVESTIGACION.

CAPITULO 1.

1.1 PROPOSITO DE LA INVESTIGACION

1.2 OBJETIVO

1.3 MARCO DE REFERENCIAS

CAPITULO 1.

1.1 PROPOSITO DE LA INVESTIGACION.

EL PRINCIPAL PROPOSITO DE ESTA INVESTIGACION ES MEDIR EL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA EN PARTICULAR, CON LA FINALIDAD DE OBTENER INFORMACION QUE NOS PERMITA CONOCER QUE ELEMENTOS PUEDEN ESTAR AFECTANDO UNA ALZA O UNA BAJA EN LA MOTIVACION Y VER COMO SE ESTAN COMPORTANDO ESTOS ELEMENTOS EN BASE AL NIVEL JERARQUICO DE LAS PERSONAS.

1.2 OBJETIVO

CONOCER LA RELACION QUE EXISTE ENTRE LA SATISFACCION CON EL CLIMA LABORAL DE LA ORGANIZACION Y EL NIVEL JERARQUICO DEL PERSONAL.

1.3 MARCO DE REFERENCIAS

LAS SOCIEDADES MODERNAS HAN VENIDO CREANDO ENTIDADES ORGANIZATIVAS, CON EL OBJETO DE ENFRENTAR PROBLEMAS Y CIRCUNSTANCIAS QUE EXIGEN LA INTEGRACION Y COORDINACION DE MULTIPLES RECURSOS Y ESFUERZOS HUMANOS MUY DIVERSOS, LO CUAL SOLO ES POSIBLE LOGRAR MEDIANTE EL TRABAJO HUMANO ORGANIZADO.

EN ESTOS TIEMPOS CAMBIANTES EN QUE LOS VALORES EVOLUCIONAN RAPIDAMENTE Y LOS RECURSOS SE VUELVEN ESCASOS, CADA VEZ ES MAS NECESARIO COMPRENDER AQUELLO QUE INFLUYE SOBRE EL RENDIMIENTO DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO. DESDE PRINCIPIOS DEL SIGLO XIX, VARIOS INVESTIGADORES HAN PUESTO EN EVIDENCIA LA IMPORTANCIA DE LOS COMPONENTES FISICOS Y SOCIALES SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

ARGYRIS, MASLOW Y MACGREGOR, POSTULAN QUE UN PROBLEMA IMPORTANTE EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS ES QUE GRAN PARTE DE LOS EMPLEADOS SE ENCUENTRAN TAN ESPECIALIZADOS O FRAGMENTADOS QUE NO SE LES PERMITE UTILIZAR TODAS SUS CAPACIDADES, HAN DISUADIDO LA ACEPTACION DE LAS RESPONSABILIDADES, HAN FOMENTADO LA PASIVIDAD Y HAN ELIMINADO EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO. HOY EN DIA LAS PERSONAS ESTAN ACOSTUMBRADAS A ENCONTRAR SATISFACCION PARA SUS NECESIDADES SOCIALES, DEL EGO Y DE AUTOREALIZACION, LEJOS DEL TRABAJO.

EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS AL HACER LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES, LA SATISFACCION EN EL TRABAJO Y LOS GRUPOS INFORMALES, TUVO COMO CONSECUENCIA EL ESTUDIO DE LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO Y SU RELACION CON LA CONDUCTA HUMANA.

EL INDIVIDUO AL ELEGIR UNA ORGANIZACION PARA TRABAJAR PUEDE TENER CIERTO TIPO DE INTERESES O MOTIVOS HACIA ELLA. ESTOS MOTIVOS NO SOLO SE REFIEREN AL SALARIO QUE PERCIPIEN NI A LOS INCENTIVOS ECONOMICOS, SINO SE HA VISTO, QUE DE MANERA IMPORTANTE, TAMBIEN IMPLICAN UN CONJUNTO DE FACTORES INTRINSECOS DEL TRABAJO QUE REALIZARA, (INTERES, GUSTO, SENTIDO DE AUTODESARROLLO, ETC.) QUE AL PARECER, OPERAN COMO UNA FUERZA PODEROSA EN CUANTO A DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACION.

SE HAN EFECTUADO MUCHOS ESTUDIOS CON LA FINALIDAD DE DETERMINAR LA RELACION QUE EXISTE ENTRE LA SATISFACCION Y EL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO. GRAN PARTE DEL INTERES EN DETERMINAR ESTA RELACION SE DERIVA DE UNA SUGERENCIA COMUN DE QUE LA SATISFACCION DEL EMPLEADO AFECTA DIRECTAMENTE A SU DESEMPEÑO. HABLAR DE SATISFACCION HACIA EL TRABAJO IMPLICA NUMEROSOS ASPECTOS DIFERENCIALES DE LA SITUACION DEL TRABAJO COMO: SALARIOS, LA SUPERVISION, LA COMUNICACION, LOS COMPAÑEROS, LOS FACTORES MOTIVACIONALES, ETC., MAS LAS CARACTERISTICAS INDIVIDUALES DE LA ORGANIZACION

SE PUEDE AFIRMAR QUE EXISTEN PROBLEMAS Y SITUACIONES QUE SON COMPARTIDAS POR DIVERSAS ORGANIZACIONES, Y QUE TAMBIEN HAY ELEMENTOS MUY PARTICULARES PARA CADA EMPRESA, UNO DE LOS ELEMENTOS MAS IMPORTANTES QUE CONFORMAN EL ESTILO UNICO DE CADA ORGANIZACION ES SU AMBIENTE DE TRABAJO ES DECIR SU ' CLIMA LABORAL ', QUE ES 'LA RELATIVAMENTE CONSISTENTE CALIDAD DEL AMBIENTE INTERNO DE UNA ORGANIZACION QUE ES PERCIBIDA POR SUS MIEMBROS INFLUYE EN SU CONDUCTA Y PUEDE SER DISCRETA EN TERMINOS DE VALORES DADOS A UNA SERIE DE CARACTERISTICAS O ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACION.' (TAYLOR Y BOWERS, 1970)

DICHO DE OTRA MANERA, EL CLIMA LABORAL SON LAS PROPIEDADES RELATIVAMENTE PERMANENTES DEL AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO QUE SON PERCIBIDAS Y EXPERIMENTADAS POR EL INDIVIDUO Y PUEDEN SER MEDIDAS POR MEDIO DE ENTREVISTAS U OBSERVANDO EL COMPORTAMIENTO DE LA GENTE EN EL TRABAJO. SI BIEN ES CIERTO QUE LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS DAN UNA RELEVANCIA CENTRAL AL FACTOR HUMANO PARA LLEGAR A LA CONSECUENCIA DE SUS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, TAMBIEN ES CIERTO QUE EN NUESTRO PAIS EXISTEN POCAS EMPRESAS QUE SE PREOCUPAN POR INVESTIGAR COMO SE ENCUENTRA SU AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO.

EN PAISES COMO ESTADOS UNIDOS, SE HAN REALIZADO INFINIDAD DE ESTUDIOS ACERCA DEL CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO. MUCHAS VECES, EN LA PRACTICA SE PRETENDE ADOPTAR Y NO ADAPTAR ACCIONES QUE HAN DADO BUEN RESULTADO EN OTRAS COMPAÑIAS Y/O PAISES, SIN TOMAR EN CUENTA QUE EN CADA ORGANIZACION AUNQUE POSEAN CARACTERISTICAS SEMEJANTES, SU CLIMA LABORAL SIEMPRE CONFORMARA UN ESTILO UNICO.

' EL CLIMA LABORAL ES EL AMBIENTE HUMANO DENTRO DEL CUAL REALIZAN SU TRABAJO LOS EMPLEADOS DE UNA COMPAÑIA..... NO SE VE NI SE TOCA, PERO TIENE EXISTENCIA REAL COMO EL AIRE DE UNA HABITACION QUE RODEA Y AFECTA TODO LO QUE AHORA SUCEDE.....LA CULTURA, LAS TRADICIONES Y METODOS DE ACCION CONSTITUYEN EL CLIMA LABORAL ' (DAVIS, 1983 P. 111)

R. HOPPOCH REALIZO UN ESTUDIO CON UNA POBLACION DE LOS E.U. SUS RESULTADOS E INTERPRETACIONES ENFATIZAN LA MULTIPLICIDAD DE FACTORES QUE AFECTAN A LA SATISFACCION EN EL TRABAJO, INCLUYENDO ASPECTOS FISIOLOGICOS Y PSICOLOGICOS. ESTA INVESTIGACION FUE CONSIDERADA COMO EL PRIMER REPORTE ACERCA DEL CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO. DESDE ENTONCES SE HAN DESARROLLADO MUCHOS ESTUDIOS PRINCIPALMENTE EN VER QUE FACTORES IMPACTAN EN LA MOTIVACION SATISFACCION Y PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS.

PAUL H. NUCHISKY, EN UN ESTUDIO CON 695 EMPLEADOS DE UNA PLANTA DE SERVICIOS DE UTILIDAD PUBLICA, ESTUDIO EL CLIMA JUNTO CON ALGUNAS DIMENSIONES DE SATISFACCION. LOS RESULTADOS MUESTRAN UNA RELACION SIGNIFICATIVA ENTRE EL CLIMA DE LA ORGANIZACION Y LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

LOCKE EN 1977 REALIZO UNA REVISION DE APROXIMADAMENTE 3300 ESTUDIOS EN DONDE ENCONTRO QUE EXISTE LA TENDENCIA DE QUE:

- + EL EMPLEADO SATISFECHO ES UN EMPLEADO PRODUCTIVO
- + LOS EMPLEADOS QUE TIENEN MAS INFLUENCIA EN LAS DECISIONES TIENEN UNA ACTITUD MAS POSITIVA.
- + EL EMPLEADO ESTA MAS SATISFECHO SI OBTIENE MAS REMUNERACIONES ECONOMICAS, MAS VARIEDAD EN SU TRABAJO, MAYOR AUTONOMIA Y PARTICIPACION.

ASI, LA IMPORTANCIA DE ESTUDIAR EL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA, SE BASA EN QUE LAS MEDIDAS DEL CLIMA ESTAN ALTAMENTE RELACIONADAS A LAS MEDIDAS DE RENDIMIENTO. EL CLIMA INFLUYE EN LA MOTIVACION, LA SATISFACCION Y, POR ENDE, EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

LA EVALUACION DEL CLIMA PROVEE INFORMACION A LA DIRECCION (LIDERES, DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS) SOBRE DIVERSOS ASPECTOS DE LA ORGANIZACION SIENDO UN INDICADOR GENERAL Y/O PARTICULAR DEL ESTADO DEL CLIMA LABORAL, EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS O SECCIONES DE UNA ORGANIZACION, POR NIVELES JERARQUICOS, EDADES, ETC. ES UN EXCELENTE MEDIO DE COMUNICACION ASCENDENTE QUE PERMITE A LA EMPRESA ENVIAR LAS OPINIONES DEL PERSONAL DIRECTAMENTE A LA DIRECCION Y AL MISMO TIEMPO, HACE SENTIR AL PROPIO PERSONAL QUE SE LE ESTA CONSIDERANDO Y TOMANDO EN CUENTA.

OTROS ESTUDIOS DEMUESTRAN QUE EL NIVEL JERARQUICO INFLUYE EN LA SATISFACCION CON EL TRABAJO. POR LO GENERAL LOS NIVELES SUPERIORES TIENDEN A ESTAR MAS SATISFECHOS CON SUS EMPLEOS, RECIBEN MAYOR SALARIO TIENEN CONDICIONES DE TRABAJO MAS AGRADABLES. EN SUS PUESTOS PUEDEN UTILIZAR MAS AMPLIAMENTE SUS CAPACIDADES. EL HECHO ES QUE LOS GERENTES Y LOS PROFESIONALES ESTAN MAS CONTENTOS QUE LOS TRABAJADORES ESPECIALIZADOS, QUE TIENDEN A ESTAR MAS SATISFECHOS QUE LOS SEMIESPECIALIZADOS Y ESTOS A SU VEZ MAS QUE LOS PEONES.

EN BASE A LO ANTERIOR EL ARGUMENTO DE ESTE ESTUDIO ES, PRINCIPALMENTE, CAPTAR LA SITUACION ACTUAL DEL 'COMO ESTAN LAS COSAS' EN UN AREA ESPECIFICA DE UNA ORGANIZACION. ES DECIR, HACER UN DIAGNOSTICO QUE PERMITA DETERMINAR LA PERCEPCION Y VALORIZACION QUE TIENE EL PERSONAL DE LAS CIRCUNSTANCIAS QUE RODEAN SU TRABAJO COTIDIANO.

COMO LA NACIONALIZACION DE LA BANCA EN MEXICO (1982), PROVOCO CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA, PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS DE LA BANCA EN GENERAL, NOS PARECE IMPORTANTE CUESTIONARNOS SI ESTE HECHO AFECTO LA PERCEPCION DE LOS NIVELES JERARQUICOS SUPERIORES SOBRE EL CLIMA LABORAL.

CREEMOS QUE ES INTERESANTE ANALIZAR: TODO EL PERSONAL, INDEPENDIENTEMENTE DEL NIVEL JERARQUICO AL QUE PERTENEZCA, PERCIBE Y VALORA DE IGUAL MANERA LAS SITUACIONES O CIRCUNSTANCIAS QUE CONFORMAN EL AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACION?

DE ENCONTRAR CON EL DIAGNOSTICO, QUE HAY INFLUENCIA NEGATIVA SOBRE LA PERCEPCION DEL CLIMA LABORAL EN LOS NIVELES JERARQUICOS SUPERIORES, SE PODRIAN PROPONER ALTERNATIVAS DE ACCION TENDIENTES A MEJORARLO.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

2.2 MOTIVACION

2.3 SATISFACCION EN EL PUESTO

2.4 CLIMA LABORAL

2.5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

DESDE SUS ORIGENES EL SER HUMANO HA PERTENECIDO A GRUPOS FORMALES O INFORMALES Y DESDE ENTONCES EXISTIA UN LIDER O ALGUIEN QUIEN TOMABA LAS DECISIONES PARA LOGRAR EL BIENESTAR COMUN Y LOS RESULTADOS DEL GRUPO. A TRAVES DEL TIEMPO ESTOS GRUPOS HAN EVOLUCIONADO, HACIENDOSE CADA VEZ MAS GRANDES Y COMPLEJOS. CON EL ADVENIMIENTO DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL -PRINCIPIOS DEL SIGLO XIX-, ES CUANDO EL HOMBRE EMPIEZA A INTERESARSE POR DIVERSOS ASPECTOS RESPECTO AL TRABAJO: COMO LOGRAR QUE LA GENTE SEA MAS PRODUCTIVA?, PORQUE ALGUNOS GRUPOS TRABAJAN MAS QUE OTROS?, PORQUE ACTUAN LAS PERSONAS COMO LO HACEN?, ETC

A PRINCIPIOS DEL SIGLO XIX SE DESARROLLAN ALGUNOS ESTUDIOS Y FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACION QUE TRATAN DE DAR RESPUESTA A ESAS PREGUNTAS. LOS PRIMEROS ESTUDIOS DESARROLLADOS DIERON LUGAR A LA TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION EN SUS DOS ORIENTACIONES, QUE SI BIEN SON DIFERENTES SE COMPLEMENTAN.

UNA DE ESTAS ORIENTACIONES ES LA ESCUELA DE ADMINISTRACION CIENTIFICA, INTEGRADA PRINCIPALMENTE POR INGENIEROS: TAYLOR, GANTT, GILBRETH EMERSON Y FORD. LOS OBJETIVOS DE ESTA ESCUELA ERAN AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA MEDIANTE EL AUMENTO DE LA EFICIENCIA EN EL NIVEL OPERACIONAL. ELLOS LE DIERON ESPECIAL ENFASIS AL ANALISIS Y DIVISION DEL TRABAJO DEL OPERARIO, PREDOMINANDO LA ATENCION HACIA EL METODO DE TRABAJO, HACIA LOS MOVIMIENTOS NECESARIOS Y AL TIEMPO PROMEDIO PARA LA EJECUCION DE LA TAREA.

LA OTRA CORRIENTE ES LA DE LOS ANATOMISTAS Y FISILOGISTAS DE LA ORGANIZACION, FORMADA POR EJECUTIVOS DE EMPRESA: FAYOL, MOONEY, NILES, BULICK Y MITHE, CUYA PREOCUPACION ERA AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA MEDIANTE LA FORMA Y DISPOSICION DE LOS ORGANOS COMPONENTES DE LA ORGANIZACION DE SUS INTERRELACIONES ESTRUCTURALES, PREDOMINANDO LA ATENCION POR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, LOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION, LOS PRINCIPIOS GENERALES ADMINISTRATIVOS Y LA DEPARTAMENTALIZACION (1).

A CONTINUACION PRESENTAREMOS LO MAS RELEVANTE DE ESTAS DOS CORRIENTES:

FREDERICK W. TAYLOR, INGENIERO MECANICO, EJECUTIVO EN LA INDUSTRIA DEL ACERO Y EL METAL PENSABA QUE EL TRABAJO EN GENERAL Y EL TRABAJO ADMINISTRATIVO SE PODIAN ANALIZAR CIENTIFICAMENTE, ES DECIR, UN ANALISIS OBJETIVO DE LOS HECHOS REALIZADOS POR MEDIO DE LA EXPERIMENTACION CIENTIFICA REVELABA CLARAMENTE LA MANERA COMO SE DEBIA ORGANIZAR EL TRABAJO.

EN 1900 EMPIEZA A REVELAR AL PUBLICO SUS TEORIAS SOBRE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA Y EN 1903 INICIA EL PRIMER PERIODO DE TAYLOR DENTRO DEL CUAL LLEVA A CABO EL ESTUDIO DE LOS TIEMPOS Y MOVIMIENTOS (ANALISIS DEL TRABAJO), Y VIO LA POSIBILIDAD DE DESCOMPONER CADA TAREA EN UNA SERIE ORDENADA DE MOVIMIENTOS SIMPLES CUYA DURACION PODIA SER MEDIDA. (2)

CON ESTE SISTEMA ERA POSIBLE ESPECIALIZAR A LA GENTE EN CADA TAREA, Y SELECCIONARLA DE TAL MANERA, QUE SE ADMITIAN SOLO AQUELLAS PERSONAS CAPACES DE EJECUTAR DICHA TAREA EN EL TIEMPO ESTABLECIDO. DE ESTA FORMA, SE PODIA ASIGNAR A CADA PERSONA LA TAREA MAS ADECUADA A SUS CONDICIONES Y APTITUDES FISICAS, DANDOLE OPORTUNIDAD DE REALIZAR SU TRABAJO DE UNA MANERA MAS EFICIENTE Y DE RECIBIR, EN COMPENSACION UN SUELDO SUPERIOR AL PROMEDIO DE ESA CATEGORIA.

LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LAS IDEAS DE TAYLOR SON LOS SIGUIENTES

- CIENCIA EN LUGAR DE EMPIRISMO Y DE IMPROVISACION.
- SELECCION ADECUADA Y ENTRENAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.
- COORDINAR EL TRABAJO CON EL CONOCIMIENTO.
- DIVISION DEL TRABAJO Y RESPONSABILIDADES.

TAYLOR CONSIDERABA QUE UN PROBLEMA DE LA ADMINISTRACION COMUN, CONSISTIA EN LOGRAR LA INICIATIVA DEL TRABAJADOR, PARA ESTO UTILIZO EL RECURSO DEL ESTIMULO QUE SE DA MEDIANTE LAS PROMESAS DE PROMOCION, SOBRESUELDOS POR PIEZA, ETC. A ESTE SISTEMA LE DIO EL NOMBRE DE ADMINISTRACION POR INICIATIVA O POR ESTIMULO.

MIENTRAS TAYLOR PONIA ENFASIS EN EL ANALISIS Y LA ORGANIZACION DEL TRABAJO EN SI, COMO SOLUCION PARA LOS PROBLEMAS DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD, HENRY GANTT DEDICABA MAYOR ATENCION AL HOMBRE QUE EJECUTABA EL TRABAJO Y SE PREOCUPABA POR EL ASPECTO PSICOLOGICO Y HUMANISTICO, INSISTIENDO EN LA IMPORTANCIA DEL ELEMENTO HUMANO PARA LA PRODUCTIVIDAD.

SU PRIMERA Y MAS NOTABLE CONTRIBUCION A LA ORGANIZACION RACIONAL DEL TRABAJO, FUE SU SISTEMA DE SALARIOS 'PLAN DE INCENTIVOS SALARIALES', QUE PRESENTA LA VENTAJA DE UN SALARIO MINIMO DIARIO AUMENTADO POR UNA GRATIFICACION O PREMIU, DEPENDIENDO DE LA PRODUCCION ALCANZADA (3).

FRANCK BUNCKER GILBRETH (1868-1924), ACOMPAÑO A GANTT EN SU INTERES POR EL ASPECTO HUMANO COMO MEDIO DE AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD. FUE EL RESPONSABLE DE LA INTRODUCCION DEL ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS Y, EN COLABORACION CON SU ESPOSA LILIAN, DESARROLLO UNA SERIE DE ESTUDIOS, EN LOS CUALES CONSIDERABAN AL EMPLEADO COMO UN INDIVIDUO CUYA PRODUCTIVIDAD DEPENDE MAS DE SU ACTITUD, DE LAS OPORTUNIDADES Y DEL AMBIENTE FISICO, QUE DEL USO DE METODOS Y EQUIPO (4).

BUNCKER TAMBIEN REALIZO ESTUDIOS SOBRE LOS EFECTOS DE LA FATIGA SOBRE LA PRODUCCION.

TAL VEZ EL MAS CONOCIDO DE LOS PRECURSORES DE LA MODERNA ADMINISTRACION ES HENRY FORD, QUIEN FUE UNO DE LOS PRIMEROS HOMBRES DE EMPRESA EN UTILIZAR INCENTIVOS NO SALARIALES PARA SUS EMPLEADOS, TALES COMO, RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO, OPORTUNIDAD DE ASCENDER A PUESTOS MAYORES Y A TRAVES DE LA CAPACITACION UN DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL.

ACERCA DE LA CORRIENTE DE LOS ANATOMISTAS Y FISILOGISTAS DE LA ORGANIZACION, SU MAYOR EXPONENTE HENRY FAYOL (1841-1925), CONCEPTUALIZO EL PRIMER PROCESO ADMINISTRATIVO EN 1908, QUE CONTIENE LAS SIGUIENTES FASES:

- PLANEACION
- ORGANIZACION
- DIRECCION
- COORDINACION
- CONTROL

MARCANDO COMO IMPORTANTE, EN LA ULTIMA ETAPA, VERIFICAR QUE TODO - OCURRA DE ACUERDO CON LAS REGLAS ESTABLECIDAS Y LAS ORDENES IMPARTIDAS.

DENTRO DE LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION QUE PROPONE FAYOL, SE ENCUENTRA EL DE LA REMUNERACION DEL PERSONAL, EN DONDE - MARCA LA IMPORTANCIA DE:

- ASEGURAR UNA REMUNERACION JUSTA.
- RECOMPENSAR EL MAYOR ESFUERZO EN LA LABOR.
- NO EFECTUAR UN PAGO EXCESIVO, YENDO MAS ALLA DE LOS LIMITES RACIONALES.

TAMBIEN ESTABLECE QUE, PARA DESPERTAR EL INTERES DEL TRABAJADOR POR LA MARCHA UNIFORME DE LA EMPRESA, ES CONVENIENTE AÑADIR UN INCREMENTO EN FORMA DE BONO A LA REMUNERACION POR TIEMPO, POR TAREA O POR DESTAJO, YA SEA POR TRABAJO DIFICIL, POR EVITAR INTERRUPCIONES EN LAS MAQUINAS, POR PRODUCCION, LIMPIEZA, ETC.

DE MODO GENERAL PODEMOS DECIR QUE LA FINALIDAD DEL ENFOQUE DE LA TEORIA CLASICA PODRIA RESUMIRSE EN 3 OBJETIVOS PRINCIPALES:

- A) DESARROLLAR UNA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION QUE AYUDE A DETERMINAR LOS METODOS MAS ADECUADOS PARA LLEVAR A CABO UNA TAREA (INCLUYENDO HERRAMIENTAS, TIEMPOS Y MOVIMIENTOS) EN UNA EMPRESA.
- B) SELECCIONAR A LOS EMPLEADOS DE ACUERDO A SUS HABILIDADES.
- C) Y ORIENTAR SU DESARROLLO DE TAL MANERA QUE SU CONTRIBUCION SEA CADA VEZ MAYOR EN EL TIPO DE TRABAJO QUE DESEMPEÑAN.

DURANTE LA PRIMERA DECADA DE ESTE SIGLO SURGE LA LLAMADA PSICOLOGIA DEL TRABAJO, QUE EN SUS COMIENZOS, PASA POR DOS ETAPAS MUY DIFERENTES.

MUSTERBERG (1911) ES CONSIDERADO EL AUTOR REPRESENTATIVO DE LA PRIMERA DE ELLAS, LA CUAL DOMINA EL ASPECTO PRODUCTIVO, CUYO OBJETIVO ERA LA SELECCION DE PERSONAL DE LOS INDIVIDUOS DE MANERA CIENTIFICA Y DE METODOS DE TRABAJO QUE MEJOR SE ADAPTARAN A UNA BUENA PRODUCCION. (5)

LA SEGUNDA ETAPA SE CARACTERIZA POR EL AUMENTO PAULATINO DE LA ATENCION A LOS ASPECTOS PERSONAL Y SOCIAL DEL TRABAJO. LOS TEMAS PREDOMINANTES EN ESTA ETAPA INCLUYEN EL ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD DEL TRABAJADOR Y EL JEFE, DE LA MOTIVACION Y DE LOS INCENTIVOS DEL TRABAJO Y DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y SOCIALES DENTRO DE LA EMPRESA. (6)

EN GENERAL LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO SE INTERESA ESCENCIALMENTE POR TRES ASUNTOS BASICOS:

- A) EL ANALISIS DEL TRABAJO.

B) LA ADAPTACION DEL TRABAJADOR AL TRABAJO.

C) LA ADAPTACION DEL TRABAJO AL TRABAJADOR.

TAMBIEN PROPONE ESTUDIAR EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, CONSIDERANDO COMO INSEPARABLES Y COMPLEMENTARIOS LOS ASPECTOS PRODUCTIVO Y PERSONAL.

EL ENFOQUE HUMANISTICO DE LA ADMINISTRACION, A PARTIR DE LA DECADA DE 1940, ENCONTRO GRAN ACEPTACION EN LOS ESTADOS UNIDOS Y SU DIVULGACION A OTROS PAISES OCURRIO MUCHO TIEMPO DESPUES DEL FINAL DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL (7).

COMO REPRESENTANTE DE LA ETAPA DE TRANSICION A LA ADMINISTRACION HUMANISTICA, DESTACA MARY PARKET FOLLET, (1920) QUIEN NO OBSTANTE ADOPTAR LA TRADICION CLASICA, PRINCIPALMENTE EN LO REFERENTE A LA DEFINICION DE PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION, SE ANTICIPO A LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SE DESTACO DE LOS DEMAS CLASICOS POR SU ENFOQUE PSICOLOGICO DE LA ADMINISTRACION. DENTRO DE SUS APORTACIONES, ENCONTRAMOS QUE SU FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION, LA RESUMIA EN DOS ASPECTOS BASICOS:

A) INTERPRETACION DE AUTORIDAD AL CONTRARIO DE SUPERAUTORIDAD.

B) CONTROL SOBRE LOS HECHOS, MAS QUE SOBRE LAS PERSONAS.

PARA FOLLET, LA ADMINISTRACION NECESITA COMPRENDER A LAS PERSONAS, A LOS GRUPOS HUMANOS Y A LA COMUNIDAD DONDE ESTA SITUADA LA EMPRESA. ASIMISMO, PARA ELLA, HASTA ENTONCES NO SE HABIA HECHO NINGUN ESFUERZO PARA APLICAR LA PSICOLOGIA DENTRO DE LA ADMINISTRACION HUMANA Y MEJORAR SU DESEMPEÑO, MEDIANTE TECNICAS QUE TOMARAN EN CUENTA EL ELEMENTO HUMANO (8).

LAS IDEAS DE LA FILOSOFIA PRAGMATICA DE JOHN DEWEY Y DE LA PSICOLOGIA DINAMICA DE KURT LEWIN, FUERON CAPITALES PARA EL HUMANISMO EN LA ADMINISTRACION, SIENDO CONSIDERADO ELTON MAYO COMO EL FUNDADOR DE DICHA ESCUELA.

ELTON MAYO, EN 1927, INICIO ESTUDIOS EN LA FABRICA DE WESTERN ELECTRIC COMPANY, SITUADA EN CHICAGO EN EL BARRIO DE HAWTHORNE, CUYA FINALIDAD ERA DETERMINAR LA RELACION ENTRE LA INTENSIDAD DE LA ILUMINACION Y LA EFICIENCIA DE LOS OPERARIOS, MEDIDA A TRAVES DE LA PRODUCCION. TAMBIEN SE ESTUDIO LA FATIGA, LOS ACCIDENTES DE TRABAJO, LA ROTACION DE PERSONAL Y EL EFECTO DE LAS CONDICIONES FISICAS DEL TRABAJO.

BAJO, SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS Y SE VERIFICO QUE LOS RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA ERAN ALTERADOS POR VARIABLES DE NATURALEZA PSICOLOGICA. INTENTARON ELIMINAR, O AL MENOS NEUTRALIZAR, EL FACTOR PSICOLOGICO, POR AQUEL ENTONCES EXTRAÑO E IMPERTINENTE, RAZON POR LA CUAL LA EXPERIENCIA SE PROLONGO HASTA 1932 (9).

LA EXPERIENCIA HAWTHORNE PERMITIO EL DISEÑO DE LOS PRINCIPIOS BASICOS DE LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS, CONSTITUIDA CASI DE INMEDIATO POR LOS PRINCIPALES INVESTIGADORES DE DICHO EXPERIMENTO.

MAYO Y SUS SEGUIDORES CONSIDERARON QUE LA MOTIVACION ECONOMICA ERA SECUNDARIA EN LA DETERMINACION DEL RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR. PARA LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS, LOS TRABAJADORES SON MOTIVADOS PRINCIPALMENTE POR LA NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO, APROBACION SOCIAL Y DE LA PARTICIPACION DE LAS ACTIVIDADES DE LOS GRUPOS SOCIALES CON LOS CUALES CONVIVEN. LAS RECOMPENSAS Y SANCIONES NO ECONOMICAS INFLUYEN SIGNIFICATIVAMENTE EN SU COMPORTAMIENTO Y LIMITAN EN GRAN PARTE EL RESULTADO DE LOS PLANES DE INCENTIVO ECONOMICO (10).

INDUDABLEMENTE, LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS TRAJO UNA NUEVA VISION DE LA ADMINISTRACION, PERO AL FINAL DE LA DECADA DE 1950 EN-
TRO EN DECAENCIA, PASANDO A SER DURAMENTE CRITICADA, FUNDAMENTAL-
MENTE EN LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- A) INADECUADA VISUALIZACION DE LOS PROBLEMAS DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES. YA QUE DABA UNA INTERPRETACION INADECUADA Y DISTORSIONADA A LOS PROBLEMAS DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES, TANTO DE LA COMPRESION DEL PROBLEMA DEL CONFLICTO Y DE LOS INTERESES CONFLICTIVOS DE LOS EMPLEADOS Y DE LA ORGANIZACION, COMO DE LA PROPIA LOCALIZACION DE LAS CAUSAS E IMPLICACIONES DEL CONFLICTO.
- B) LIMITACION DEL CAMPO EXPERIMENTAL. LOS AUTORES DEL GRUPO DE ELTON MAYO, SE LIMITARON AL MISMO AMBIENTE RESTRINGIDO DE INVESTIGACION DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA: 'LA FABRICA'. DEJARON DE INVESTIGAR OTRO TIPO DE ORGANIZACIONES, COMO BANCOS, HOSPITALES, UNIVERSIDADES, ETC., LO CUAL REDUCE ENORMEMENTE LA APLICACION DE SUS TEORIAS Y CONCLUSIONES.
- C) PARCIALIDAD DE LAS CONCLUSIONES. LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS ADOLECIO DE EXCESO DE VARIABLES, PERO DE TODAS ELLAS DESTACO UNICAMENTE LOS FACTORES HUMANOS.
- D) ENFASIS EN LOS GRUPOS INFORMALES. LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS, PRINCIPALMENTE MAYO, SUPERVALORIZAN LA COHESION GRUPAL COMO CONDICION DE ELEVACION DE LA PRODUCTIVIDAD. SIN EMBARGO, OTRAS INVESTIGACIONES HAN REVELADO QUE LA COHESION DEL GRUPO NO VA NE-

CESARIAMENTE RELACIONADA CON EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD, PUDIENDO SER EN ALGUNOS CASOS DISFUNCIONAL, SOBRE TODO SI AGLUTINA EL GRUPO EN CONTRA DE LA DIRECCION.

- E) ENFOQUE MANIPULATIVO DE LAS RELACIONES HUMANAS. ESTA TEORIA HA SIDO CRITICADA POR EL HECHO DE DESARROLLAR UNA SUTIL ESTRATEGIA PARA ENGAÑAR A LOS OPERARIOS HACIENDOLES TRABAJAR MAS Y EXIGIR MENOS SALARIO.

LA OPOSICION SURGIDA ENTRE LA TEORIA TRADICIONAL Y LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS, HIZO NECESARIA UNA OPOSICION MAS AMPLIA Y MAS COMPRENSIVA, QUE INCLUYERA LOS ASPECTOS QUE, CONSIDERADOS POR UNA TEORIA, ERAN OMITIDOS POR LA OTRA Y VICEVERSA. LA TEORIA ESTRUCTURALISTA, PRETENDE SER UNA SINTESIS DE LA TEORIA CLASICA Y DE LAS RELACIONES HUMANAS, INSPIRADA EN EL ENFOQUE DE MAX WEBER Y, HASTA CIERTO PUNTO, EN LOS TRABAJOS DE KARL MARX. (11)

EL ESTRUCTURALISMO ES UN METODO ANALITICO Y COMPARATIVO, QUE ESTUDIA LOS ELEMENTOS O FENOMENOS EN RELACION CON UNA TOTALIDAD, RESALTANDO SU VALOR DE POSICION.

MAX WEBER ESTUDIO LAS ORGANIZACIONES, PREOCUPANDOSE FUNDAMENTALMENTE POR SU RACIONALIDAD, O SEA, POR LA RELACION DINAMICA ENTRE LOS MEDIOS Y LOS RECURSOS UTILIZADOS Y LOS OBJETIVOS ALCANZADOS POR DICHAS ORGANIZACIONES.

LA ORGANIZACION POR EXCELENCIA PARA WEBER, ES LA BUROCRACIA QUE, EN TERMINOS GENERALES, ES LA INSTITUCION SOCIAL QUE COORDINA LAS ACTIVIDADES DE CASI TODAS LAS ORGANIZACIONES HUMANAS COMO LAS INDUSTRIAS DE SERVICIOS, EDUCACIONALES, GUBERNAMENTALES, MILITARES, ETC.

BASICAMENTE, LA BUROCRACIA FUE UNA INVENCION SOCIAL, PERFECCIONADA DURANTE LA REVOLUCION INDUSTRIAL, CON EL FIN DE ORGANIZAR Y DIRIGIR LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA EN ORDEN A LA MAYOR EFICIENCIA POSIBLE QUE NACIO POR LOS VALORES Y EXIGENCIAS DE LA ERA VICTORIANA, COMO CONSECUENCIA DE LA NECESIDAD QUE EXPERIMENTARON LAS ORGANIZACIONES DE UN MAYOR ORDEN Y EXACTITUD, Y DE LAS REIVINDICACIONES DE LOS TRABAJADORES POR UN TRATAMIENTO IMPARCIAL.

EL MODELO BUROCRATICO SURGIO COMO UNA REACCION CONTRA LA CRUELDAD Y LOS JUICIOS CAPRICIOSOS Y SUBJETIVOS, TIPICOS DE LAS PRACTICAS ADMINISTRATIVAS DESARROLLADAS AL INICIO DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL. ES UN MODELO DE ORGANIZACION APTO PARA REALIZAR RACIONALMENTE EL TRABAJO, A TRAVES DE UNA MINUCIOSA DIVISION DE LAS TAREAS, BASADA EN LA ESPECIALIZACION FUNCIONAL QUE ESTABLECE UNA JERARQUIA BIEN DELIMITADA, OPERANDO SEGUN UN CONJUNTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS QUE DEFINEN LOS DERECHOS Y LOS DEBERES DE SUS PARTICIPANTES.

LAS CARACTERISTICAS DE LA BUROCRACIA SEGUN WEBER SON:

- A) LA BUROCRACIA ES UNA ORGANIZACION CONSOLIDADA POR NORMAS ESCRITAS. LAS REGLAS, DECISIONES Y ACTOS ADMINISTRATIVOS, SON FORMULADOS Y REGISTRADOS POR ESCRITO PARA QUE SE ASEGURE UNA INTERPRETACION SISTEMATICA.
- B) LA BUROCRACIA ES UNA ORGANIZACION QUE SE BASA EN UNA DIVISION SISTEMATICA DEL TRABAJO, DEL DERECHO Y DEL PODER, ESTABLECIENDO LAS ATRIBUCIONES DE CADA UNO, LAS MEDIDAS DE OBLIGATORIEDAD Y CONDICIONES NECESARIAS. LAS ACTIVIDADES SON DISTRIBUIDAS EN BASE A LOS OBJETIVOS QUE DEBEN SER ALCANZADOS. ESTA DISTRIBUCION SE HACE IMPERSONALMENTE, O SEA, EN TERMINOS DE CARGAS Y FUNCIONES Y NO DE PERSONAS, DE AHI EL 'CARACTER IMPERSONAL' DE LA BUROCRACIA.
- C) LA BUROCRACIA ES UNA ORGANIZACION QUE ESTABLECE LOS CARGOS SEGUN EL PRINCIPIO JERARQUICO. CADA CARGO INFERIOR ESTA BAJO CONTROL Y SUPERVISION DE UN CARGO SUPERIOR, NINGUN CARGO QUEDA SIN CONTROL.
- D) LA BUROCRACIA ES UNA ORGANIZACION QUE FIJA REGLAS Y NORMAS TECNICAS PARA EL DESEMPEÑO DE CADA CARGO.
- E) LA BUROCRACIA ES UNA ORGANIZACION, EN LA CUAL LA SELECCION DE LAS PERSONAS SE BASA EN EL MERITO Y EN LA CLASIFICACION Y NO EN PREFERENCIAS PERSONALES.

LA IDEA DE LA INTEGRACION DE LOS ELEMENTOS EN UNA TOTALIDAD COMO LO PREGNA EL ESTRUCTURALISMO, ES LA MISMA IDEA BASICA QUE SUSTENTA LA TEORIA DE TODAS LAS ORGANIZACIONES Y DE LA CONSECUENTE NECESIDAD DE INTEGRACION. EN RESUMEN, EL ESTRUCTURALISMO REPRESENTA UNA NITIDA TRAYECTORIA EN DIRECCION AL ENFOQUE SISTEMATICO.

PESE A LA PROFUNDA INFLUENCIA DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO SOBRE LA TEORIA ADMINISTRATIVA, LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS AUTORES CLASICOS NUNCA DEJARON DE SUBSISTIR. NO OBSTANTE LA CRITICA ESTRUCTURALISTA Y BEHAVORISTA A LOS POSTULADOS CLASICOS Y AL NUEVO ENFOQUE DE LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA ABIERTO, SE COMPRUEBA QUE LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS, LA DEPARTAMENTALIZACION, LA RACIONALIZACION DEL TRABAJO, LA ESTRUCTURALIZACION LINEAL O FUNCIONAL, EN FIN, LA ESCUELA CLASICA NUNCA HA SIDO SUBSTITUIDA POR OTRA. (12)

TODAS LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS SE APOYARON EN LA TEORIA CLASICA, SEA COMO PUNTO DE PARTIDA O BIEN COMO CRITICA, PARA INTENTAR UNA POSICION DIFERENTE.

EL ENFOQUE NEOCLASICO NO ES MAS QUE LA REDEFINICION DE LA TEORIA CLASICA DEBIDAMENTE ACTUALIZADA Y ADAPTADA A LA NUEVA DIMENSION DE LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS ACTUALES Y AL TAMAÑO DE LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORANEAS. (13)

CON LA TEORIA NEOCLASICA, LA TEORIA ADMINISTRATIVA FUE FIJANDO PROGRESIVAMENTE SU ATENCION EN LOS OBJETIVOS O FINALIDADES DE LA ORGANIZACION. EL ENFOQUE BASADO EN EL 'PROCESO' Y LA PREOCUPACION MAYOR POR LAS ACTIVIDADES, PASO A SER SUBSTITUIDO POR UN ENFOQUE ACERCA DE LOS RESULTADOS Y OBJETIVOS ALCANZADOS.

EL TRABAJO PASO DE UN FIN EN SI MISMO, A UN MEDIO DE OBTENER RESULTADOS, DANDO COMO CONSECUENCIA LA CORRIENTE DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, DE LA CUAL ES CONSIDERADO COMO SU CREADOR PETER F. DRUCKER. EXISTEN VARIOS SISTEMAS DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, LOS ELEMENTOS QUE TIENEN TODOS EN COMUN SON:

1. ESTABLECIMIENTO CONJUNTO DE OBJETIVOS ENTRE EL RESPONSABLE DEL PUESTO Y SU SUPERIOR INMEDIATO.
2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PARA CADA POSICION.
3. INTERRELACION DE OBJETIVOS.
4. ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE REVISION Y RECICLAJE.
5. ENFASIS EN LA MEDICION Y EL CONTROL.
6. PARTICIPACION ACTUANTE DE LA JEFATURA.
7. APOYO INTENSO DEL STAFF DURANTE LOS PRIMEROS PERIODOS

A PARTIR DE LA DECADA DE LOS 50'S SE DESARROLLA, INICIALMENTE EN LOS ESTADOS UNIDOS, UN NUEVO CONCEPTO DE ADMINISTRACION, BASADO EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

LA TEORIA DE LA CONDUCTA O DEL COMPORTAMIENTO DE LA ADMINISTRACION (TEORIA BEHAVIORISTA), VINO A SIGNIFICAR UNA NUEVA DIRECCION Y UN NUEVO ENFOQUE DENTRO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA: EL ESTUDIO DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y EL ABANDONO DE LAS POSICIONES NORMATIVAS Y PRESCRIPTIVAS DE LAS TEORIAS ANTERIORES (14).

LA TEORIA BEHAVIORISTA DE LA ADMINISTRACION NO DEBE SER CONFUNDIDA CON LA ESCUELA BEHAVIORISTA QUE SE DESARROLLO EN LA PSICOLOGIA A PARTIR DE LOS TRABAJOS DE WATSON; SE TRATA AQUI, MAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, QUE DEL COMPORTAMIENTO HUMANO PROPIAMENTE DICHO, AUNQUE ESTE NO SE HAYA DEJADO DE LADO. UNO DE LOS TEMAS FUNDAMENTALES DE LA TEORIA BEHAVIORISTA DE LA ADMINISTRACION, FUE LA MOTIVACION HUMANA EN DONDE SURGIERON UNA SERIE DE NUEVAS PROPUESTAS.

2.2 MOTIVACION

PARA COMPRENDER EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION ES NECESARIO HACER REFERENCIA AL 'TRABAJO', ESTE PUEDE CONSIDERARSE COMO UNA TAREA, UN DEBER, UN LOGRO FISICO, MENTAL O AMBOS Y PUEDE SER RUTINARIO REPETITIVO O CREATIVO; SE PODRIA DECIR QUE PUEDE SER INGRATO O ALGO QUE DA SATISFACCION.

EN SI EL TRABAJO PUEDE TENER SIGNIFICADOS DISTINTOS, PERO EL MAS IMPORTANTE ES EL SIGNIFICADO INTRINSECO QUE TIENE PARA EL TRABAJADOR INDIVIDUAL Y PARA EL GRUPO.

EL TRABAJO TIENE UN ASPECTO ECONOMICO Y OTRO MECANICO, PERO TAMBIEN TIENE UNA LADO PSICOLOGICO; POR TANTO, NO SE PUEDE CONSIDERAR INDEPENDIENTE DE LA PERSONA QUE LO REALIZA. ES NECESARIO TOMAR EN CUENTA LOS MOTIVOS Y EXPERIENCIAS PERSONALES, LAS INTERRELACIONES CON LA FAMILIA, CON LA ORGANIZACION Y CON LA COMUNIDAD.

UNO DE LOS PRINCIPALES ERRORES DE LA INDUSTRIA HA SIDO HACER CASO OMISO DE LA CARACTERISTICA HUMANO-PSICOLOGICA DEL TRABAJO.

COMO VIMOS, DESDE LOS TIEMPOS DE TAYLOR SE DECIA QUE LA GENTE TRABAJA SOLO POR GANAR DINERO. ESTO NO PUEDE SER TAN SIMPLE, DADO QUE LA GENTE SE INTEGRA A UNA ORGANIZACION POR MUCHAS RAZONES Y MOTIVOS Y ES NECESARIO CONOCER CADA UNO DE ELLOS PARA PODER ENTENDER SU CONDUCTA.

EL HOMBRE AL PERTENECER A UNA ORGANIZACION TRATA DE CUBRIR CIERTAS NECESIDADES, Y PERMANECERA EN LA ORGANIZACION EN LA MEDIDA EN QUE SIENTA QUE PODRA ALCANZAR ALGUNOS OBJETIVOS O METAS MEDIANTE LOS CUALES CUBRIRA DICHAS NECESIDADES.

ASI, EL PAPEL DE LA ORGANIZACION ES PROPORCIONAR LAS CONDICIONES NECESARIAS AL PERSONAL PARA LA SATISFACCION DE SUS NECESIDADES.

LA INFLUENCIA DE LAS NECESIDADES EN EL COMPORTAMIENTO ES UN ASPECTO MUY COMPLEJO, YA QUE UNA CONDUCTA DETERMINADA PUEDE SER OCASIONADA NO POR UNA SOLA NECESIDAD, SINO POR VARIAS O POR TODAS LAS NECESIDADES BASICAS DE LA PERSONA.

DE TODAS LAS NECESIDADES, AQUELLAS QUE SE ENCUENTRAN EN ESTADO DE INSATISFACCION EN UN MOMENTO DADO SON LAS QUE PROVOCARAN CIERTA CONDUCTA Y AL SATISFACER LA NECESIDAD, ESTA PERDERA SU ROL ESTIMULANTE.

PERO, SEÑALA A. MASLOW (1943) QUE EL HOMBRE CASI NUNCA LOGRA UNA COMPLETA SATISFACCION, SINO QUE LAS NECESIDADES SE ENCUENTRAN PARCIALMENTE SATISFECHAS Y PARCIALMENTE INSATISFECHAS.

"EL HOMBRE ES UN ANIMAL DESEOSO Y RARAMENTE ALCANZA UN ESTADO DE COMPLETA SATISFACCION EXCEPTO POR UN CIERTO PERIODO DE TIEMPO. UNA VEZ QUE UN DESEO SE HA SATISFECHO OTRO SE PRESENTA A TOMAR SU LUGAR CUANDO ESTE ES SATISFECHO AUN OTRO MAS VIENE HACIA EL PRIMER PLANO. ES UNA CARACTERISTICA DEL SER HUMANO DURANTE TODA SU VIDA EL ESTAR PRACTICAMENTE SIEMPRE DESEANDO ALGO" (15).

AL HABLAR DEL PAPEL DE LAS NECESIDADES EN LA MOTIVACION, SE DICE QUE CUBRIR CIERTA NECESIDAD ES LO QUE MOTIVA AL HOMBRE A REALIZAR UNA ACCION. AUNQUE LAS NECESIDADES SON BASICAS, EN LA MOTIVACION NO SON LAS UNICAS QUE MUEVEN LA CONDUCTA. INTERVIENEN OTRAS VARIABLES INTERRELACIONADAS ENTRE SI, COMO SON LOS VALORES Y LAS ACTITUDES.

LOS VALORES ESTAN ASOCIADOS A AQUELLOS ELEMENTOS TANGIBLES O NO, QUE PARA EL HOMBRE SON IMPORTANTES PARA CUBRIR UNA NECESIDAD Y QUE IMPULSAN SUS ACCIONES EN UNA CIERTA DIRECCION.

LAS ACTITUDES POR OTRA PARTE, SON UNA DISPOSICION DE LA PERSONA A REACCIONAR DE CIERTA MANERA ANTE ALGUNOS ESTIMULOS SIGNIFICATIVOS QUE PROVIENEN DEL MEDIO.

"LAS ACTITUDES QUE EL INDIVIDUO MANTIENE HACIA EL SALARIO, LA LABOR QUE REALIZA, LA ADMINISTRACION, EL JEFE INMEDIATO Y HACIA OTROS ASPECTOS DE LA SITUACION LABORAL, SON ELEMENTOS DE SUMA IMPORTANCIA EN LA DETERMINACION DE COMO SE SIENTE, PIENSA Y TIENDE A REACCIONAR ANTE SU TRABAJO" (16).

EL ESTUDIO DE LA MOTIVACION REQUIERE DE UN ANALISIS DEL PAPEL DE LAS CARACTERISTICAS DE LAS NECESIDADES Y SUS RELACIONES CON OTRAS VARIABLES MOTIVACIONALES DE LA PERSONALIDAD.

LA MOTIVACION ES "UN PROCESO PSICOLOGICO QUE OCURRE EN EL INDIVIDUO Y QUE TIENE QUE VER CON LAS FUERZAS (TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS), QUE MANTIENEN Y ALTERAN LA DIRECCION, CALIDAD E INTENSIDAD DE LA CONDUCTA". (17)

UNA DE LAS TEORIAS MAS RELEVANTES ACERCA DE LA MOTIVACION ES LA DESARROLLADA POR A. MASLOW (1943). EL CLASIFICA LAS NECESIDADES DEL HOMBRE EN 5 CATEGORIAS:

- NECESIDADES FISIOLOGICAS: A ESTAS NECESIDADES PODRIAMOS LLAMARLAS PRIMARIAS YA QUE SON PROPIAS DE LA NATURALEZA BIOLOGICA DEL HOMBRE Y

SON TALES COMO EL OXIGENO, LA ALIMENTACION, EL AGUA, EL DESCANSO, LA REPRODUCCION, LAS ELIMINACIONES, ETC.

RELACIONANDO ESTAS NECESIDADES CON EL TRABAJO, ESTE PODRIA SATISFACERLAS PROPORCIONANDO UN SALARIO MINIMO NECESARIO PARA ADQUIRIR ALIMENTACION Y OTRAS CUESTIONES SIMILARES, UN REGIMEN DE TRABAJO Y DESCANSOS APROPIADOS, AIRE PURO Y UN LUGAR FISICO ADECUADO PARA TRABAJAR.

- NECESIDADES DE SEGURIDAD: ES UNA NECESIDAD DE PROTECCION CONTRA EL PELIGRO, LAS ENFERMEDADES, LAS AMENAZAS. ES UN DESEO DE MANTENER CIERTA ESTABILIDAD Y ORIENTACION DENTRO DEL MEDIO AMBIENTE, ASI COMO UNA GARANTIA DE QUE LAS NECESIDADES FISIOLOGICAS EN UN FUTURO ESTARAN CUBIERTAS.

RELACIONANDOLAS CON EL AMBIENTE DE TRABAJO, EL EMPLEADO NECESITA SABER QUE ES LO QUE TIENE QUE HACER, CON QUIEN Y CUANDO, CON UNA ESTABLE Y ADECUADA ORGANIZACION DEL TRABAJO, ASI COMO CIERTA CONFIANZA EN QUE SU ORGANIZACION TIENE LA FUERZA SUFICIENTE COMO PARA SUBSISTIR EN EL MERCADO.

- NECESIDADES DE AMOR Y PERTENENCIA: LLAMADAS TAMBIEN DE AFILIACION. REFLEJAN EL DESEO DE ASOCIARSE CON LOS DEMAS, DE MANTENER RELACIONES AMISTOSAS Y DE SENTIRSE PARTE DEL GRUPO O DE LA ORGANIZACION, SURGEN SENTIMIENTOS DE LEALTAD Y LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA PUEDEN LLEGAR A SER LOS DEL TRABAJADOR.

EN RELACION CON EL TRABAJO, ESTAS NECESIDADES SERAN CUBIERTAS SI EXISTE UN ESPIRITU DE EQUIPO Y COMPAÑERISMO ENTRE LOS GRUPOS DE TRABAJO, CIERTO TIPO DE ACTIVIDADES SOCIALES COMO: EXCURSIONES, ACTIVIDADES DEPORTIVAS, COMPETENCIAS, CLUBES DEPORTIVOS, ACTIVIDADES RECREATIVAS Y CULTURALES, ETC.

OTROS ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCION DE ESTAS NECESIDADES SON UN SALARIO EQUITATIVO CON EL DE LOS DEMAS, EL RECIBIR INCENTIVOS POR UN BUEN DESEMPEÑO, YA SEAN MONETARIOS O EDUCATIVOS (BECAS, CAPACITACION, ETC).

- NECESIDADES DE ESTIMACION DEL YO: SE DERIVAN DEL DESEO DE LA PERSONA DE ALCANZAR Y MANTENER UNA VALORACION POSITIVA DE SI MISMA. EL HOMBRE DESEA SER RECONOCIDO COMO UNA PERSONA CAPAZ, Y POSEER CIERTO STATUS SOCIAL Y RESPETO POR PARTE DE LOS DEMAS. ESTAS NECESIDADES ESTAN EN ESTRECHA RELACION CON LAS DE AFILIACION.

EN SU VIDA DIARIA, EL SER HUMANO TRATA DE TENER EXITO EN LO QUE REALIZA DENTRO O FUERA DEL TRABAJO, ESTE EXITO, DESARROLLA UN SENTIMIENTO DE CONFIANZA Y UNA IMAGEN POSITIVA, SI SUCEDE LO CONTRARIO, EL FRACASO, ESTE OCASIONA SENTIMIENTOS DE FRUSTRACION, DESALIENTO, MINUSVALIA Y EN OCASIONES HASTA EL DESEO DE MORIR.

ESPECIFICAMENTE DENTRO DEL AMBITO LABORAL, ESTAS NECESIDADES SE ASOCIAN CON ELEMENTOS COMO EL GRADO DE RESPONSABILIDAD Y STATUS DE LAS LABORES DESARROLLADAS, INCENTIVOS MATERIALES POR UN BUEN DESEMPEÑO, PROMOCIONES HACIA PUESTOS DE MAYOR NIVEL JERARQUICO Y QUE LA PERSONA ESTE REALIZANDO UNA TAREA ACORDE A SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.

- NECESIDADES DE REALIZACION: LLAMADAS TAMBIEN NECESIDADES DE 'CRECIMIENTO', ESTAS NECESIDADES HUEVEN AL HOMBRE A SABER CADA DIA MAS, A UTILIZAR PLENAMENTE TODAS SUS CAPACIDADES, SUPERANDOLAS Y DESARROLLANDOLAS PROGRESIVAMENTE. ESTAS NECESIDADES MANTIENEN ESTRECHA RELACION CON LAS NECESIDADES DEL YO, DADO QUE LAS CAPACIDADES ESTAN ASOCIADAS AL YO.

ESTAS NECESIDADES PROVOCAN QUE EL HOMBRE PARTICIPE EN ACTIVIDADES CREATIVAS Y SEGUN OPINION DE PSICOTERAPEUTAS TIENEN GRAN INFLUENCIA SOBRE LA SALUD MENTAL.

LA SATISFACCION DE ESTAS NECESIDADES EN EL TRABAJO SE RELACIONA CON LAS LABORES QUE OFRECEN CIERTO RETO A LA CAPACIDAD DEL TRABAJADOR, QUE SON INTERESANTES Y EN DONDE ES POSIBLE UN DESARROLLO CONTINUO.

LA APERTURA DE LA ORGANIZACION HACIA LAS INNOVACIONES O CAMBIOS CREATIVOS POR PARTE DEL TRABAJADOR Y EL TOMAR EN CUENTA SUS IDEAS, SON ESTIMULOS IMPORTANTES, SATISFACTORES DE ESTAS NECESIDADES.

LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO DESARROLLA ACTITUDES POSITIVAS HACIA EL TRABAJO, QUE LLEVAN A UN ESFUERZO SOSTENIDO HACIA EL LOGRO DE RENDIMIENTOS SUPERIORES, LOS QUE CONDUCE A UNA FUENTE DE ALEGRIA. (18)

HASLOW CONSIDERA QUE LOS 5 TIPOS BASICOS DE NECESIDADES SE JERARQUIZAN DE ABAJO HACIA ARRIBA COMO LO MUESTRA LA FIGURA 1.

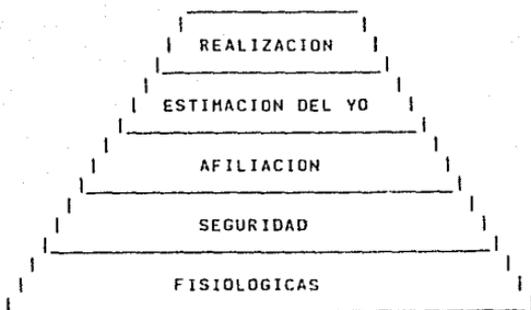


FIG. 1

ESTAS NECESIDADES SE PRESENTAN EN ORDEN DE IMPORTANCIA, QUE VA DESDE LAS MAS PRIMITIVAS (FISIOLÓGICAS) HASTA LAS DE MAS ALTO NIVEL (REALIZACIÓN). SIN EMBARGO, LAS NECESIDADES MAS BAJAS SON LAS MAS URGENTES, QUE SI EN UN MOMENTO DADO CORREN PELIGRO, EL SER HUMANO DIRIGIRÁ TODA SU ATENCIÓN PARA SATISFACERLAS. CUANDO SE LOGRA LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES INFERIORES LA ENERGÍA SE EMPLEARÁ AHORA PARA NECESIDADES DE MAS ALTA JERARQUÍA.

SEGUN MASLOW ESTA JERARQUIZACION NO ES INFLEXIBLE, EL CONSIDERO QUE ES POSIBLE ENCONTRAR PERSONAS QUE ARRIESGAN SUS NECESIDADES PRIMARIAS POR LOGRAR NECESIDADES SUPERIORES.

EN ESTUDIOS POSTERIORES MASLOW DIVIDE SUS 5 TIPOS DE NECESIDADES Y FORMA DOS CATEGORIAS: NECESIDADES DEFICIENTES Y DE DESARROLLO.

LAS NECESIDADES DEFICIENTES SON AQUELLAS QUE MUEVEN AL SER HUMANO CON EL FIN DE REDUCIR TENSIONES Y EVITAR LAS FRUSTRACIONES QUE PUEDEN PROVOCAR LA CARENCIA DE ALIMENTO, SEGURIDAD, AMOR Y ESTIMA.

MASLOW COLOCA EN ESTA CATEGORIA LAS NECESIDADES PRIMARIAS Y DICE QUE ESTAS NECESIDADES NO SON 'SATISFACTORAS' SINO 'DISATISFACTORAS' EN POTENCIA Y DEBEN ESTAR CUBIERTAS PARA PERMITIR QUE AFLOREN LAS NECESIDADES DE DESARROLLO. ESTAS ULTIMAS ABARCAN LAS DENOMINADAS DE REALIZACIÓN, COMO SE MENCIONO ESTAS MANTIENEN AL SER HUMANO EN UNA EVOLUCION PROGRESIVA Y SON LAS UNICAS QUE BRINDAN VERDADERA SATISFACCIÓN Y FELICIDAD AL HOMBRE.

OTRO TEORICO IMPORTANTE DE LA MOTIVACION ES MC GREGOR DOUGLAS, QUIEN BASO SUS ESTUDIOS EN LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW Y ES EL CREADOR DE LAS TEORIAS 'X' Y 'Y' QUE SON DOS ESTILOS OPUESTOS UNO DEL OTRO, DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

LA TEORIA 'X' ES TOTALMENTE INCONSISTENTE Y LA TEORIA 'Y' ES CONSISTENTE POR COMPLETO CON LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.

EN GENERAL, LA TEORIA 'X' MARCA QUE EL SER HUMANO, POR NATURALEZA, ODIS EL TRABAJO Y SIEMPRE QUE PUEDA LO EVITARA, DEBIDO A ESTO ES NECESARIO CONTROLAR AL TABAJADOR, AMENAZARLO Y, EN OCASIONES, CASTIGARLO, SOLO DE ESTA MANERA SE LOGRARAN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. EL HOMBRE NO TIENE INICIATIVA NI LE GUSTA TENER RESPONSABILIDADES, PREFERE SER DIRIGIDO, ADEMAS CARECE DE AMBICION Y SOBRE TODO DESEA SEGURIDAD.

RELACIONANDO LO ANTERIOR CON LAS NECESIDADES DE MASLOW, ESTE ESTILO DE ADMINISTRACION SOLO SATISFACE LAS NECESIDADES FISIOLOGICAS Y DE SEGURIDAD, ADEMAS SEGUN LA ADMINISTRACION 'X' ES MUY DIFICIL EL TRATAR DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE MAS ALTO NIVEL, PUES A LOS EMPLEADOS NO LES INTERESA SUPERARSE NI ESTAN DISPUESTOS A COOPERAR CON LA EMPRESA, LO UNICO QUE LES INTERESA ES LA PAGA QUE RECIBEN Y SALIR DEL TRABAJO.

EL OTRO ESTILO QUE SEÑALA MC GREGOR ES EL QUE NOMBRO COMO TEORIA 'Y' EN ESTA SE CONSIDERA QUE EL HOMBRE TRABAJA AGUSTO O A DISGUSTO DEPENDIENDO DE LAS CONDICIONES DEL AMBIENTE, NO ES NECESARIO QUE SE LE AHENACE O CASTIGUE, EL SOLO PUEDE AUTODIRIGIRSE A CUMPLIR LOS OBJETIVOS, EL SER HUMANO ES CAPAZ DE APRENDER, NO SOLO ACEPTA RIESGOS SINO QUE LOS BUSCA. ADEMAS, TIENE GRANDES CUALIDADES INTELLECTUALES, MUCHA IMAGINACION, CRITERIO PROPIO Y CREATIVIDAD.

MEDIANTE UNA ADMINISTRACION TIPO 'Y', LAS NECESIDADES QUE MARCA MASLOW PUEDEN SER CUBIERTAS INCLUSO LAS DE MAS ALTO NIVEL.

OTRO AUTOR IMPORTANTE DENTRO DE LA MOTIVACION ES HEZBERG QUIEN DESARROLLO LA TEORIA DE LA MOTIVACION-HIGIENE.

HEZBERG, MAUSNER Y SNYDERMAN (1959) TRATABAN DE ENCONTRAR AQUELLOS FACTORES QUE PODRIAN AUMENTAR O DISMINUIR LA SATISFACCION EN EL TRABAJO, REALIZARON VARIAS INVESTIGACIONES LLEGANDO A LA CONCLUSION DE QUE LOS FACTORES QUE PRODUCEN SATISFACCION SON TOTALMENTE DISTINTOS A LOS QUE PRODUCEN INSATISFACCION.

ES DECIR, LA SATISFACCION Y LA INSATISFACCION NO SON OPUESTOS UNA DE LA OTRA, LO OPUESTO DE LA SATISFACCION ES LA NO SATISFACCION Y LO OPUESTO DE LA INSATISFACCION ES LA NO INSATISFACCION.

ESTAS DOS DIMENSIONES REFLEJAN DOS SISTEMAS DISTINTOS DE NECESIDADES UNO DE ELLOS SE DERIVA DE LA ESTRUCTURA BIOLOGICA DEL HOMBRE, COMO EL HAMBRE Y LA SEGURIDAD, ASI COMO LAS ACCIONES QUE ESTAN CONDICIONADAS A CUBRIR ESTAS NECESIDADES, TRABAJAR Y GANAR DINERO PARA LA COMPRA DE ALIMENTOS, ROPA, CASA, ETC.

EL OTRO SISTEMA DE NECESIDADES SE DERIVA DE LA HABILIDAD HUMANA, PARA LOGRAR UN DESARROLLO Y PROGRESO.

HAY UNA GRAN SIMILITUD ENTRE LAS OPINIONES DE HEZBERG Y DE MASLOW. LO QUE MASLOW CLASIFICA COMO NECESIDADES PRIMARIAS CORRESPONDE A LA NECESIDAD DE EVITAR LO DESAGRADABLE SEGUN HEZBERG Y LAS NECESIDADES DE ALTO NIVEL DE MASLOW CORRESPONDEN A LA NECESIDAD DE PROGRESO DE HEZBERG.

EN CONCLUSION SE PODRA DECIR QUE LAS TEORIAS DE LAS RELACIONES HUMANAS AMPLIAN LA TEORIA CLASICA Y AGREGAN CIERTAS CONSIDERACIONES HACIA EL INDIVIDUO, MILES EXPRESA LO SIGUIENTE:

...SI LA ADMINISTRACION SENCILLAMENTE TRATARA A LA PERSONA COMO SERES HUMANOS, RECONOCERIA SUS NECESIDADES DE PERTENENCIA Y DE SENTIRSE IMPORTANTES ESCUCHANDOLOS Y PRESTANDO ATENCION A SUS QUEJAS SIEMPRE QUE FUERA POSIBLE Y PERMITIENDOLES PARTICIPAR EN CIERTAS DECISIONES CONCERNIENTES A LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y OTRAS CUESTIONES Y ENTONCES CON TODA CERTEZA MEJORARIA LA MORAL Y LOS TRABAJADORES COOPERARIAN CON LA ADMINISTRACION PARA LOGRAR UNA BUENA PRODUCCION. (19)

LOS DEFENSORES DE LAS RELACIONES HUMANAS LOGRARON HACER CIERTAS APORTACIONES CONDUCTUALES MUY IMPORTANTES, SIN EMBARGO TAMBIEN TUVIERON ALGUNAS DEFICIENCIAS, LES LLAMAMOS ASI POR QUE DE ALGUNA MANERA LES TENIA QUE LLAMAR. LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS DICE QUE LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS CONDUCE A LA SATISFACCION EN EL TRABAJO, EN OTRAS PALABRAS LOS TRABAJADORES SATIFECHOS SON MAS PRODUCTIVOS. ESTA SUPOSICION NO HA SIDO COMPROBADA ES UN PUNTO QUE HA DESPERTADO UN GRAN INTERES Y SE SIGUE INVESTIGANDO.

2.3 SATISFACCION EN EL PUESTO.

UNA PROPUESTA AL RESPECTO, ES LA DE RENSIS LIKERT, QUIEN MARCA DOS TIPOS DISTINTOS DE SUPERVISION: SUPERVISORES ORIENTADOS HACIA LA TAREA Y SUPERVISORES ORIENTADOS HACIA EL EMPLEADO.

ASI MISMO, LIKERT SE PREOCUPA POR LA EVALUACION DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION, DE ESTE MODO, PROPONE METODOS Y MEDIDAS BASADOS EN SU EXPERIENCIA PARA QUE LA ORGANIZACION PUEDA CONOCER EN CUALQUIER MOMENTO LO QUE EL LLAMA 'SISTEMA DE INTERACCION E INFLUENCIA', ESTO ES, EL ESTADO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS EMPLEADOS.

DICHA EVALUACION OBJETIVA ES EFECTUADA MEDIANTE CUESTIONARIOS, ENTREVISTAS, TEST Y OBSERVACION SISTEMATICA QUE PERMITE A LA ADMINISTRACION TOMAR DECISIONES, DE ACUERDO CON LOS HECHOS OBJETIVOS Y REALES Y VERIFICAR SI EL COMPORTAMIENTO ENTRE EMPLEADOS ESTA MEJORANDO O EMPEORANDO.

LIKERT PROPONE UNA LISTA DE ITEMS DE COMPORTAMIENTO Y DE VARIABLES ADMINISTRATIVAS QUE PUEDEN SER EVALUADAS OBJETIVAMENTE:

- GRADO DE LEALTAD DE LOS EMPLEADOS PARA CON LA ORGANIZACION.
- NIVEL DE MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS.
- GRADO EN QUE LAS METAS INDIVIDUALES Y GRUPALES FAVORECEN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.
- GRADO DE CONFIANZA ENTRE LOS DIVERSOS NIVELES JERARQUICOS Y ENTRE LAS DIVERSAS AREAS DE ACTIVIDADES.
- GRADO DE INFORMACION DE LOS SUPERVISORES RESPECTO A LAS EXPECTATIVAS, REACCIONES, OBSTACULOS Y FRACASOS DE SUS SUBORDINADOS.
- EFICIENCIA Y ADECUACION DEL PROCESO DE COMUNICACION (20).

OTROS ESTUDIOS SOBRE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO FUE HECHO POR HOPPOCK EN 1935. (21) EL DETERMINO LA RELACION ENTRE EL PUESTO DEL TRABAJADOR Y SU SATISFACCION HACIA EL. DEMOSTRO TAMBIEN QUE EXISTE UNA CORRELACION POSITIVA ENTRE EL NIVEL DEL PUESTO Y LA SATISFACCION EN EL PUESTO.

ESTA RELACION ENTRE EL NIVEL DEL PUESTO Y SATISFACCION EN EL PUESTO ES CONSISTENTE CON LOS PRONOSTICOS DE LA TEORIA DE MASLOW SOBRE LA MOTIVACION. LOS PUESTOS EN LAS CLASIFICACIONES MAS ALTAS FACILITAN LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES QUE SE ENCUENTRAN CERCA DE LA CIMA JERARQUICA DE NECESIDADES DE MASLOW, AUMENTANDO ASI LA PROBABILIDAD DE QUE EL EMPLEADO EXPERIMENTE SATISFACCION EN EL PUESTO. (22)

LA SIGUIENTE INVESTIGACION PRECISAMENTE TRATA DE COMPROBAR ESTAS LINEAS YA QUE EN ELLA SE VERA LA INFLUENCIA QUE TIENE EL NIVEL JERARQUICO SOBRE LA OPINION DE LA GENTE HACIA SU CLIMA LABORAL.

2.4 CLIMA LABORAL.

EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ES UN PROCESO COMPLEJO PARA PODER ADMINISTRARLO O MANEJARLO ES NECESARIO ENTENDER LA CONDUCTA DE LAS PERSONAS, LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION Y LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES DE COMUNICACION, TOMA DE DECISIONES, RECOMPENSAS Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO. (23)

LA INTERACCION DE LA CONDUCTA DE LAS PERSONAS Y LOS GRUPOS, LOS CONFLICTOS, EL ESTILO DE LIDERAZGO, LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION, LA COMUNICACION Y DEMAS DARIA COMO RESULTADO O MAS BIEN REFLEJARIA EL CLIMA LABORAL.

LAS ORGANIZACIONES COMPARTEN CIERTAS CARACTERISTICAS O PROPIEDADES, ES DECIR HAY CIERTOS ASPECTOS QUE SE MANEJAN DE IGUAL FORMA INDEPENDIENTEMENTE DE LA ORGANIZACION QUE SEA, SIN EMBARGO EXISTEN PROPIEDADES UNICAS A CADA EMPRESA, COMO ES LA 'PERSONALIDAD', Y EL 'CARACTER', DEL AMBIENTE, ES DECIR SU CLIMA LABORAL.

HASTA EL MOMENTO EL CLIMA ORGANIZACIONAL O LABORAL ES UNO DE LOS PUNTOS MAS CONTROVERTIDOS EN LA LITERATURA SOBRE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL. NO EXISTE UN ACUERDO TOTAL ACERCA DEL CONCEPTO, SOBRE CUALES SON SUS COMPONENTES Y CUAL ES LA MANERA APROPIADA PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL. SIN EMBARGO NO POR ESTO VA A HACERSE A UN LADO AL CONTRARIO SE DEBEN HACER MAS INVESTIGACIONES Y MEDICIONES TEORICAS, ADEMAS ES UN ASPECTO IMPORTANTE QUE LOS GERENTES DEBEN TOMAR EN CUENTA CUANDO MANEJEN LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL. (24)

PARA LA PRESENTE INVESTIGACION TOMAREMOS AL CLIMA LABORAL COMO UN CONCEPTO FORMADO POR LA PERCEPCIONES DE EMPLEADOS RESPECTO A LAS VARIABLES CONDUCTUALES, ESTRUCTURALES Y DE PROCESOS COMBINADOS, ES DECIR ES LA PERCEPCION QUE TIENEN LOS EMPLEADOS DESDE SU POSICION SOBRE LAS CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION.

EN ESTE CONTEXTO, EL CLIMA ES UNA RADIOGRAFIA DE LA ORGANIZACION HECHA POR LOS EMPLEADOS EN BASE A LAS ACTITUDES QUE TIENEN RESPECTO A ELLA.

COMO YA DIJIMOS EXISTEN CARACTERISTICAS MUY PARTICULARES EN CADA EMPRESA, QUE LAS HACEN DISTINGUIRSE DE LAS DEMAS, ESTAN SON DE PERMANENCIA RELATIVA EN EL TIEMPO, ESTO ES PORQUE LAS ORGANIZACIONES VIVEN DIFERENTES SITUACIONES, EN OCASIONES SE PUEDEN ENFRENTAR A UN ALTO GRADO DE INCERTIDUMBRE EN LAS TAREAS, PROBLEMAS INESTRUCTURADOS Y UN AMBIENTE EN RAPIDO CAMBIO O LO OPUESTO, PUEDE HABER POCAS INCERTIDUMBRE EN LAS TAREAS, PROBLEMAS ESTRUCTURADOS Y AMBIENTE ESTATICO.

SE HA DEMOSTRADO QUE LA PERSONALIDAD DEL EMPLEADO Y EL CLIMA DE LA ORGANIZACION INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO Y SATISFACCION DE LA PERSONA.

CUANDO LAS VARIABLES CONDUCTUALES DE ESTRUCTURA O PROCESO CAMBIAN EL CLIMA, ESTE ES INFLUENCIADO YA SEA POSITIVA O NEGATIVAMENTE. CREEMOS QUE LOS EJECUTIVOS TIENEN CONCIENCIA DE ESTO PUES ES USUAL QUE COMENTEN 'LA ORGANIZACION TOMA LA PERSONALIDAD DE QUIEN ESTA EN LA CIMA' Y 'PARA QUE CUALQUIER CAMBIO RESULTE EFICAZ SE DEBE PARTIR DE LA CIMA' (25).

LO IMPORTANTE DE ESTO ES QUE UN GERENTE O UN JEFE DE UNIDAD PUEDEN INFLUIR EN EL CLIMA DE LA ORGANIZACION Y DE ELLOS DEPENDERA QUE ESTA INFLUENCIA SEA POSITIVA.

ANTIGUAMENTE UN BUEN SISTEMA DE RECOMPENSAS ASI COMO UN DISEÑO DE PUESTOS LOGRABAN CREAR UN CLIMA QUE DABA BUENOS RESULTADOS EN CUANTO AL DESEMPEÑO Y LA CREATIVIDAD.

EN LA ACTIVIDAD ESTO ES MAS COMPLICADO DADA LA EVOLUCION CONSTANTE DE LAS SOCIEDADES POR TANTO ES NECESARIO QUE LOS GERENTES Y ADMINISTRADORES COMPRENDAN EL CONCEPTO DE CLIMA LABORAL.

MENCIONAREMOS AQUI ALGUNOS ASPECTOS SOCIALES Y SUS REPERCUSIONES EN LA ORGANIZACION: (26)

NIVELES EDUCACIONALES: DEBIDO A LA EDUCACION ACTUALMENTE LA GENTE SE ENCUENTRA MAS PREPARADA Y MAS CONCIENTE DE SU MUNDO. LOS EMPLEADOS BUSCAN UN PUESTO EN DONDE PUEDEN DESARROLLAR SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.

DIVERSIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO: EN LAS ULTIMAS DECADAS SE HA VISTO UNA GRAN DIVERSIDAD DE LA GENTE QUE LABORA, SE HA INCREMENTADO EL PERSONAL FEMENINO Y LOS GRUPOS MINORITARIOS GRACIAS A ESTO ES DIFICIL EL CREAR UN AMBIENTE MOTIVADOR Y CREATIVO.

ADELANTOS TECNOLOGICOS: LAS ORGANIZACIONES CUENTAN CON EQUIPO DIFERENTE AL DE ANTES, EL CUAL EN OCASIONES HA SUSTITUIDO A LA FUERZA HUMANA Y SIEMPRE ESTAN LATENTES MAS CAMBIOS PARA EL FUTURO.

CONTRATOS LABORALES: LOS CONTRATOS CON LOS SINDICATOS INFLUYEN EN FORMA DIRECTA, EN LO QUE PUEDEN HACER LAS ORGANIZACIONES EN DOS AREAS IMPORTANTES DEL CLIMA LABORAL: SISTEMAS DE DISEÑO DE PUESTO Y DE RECOMPENSAS.

REGLAMENTO GUBERNAMENTALES: ESTOS REGLAMENTOS LIMITAN CADA VEZ MAS LA INDIVIDUALIDAD DE LOS AMBIENTE, CREANDO UNA FORMA STANDARD DE TRABAJAR.

CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL: EL CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES TAMBIEN DIFICULTA LA CREACION DE AMBIENTE MOTIVADORES Y CREATIVOS, YA QUE LOS EMPLEADOS NO VEN CON FACILIDAD LA CONEXION ENTRE SU PROPIA LABOR Y EL QUEHACER EN GENERAL DE LA ORGANIZACION.

ATRACTIVO DEL DESCANSO: LA OPORTUNIDAD DE DIVERSION Y EDUCACION EN EL TIEMPO LIBRE SE HA VENIDO INCREMENTANDO, ESTO ESTA PROVOCANDO QUE SEA MAS ATRACTIVO EL DEJAR DE TRABAJAR.

ESTOS ASPECTOS SOCIALES DEJAN VER QUE SERA MAS COMPLICADO PARA LOS ADMINISTRADORES O GERENTES EL CONSEGUIR UN CLIMA LABORAL QUE DE COMO RESULTADO GRADOS MAS ALTOS DE MOTIVACION Y CREATIVIDAD.

AL MISMO TIEMPO SERA CADA VEZ MAS IMPORTANTE QUE SE MANTENGAN NIVELES ADECUADOS DE DESEMPEÑO.

A) PROPIEDADES DEL CLIMA LABORAL.

SE HAN REALIZADO DIVERSAS INVESTIGACIONES CON EL FIN DE DETERMINAR LAS PROPIEDADES QUE INTERACTUAN PARA FORMAR UN CLIMA LABORAL, MENCIONAREMOS AQUI ALGUNOS DE ESOS ESTUDIOS Y LAS PROPIEDADES QUE SE HAN IDENTIFICADO.

ESTUDIO DE A.W. HALPIN Y D.B. CROFTS.

ESTE ESTUDIO SOBRE EL CLIMA LABORAL SE LLEVO A CABO EN UNA ESCUELA PUBLICA. LOS INVESTIGADORES DETERMINARON 8 PROPIEDADES DEL CLIMA.
(27)

1. SOLIDARIDAD.- PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS DE QUE SUS NECESIDADES PERSONALES SE ESTAN SATISFACIENDO Y A LA VEZ SUS TAREAS SE ESTAN AMPLIANDO.
2. CONSIDERACION.- PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS DE UN AMBIENTE DE APOYO E INTERES POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS.
3. PRODUCCION.- PERCEPCION DE QUE LOS DIRECTIVOS SABEN DIRIGIR.

4. DISTANCIAMIENTO.- PERCEPCION DE UNA DISTANCIA EMOCIONAL ENTRE SUPERIOR Y SUBORDINADO.
5. DESINTERES.- FALTA DE INTERES POR LA TAREA.
6. IMPEDIMENTO.- FALTA DE EQUIDAD EN LA DISTRIBUCION DEL TRABAJO.
7. INTIMIDAD.- RELACIONES AMISTOSAS DENTRO DE LA ORGANIZACION.
8. CONFIANZA.- CUANDO LA ADMINISTRACION DEMUESTRA INTERES POR MOTIVAR A SUS EMPLEADOS.

POR OTRA PARTE EN EL ESTUDIO DE G.H. LITWIN Y R. STRINGER SE ENCONTRARON LAS SIGUIENTES PROPIEDADES: (28)

1. ESTRUCTURA.- REGLAS Y REGLAMENTOS DE LA EMPRESA.
2. DESAFIO Y RESPONSABILIDAD.- LA SENSACION DE SER SU PROPIO JEFE.
3. RECOMPENSAS.- SENSACION DE RECIBIR LA RECOMPENSA ADECUADA Y EQUI-TATIVA.
4. CALOR HUMANO Y APOYO.- SENSACION DE APOYO Y COMPANERISMO.
5. RIESGOS Y ACEPTACION DE RIESGOS.
6. TOLERANCIA PARA LOS CONFLICTOS.- EL GRADO EN QUE EL AMBIENTE PUE-DE TOLERAR DIFERENTES OPINIONES.
7. IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.- GRADO DE LEALTAD DEL GRUPO HACIA LA EMPRESA.
8. NORMAS Y EXPECTATIVAS PARA EL DESEMPEÑO.- LA IMPORTANCIA PERCIBI-DA DEL DESEMPEÑO Y LA CLARIDAD DE LAS EXPECTATIVAS RELACIONADAS CON EL DESEMPEÑO.

LAS PROPIEDADES ANALIZADAS EN ESTOS DOS ESTUDIOS SON COMUNES YA QUE INCLUYEN MAS O MENOS EL MISMO NUMERO DE ASPECTOS A HEDIR. INCLUSO SE PODRIA DECIR QUE SE DISCUTEN LOS MISMOS FACTORES PERO CON DIFERENTES DENOMINACIONES.

LA MAYOR PARTE DE LOS ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE EL CLIMA LABORAL INCLUYEN; ESTRUCTURA, CONFLICTOS, RECOMPENSAS, CALOR HUMANO, ANATOMIA O PROPIEDADES MUY SIMILARES.

HAY ASPECTOS METODOLOGICOS Y TEORICOS EN TORNO AL CLIMA QUE TODAVIA ESTAN POR RESOLVERSE. EXISTE UNA GRAN CONTROVERSA EN CUANTO A SI ES POSIBLE MEDIR DE MODO SIGNIFICATIVO EL CLIMA LABORAL.

MUCHO SE DICE QUE LOS ATRIBUTOS PERSONALES DE LOS MIEMBROS Y LO SATISFECHOS O DESCONTENTOS QUE ESTEN, INFLUYEN EN SU PERCEPCION HACIA EL CLIMA LABORAL.

PRECISAMENTE ESTA INVESTIGACION TRATA DE VER SI UN ATRIBUTO PERSONAL COMO ES EL NIVEL JERARQUICO INFLUYE EN LA PERCEPCION SOBRE EL CLIMA DE TRABAJO.

UN PUNTO QUE CREEMOS QUE ES MUY IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA ES SI REALMENTE SE PUEDE CAMBIAR EL CLIMA LABORAL. AL RESPECTO EXISTEN EVIDENCIAS DE LAS INVESTIGACIONES QUE INDICAN QUE SI ES POSIBLE Y QUE HA OCURRIDO AUNQUE ESTE NO ES FACIL NI RAPIDO.

ESTE ESTUDIO EN DONDE SE CONCIENTIZO A LOS GERENTES SOBRE EL CLIMA INTERNO QUE ELLOS HABIAN CREADO, ASI COMO ASPECTOS DE SU PROPIA CONDUCTA SE DESCUBRIERON CAMBIOS IMPORTANTES EN EL CLIMA A NIVEL DE GRUPO DE TRABAJO. (29)

EN ESTE ESTUDIO LOS INVESTIGADORES RELIZARON UNA MEDICION ANTES DE QUE LOS GERENTES FUERAN ENTRENADOS PARA CAMBIAR EL CLIMA Y LA OTRA DESPUES DEL ENTRENAMIENTO.

AL COMPARAR LOS DATOS SE ENCONTRARON CAMBIOS CONSIDERABLES EN EL SENTIDO DE RESPONSABILIDADES, RECOMPENSAS, ESPIRITU DE EQUIPO Y CLARIDAD DE FUNCIONES.

OTRO ESTUDIO FUE REALIZADO EN LA INTERNATIONAL HARVESTER QUE EN EL PERIODO 1967 A 1971 TUVO SERIOS PROBLEMAS. CON EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL SE DESCUBRIO QUE EXISTIAN 4 PERCEPCIONES DIFERENTES. (30)

- CARENCIA DE UN SENTIDO DE DIRECCION.
- INSUFICIENTE DELEGACION DE AUTORIDAD.

- PREFERENCIA POR LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO.
- COMUNICACIONES MUY TENSAS.

COMO RESULTADO DEL ESTUDIO, EL PRESIDENTE CREO UN PROGRAMA EN EL QUE INCLUYO CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SISTEMAS DE PLANEACION, DESARROLLO GERENCIAL Y SISTEMAS DE RECOMPENSAS. ESTOS CAMBIOS SE IMPLANTARON EN UN PERIODO DE TRES AÑOS Y UN ESTUDIO DE SEGUIMIENTO INDICO MEJORAS EN ALGUNAS AREAS.

AMBOS ESTUDIOS DEMUESTRAN QUE ES POSIBLE CAMBIAR EL CLIMA LABORAL. LOGICAMENTE LA MAGNITUD DE LOS CAMBIOS DESEADOS Y EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION SERAN DETERMINANTES EN LA COMPLEJIDAD Y EL TIEMPO NECESARIO PARA COMPLETAR EL CAMBIO.

2.5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1.- CHIAVENATO, IDALBERTO. INTRODUCCION A LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION. MEXICO MC. GRAW HILL DE MEXICO, 1984 PAG. 60-61.
- 2.- OP CIT PAGES. 35-36.
- 3.- OP CIT PAG. 43.
- 4.- OP CIT PAG. 44.
- 5.- OP CIT PAG. 135.
- 6.- FRITZ J. ROETHISBERG & WILLIAM DICKSON. MANAGEMENT AND THE WORKER, CAMBRIDGE, MASS, HARVARD UNIVERSITY PRESS 1939.
- 7.- CHIAVENATO IDALBERTO OP CIT PAGES 135-137
- 8.- OP CIT PAGES. 144-145.
- 9.- OP CIT PAG. 155.
- 10.- OP CIT PAGES. 161-163
- 11.- OP CIT PAG. 250.
- 12.- OP CIT PAG. 291.
- 13.- OP CIT PAG. 291.
- 14.- OP CIT PAG. 353.
- 15.- GARCIA P. MOTIVACION HACIA EL TRABAJO Y NECESIDADES. ED. CIENTIFICO TECNICA. HABANA CUBA PRESS 1981 PAG. 42.
- 16.- OP CIT. PAG. 48
- 17.- OP CIT. PAG. 13
- 18.- OP CIT. PAG. 60
- 19.- MILES OP CIT PAG. 40
- 20.- CHIAVENATO IDALBERTO OP CIT PAG. 374.
- 21.- L. SIEGEL, L.M. LANE PSICOLOGIA EN LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES. COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL S.A. MEXICO. PAG. 443
- 22.- OP CIT. PAG. 443
- 23.- GIBSON IVANCEVICH. ORGANIZACIONES, CONDUCTA, ESTRUCTURA Y PROCESO. EDT. INTEROAMERICANA. PAG. 527.

- 24.- OP CIT PAG. 528.
- 25.- OP CIT PAG. 530.
- 26.- EDWARD E. LAWLER III 'DEVELOPIN A MOTIVATING WORK CLIMATE' MONAGEMENT REVIEW. JULIO 1977 PAGES. 24, 28, 37-38.
- 27.- A.V HALPIN AND D.B. CROFTS THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OS SCHOOLS CHICAGO; THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS, 1963.
- 28.- G.H. LITWIN AND R. STRINGER 'THE INFLUENCE OF ORGANIZATION' DIVISION OF REASEAR, HARVAR GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION, 1968 PAGES. 45-65.
- 29.- DAVID C. MC CLELLAND AND DAVID H. BURNHAN 'POWE IS THE GREAT MOTIVADOR' HARVARD BUSINESS REVIEW (MARZO/ABRIL 1976) PAGES. 100-110.
- 30.- ROBERT ROCK, THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER HANAJING THE HUMAN RE-SOURCER OF A LARGE DIVERSIFIED INDUSTRIAL COMPANI (DOCTORAL DISSERTION) HARVARD UNIVESITY 1976.

CAPITULO III. METODOLOGIA

3.1 HIPOTESIS

3.2 IDENTIFICACION DE VARIABLES

3.3 TIPO DE ESTUDIO

3.4 DISEÑO DEL ESTUDIO

3.5 PILOTEO

3.6 INSTRUMENTO DE MEDICION

3.7 DESCRIPCION DE SUJETOS

3.8 MUESTREO

3.9 ESCENARIO

CAPITULO III. METODOLOGIA.

3.1 HIPOTESIS

MIENTRAS MAYOR SEA EL NIVEL JERARQUICO MAYOR SATISFACCION HACIA EL TRABAJO, ENTONCES LA ACTITUD DEL PERSONAL HACIA EL CLIMA LABORAL SERA MAS POSITIVA.

HIPOTESIS ESTADISTICA

HI EXISTEN DIFERENCIAS A UN NIVEL DE SIGNIFICANCIA DE .05% EN LA OPINION QUE TIENE EL PERSONAL SOBRE SU SATISFACCION HACIA EL CLIMA LABORAL Y EL NIVEL JERARQUICO QUE POSEA AL MOMENTO DE LA INVESTIGACION.

HO NO EXISTEN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN LA OPINION QUE TIENE EL PERSONAL SOBRE SU SATISFACCION HACIA EL CLIMA LABORAL Y EL NIVEL JERARQUICO QUE POSEA AL MOMENTO DE LA INVESTIGACION.

3.2 IDENTIFICACION DE VARIABLES.

VARIABLE INDEPENDIENTE

NIVEL JERARQUICO

VARIABLE DEPENDIENTE

ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS HACIA EL CLIMA LABORAL.

ACTITUD = PREDISPOSICION POSITIVA O NEGATIVA QUE TIENEN LAS PERSONAS HACIA LOS SUJETOS, SITUACIONES, ANIMALES U OBJETOS.

EL CLIMA LABORAL FUE MEDIDO A TRAVES DE LOS SIGUIENTES TEMAS.

IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION.

ESTE TEMA HIDE DOS ASPECTOS: EL DESEO, ORGULLO Y PRESTIGIO QUE SIENTEN LOS EMPLEADOS DE PERTENECER A LA INSTITUCION. EL SENTIMIENTO DE ARRAIGO MANIFESTADO EN EL DESEO DE QUERER SUPERARSE Y DE HACER CARRERA EN LA EMPRESA Y SU ACTITUD HACIA LAS OPORTUNIDADES QUE SE TIENEN PARA HACERLO.

COMUNICACION JEFE-SUBORDINADO (RETROALIMENTACION)

ESTE TEMA HIDE: LA SATISFACCION DEL SUBORDINADO CON LA FRECUENCIA, CANTIDAD, CLARIDAD Y OPORTUNIDAD CON QUE SE LE COMUNICA: A) LOS OBJETIVOS, PLANES Y METAS DE LA OFICINA Y DE LA EMPRESA; B) CAMBIOS QUE AFECTAN SU TRABAJO Y/O PROBLEMAS DE TRABAJO; C) EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y D) TEMAS INFORMALES. LA ACTITUD DE LOS SUBORDINADOS HACIA EL JEFE, SI LO VEN COMO ORIENTADOR, SI LOS APOYA EN ASPECTOS DE TRABAJO, EL RESPETO QUE FOMENTA EN LA OFICINA Y SI LES COMENTA SUS ACIERTOS Y ERRORES.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

HIDE LA PERIODICIDAD Y CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO REALIZADOS POR LA INSTITUCION, Y LA SATISFACCION CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS. TAMBIEN QUE TANTO LOS EMPLEADOS PERCIBEN ESTAS EVALUACIONES COMO OBJETIVAS Y JUSTAS.

AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO

HIDE EL GRADO DE SATISFACCION DE LAS PERSONAS CON LAS RELACIONES DE TRABAJO, LA COOPERACION Y EL SENTIMIENTO DE EQUIPO ENTRE LOS COMPAÑEROS ASI COMO EL AMBIENTE DE CONFIANZA, RESPETO Y AYUDA QUE PREVALECE EN SU UNIDAD ORGANIZACIONAL.

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRUCTURAS

ESTE TEMA MIDE DOS ASPECTOS; UNO QUE SE REFIERE AL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE EL EMPLEADO PERCIBE TENER SOBRE LOS OBJETIVOS DE SU AREA Y DE SU OFICINA. EL OTRO ASPECTO SE REFIERE AL GRADO DE INFORMACION QUE TIENEN LAS PERSONAS SOBRE LA ESTRUCTURA DE SU AREA Y DE SU DEPARTAMENTO.

SATISFACCION CON LA CAPACITACION

ESTE TEMA MIDE VARIOS ASPECTOS; UNO ES EN QUE MEDIDA HAN RECIBIDO CAPACITACION, OTRO ES EL GRADO DE SATISFACCION DE LAS PERSONAS CON LOS CURSOS DE CAPACITACION, QUE TAN UTILES Y APPLICABLES HAN RESULTADO ESTOS CURSOS EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES. POR ULTIMO SE MIDEN LA ADECUACION, LA IMPORTANCIA, LA UTILIDAD Y SOLIDEZ DE LA CAPACITACION QUE HAN RECIBIDO.

VARIABLES DEMOGRAFICAS

SEXO

EDAD

ESCOLARIDAD

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO

3.3 TIPO DE ESTUDIO.

FUE UN ESTUDIO DE CAMPO YA QUE SE ESTUDIARON LAS CARACTERISTICAS DE UN FENOMENO PSICOSOCIAL TAL Y COMO OCURRIERON EN UN DETERMINADO AMBIENTE. SE RECOPIARON LOS DATOS RELACIONADOS CON EL FENOMENO PERO NO SE INTERVINO DE NINGUNA MANERA EN SU DESARROLLO.

3.4 DISEÑO.

EL TIPO DE DISEÑO QUE SE UTILIZO EN ESTA INVESTIGACION FUE UN DISEÑO EXPOSTFACTO, PORQUE COMO YA MENCIONAMOS NO HUBO MANIPULACION DE LAS VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE, DADO QUE ESTAS YA HABIAN OCURRIDO. (1)

3.5 PILOTEO.

LA PRUEBA PILOTO FUE REALIZADA POR PERSONAL INTERNO DE LA EMPRESA. APLICANDO EL CUESTIONARIO DE 215 PREGUNTAS QUE MEDIAN 20 TEMAS A 10942 PERSONAS QUE LABORAN EN UN AREA DETERMINADA.

CON ESTOS RESULTADOS SE REALIZARON DIVERSOS ANALISIS ESTADISTICOS COMO: ANALISIS FACTORIAL, INDICES DE CONFIABILIDAD Y CORRELACION PRODUCTO-MOMENTO, CON LA FINALIDAD DE PROBAR LAS PREGUNTAS EN CUANTO A SU REDACCION Y CLARIDAD Y ASI PODER DEPURAR EL CUESTIONARIO.

EN BASE A ESTE ANALISIS SE REALIZARON LOS SIGUIENTES CAMBIOS; SE ELIMINARON PREGUNTAS Y SE CAMBIO LA REDACCION DE ALGUNAS DE ELLAS, TAMBIEN SE ELIMINARON ALGUNOS TEMAS COMPLETOS PORQUE DETECTARON QUE NO ESTABAN GENERANDO INFORMACION RELEVANTE A LA ORGANIZACION.

LA INVESTIGACION NUESTRA SE REALIZO EN ESTA COMPAÑIA PORQUE EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS DE UN AREA 'X' ESTABA INTERESADO EN QUE SE REALIZARA UN ESTUDIO DE ESTE TIPO CON SU PERSONAL.

NOSOTRAS NOS ENTREVISTAMOS CON EL Y LE SOLICITAMOS QUE NOS PERMITIERA REALIZAR LA INVESTIGACION EN SU AREA, LE EXPLICAMOS EN QUE CONSISTIRIA Y COMO SE LLEVARIA A CABO. EL ACEPTO Y PERMITIO QUE SE ENCUESTARA AL PERSONAL DE ESA AREA.

POR COMPROMETERNOS A REALIZAR ESTA INVESTIGACION, NOS INFORMARON LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO PILOTO Y NOS PROPORCIONARON EL CUESTIONARIO.

3.6 INSTRUMENTO DE MEDICION.

DESPUES DE ANALIZAR EL CUESTIONARIO PILOTEADO, LOS TEMAS ESTUDIADOS EN EL Y HACER UNA REVISION TEORICA, REFERENTE A LOS ASPECTOS QUE INTERVIENEN Y QUE PUEDEN INFLUIR POSITIVA O NEGATIVAMENTE EN EL CLIMA LABORAL. SE ELIGIERON LOS SIGUIENTES TEMAS DE ESTUDIO.

- COMUNICACION JEFE-SUBORDINADO
- AMBIENTE INTERNO
- CAPACITACION
- EVALUACION DEL DESEMPEÑO
- CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRUCTURAS
- IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION

LAS PREGUNTAS PARA MEDIR ESTOS TEMAS, SE TOMARON DEL CUESTIONARIO PILOTEADO (ANTERIORMENTE MENCIONADO), POR HABER SIDO PROBADO EN UN AREA SEMEJANTE A LA DE NUESTRA INVESTIGACION.

SE SELECCIONO EL CUESTIONARIO CON PREGUNTAS CERRADAS, PORQUE ES UN INSTRUMENTO QUE POR TENER UN FORMATO ESTANDARIZADO DE PREGUNTAS PERMITE OBTENER INFORMACION DE MANERA RAPIDA DE UN AMPLIO NUMERO DE PERSONAS.

ADEMAS PERMITE EL ANONIMATO DE LAS PERSONAS, CON LO QUE SE PUEDEN EVITAR POSIBLES OMISIONES O INHIBICIONES AL MOMENTO DE RESPONDER EL CUESTIONARIO POR PARTE DEL ENCUESTADO.

EL SIGUIENTE PASO FUE EL DISEÑO DEL CUESTIONARIO, ES DECIR EL ACOMODO DE LAS PREGUNTAS Y SU FORMATO GENERAL.

LAS PREGUNTAS SE DISTRIBUYERON ALEATORIAMENTE EN EL CUESTIONARIO DE MANERA QUE LAS QUE MEDIAN EL MISMO TEMA NO QUEDARAN JUNTAS, EL CUESTIONARIO FUE AUTO CODIFICABLE (EXCEPTO UNA PREGUNTA ABIERTA) ESTO ES LA GENTE AL RESPONDER ANOTABA DIRECTAMENTE EN EL CUADRO EL NUMERO DE LA ESCALA QUE CORRESPONDIA A SU OPINION.

LAS PREGUNTAS SE MIDIERON EN BASE A UNA ESCALA LIKERT DE 6 PUNTOS (ESCALA UTILIZADA EN EL PILOTEO ANTES MENCIONADO) POR SER UNA ESCALA SENCILLA Y QUE PRODUCE CONFIABILIDADES ALTAS. (2)

TAMBIEN SE INCLUYO UNA LISTA DE 9 ASPECTOS QUE FORMAN PARTE DEL CLIMA DE TRABAJO, PARA QUE EL PERSONAL INDICARA QUE TAN IMPORTANTES SON PARA ELLOS CADA UNO Y QUE TAN SATISFECHOS ESTAN DE COMO SE DAN EN LA INSTITUCION. ESTOS ELEMENTOS FUERON EVALUADOS TAMBIEN CON LA ESCALA LIKERT DE 6 PUNTOS.

EL CUESTIONARIO QUEDO CONSTITUIDO POR 68 PREGUNTAS CERRADAS, UNA ABIERTA Y 6 DEMOGRAFICAS. (EJEMPLO DEL FORMATO, ANEXO 1)

3.7 DESCRIPCION DE SUJETOS

LOS SUJETOS QUE PARTICIPARON EN LA INVESTIGACION TIENEN LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS:

- + EMPLEADOS BANCARIOS PERTENECIENTES AL AREA QUE SOLICITO EL ESTUDIO.
- + ANTIGUEDAD MINIMA DE UN AÑO EN LA INSTITUCION.
- + PERSONAL DE LOS SIGUIENTES NIVELES JERARQUICOS:
 - * EMPLEADOS
 - * SECRETARIAS
 - * SUPERVISORES
 - * FUNCIONARIOS
 - * SUBGERENTES
 - * GERENTES

3.8 MUESTREO

SE UTILIZO UN MUESTREO NO PROBABILISTICO INTENCIONAL (3) O POR CONVENIENCIA (4) DADO QUE SE REALIZO EL ESTUDIO EN ESTA AREA, PORQUE EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS NOS DIO LA OPORTUNIDAD, YA QUE EL ESTABA INTERESADO EN LLEVAR A CABO UN ESTUDIO COMO ESTE.

EL INSTRUMENTO SE APLICO A 289 PERSONAS QUE CORRESPONDEN AL 84% DE LA PLANTA TOTAL DEL AREA, YA QUE NO SE ENCUESTARON PERSONAS CON INCAPACIDAD MEDICA, DE VACACIONES O QUE NO ESTUVIERON EN EL MOMENTO DE LA APLICACION.

3.9 ESCENARIO

LA APLICACION SE REALIZO EN EL LUGAR DE TRABAJO DEL PERSONAL DENTRO DEL HORARIO DE TRABAJO, EL PROCEDIMIENTO FUE EL SIGUIENTE:

DE ACUERDO CON EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS DEL AREA DE ESTUDIO SE PROGRAMO A LA APLICACION POR DEPARTAMENTOS, LA CUAL DURO 9 DIAS.

EL RESPONSABLE DE R.H. AVISO PREVIAMENTE LA FECHA Y LA HORA DE LA APLICACION A LOS GERENTES DE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS, ELLOS A SU VEZ SE ENCARGARON DE AVISAR AL PERSONAL A SU CARGO.

EL DIA DE LA APLICACION NOS PRESENTAMOS CON EL GERENTE DEL DEPARTAMENTO AL QUE LE CORRESPONDIA LA APLICACION Y EL REUNIO AL PERSONAL EN UN LUGAR AMPLIO (SALA DE JUNTAS) Y NOS PRESENTO CON ELLOS.

CUANDO ESTUVO EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO LE EXPLICAMOS EL OBJETIVO DE LA INVESTIGACION, LES PEDIMOS QUE FUERAN SINCEROS Y OBJETIVOS AL CONTESTAR PARA QUE LOS RESULTADOS FUERAN LO MAS REALES POSIBLES POR LO QUE NO LES PEDIAMOS SU NOMBRE NI SU NUMERO DE NOMINA, LEIMOS LAS INSTRUCCIONES EN VOZ ALTA, ACLARAMOS ALGUNAS DUDAS Y LES INDICAMOS QUE PODIAN CONTESTAR EL CUESTIONARIO DESDE SUS LUGARES DE TRABAJO ADEMÁS LES DIJIMOS QUE IBAMOS PASAR A REVISAR LOS CUESTIONARIO CUANDO NOS LOS DIJERAN PARA VER QUE NO QUEDARAN PREGUNTAS SIN CONTESTAR.

DURANTE EL TIEMPO QUE LAS PERSONAS TARDARON EN CONTESTAR EL CUESTIONARIO PERMANECIMOS EN EL AREA CON EL FIN DE ACLARAR DUDAS, CUANDO NOS ENTREGABAN EL CUESTIONARIO REVISABAMOS QUE NO HUBIERAN DEJADO PREGUNTAS EN BLANCO Y GUARDABAMOS LOS CUESTIONARIOS EN UN SOBRE.

CAPITULO IV. PROCESAMIENTO ESTADISTICO

4.1 CODIFICACION Y CAPTURA DE DATOS

4.2 ANALISIS ESTADISTICO

4.3 ANALISIS DE DATOS

4.4 INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO IV. PROCESAMIENTO DE DATOS.

4.1 CODIFICACION Y CAPTURA DE DATOS.

COMO YA MENCIONAMOS EL CUESTIONARIO FUE AUTOCODIFICABLE, UNICAMENTE SE CODIFICO UNA PREGUNTA ABIERTA (VER CODIGOS ANEXO 2)

CUANDO SE TERMINO LA APLICACION EN TODOS LOS DEPARTAMENTOS DEL AREA Y SE TERMINO LA CODIFICACION DE TODOS LOS CUESTIONARIOS, LA INFORMACION FUE CAPTURADA EN UN ARCHIVO DE DATOS.

4.2 ANALISIS ESTADISTICO

EL ANALISIS ESTADISTICO DE LA INFORMACION SE REALIZO POR COMPUTADORA A TRAVES DEL PAQUETE ESTADISTICO SPSSX (STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES).

LAS PRUEBAS ESTADISTICAS UTILIZADAS EN ESTA INVESTIGACION FUERON:

- FRECUENCIAS SIMPLES DE CADA UNA DE LAS VARIABLES. CON ESTA PRUEBA OBTUVIMOS UN PANORAMA GENERAL DE LA POBLACION EN CUANTO A SU OPINION Y A SUS CARACTERISTICAS, LA DISTRIBUCION DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS, LA MEDIA POBLACIONAL POR PREGUNTA Y LA MEDIA DE CADA UNO DE LOS 8 NIVELES JERARQUICOS MEDIDOS.
- ANALISIS FACTORIAL, NOS SIRVIO PARA VALIDAR LAS AGRUPACIONES DE LAS PREGUNTAS O VARIABLES POR TEMA QUE HABIAMOS FORMULADO, YA QUE ESTE PROCEDIMIENTO TIENE LA FUNCION DE AGRUPAR AQUELLAS VARIABLES QUE DE ENTRADA HIDEN UN MISMO FACTOR O QUE SON INDICADORES DEL MISMO. (5)
- TABLAS CRUZADAS, PARA OBTENER LA MEDIA GRUPAL Y HACER COMPARACIONES ENTRE LOS DIFERENTES GRUPOS.
- ANALISIS DE VARIANZA KRUSKAL-WALLIS, NOS SIRVIO PARA VER SI LAS DIFERENCIAS EXISTENTES ENTRE LOS GRUPOS SON SIGNIFICATIVAS ESTADISTICAMENTE AL .05% .

SE UTILIZO ESTA PRUEBA ESTADISTICA POR QUE LA DISTRIBUCION NO ES NORMAL Y PORQUE ERAN MAS DE DOS GRUPOS.

4.3 ANALISIS DE DATOS.

A) FRECUENCIAS SIMPLES.

- PERFIL DE LA POBLACION ESTUDIADA, NO. DE PERSONAS CAPACITADAS Y NO. DE PERSONAS EVALUADAS. (ANEXO 3)
- MEDIA POR PREGUNTA DE CADA FACTOR; EMPLEADOS, SECRETARIAS Y SUPERVISORES. (ANEXO 4)

SE PRESENTA EL REPORTE DE ESTOS NIVELES POR SER LO QUE PRESENTAN LAS CALIFICACIONES MAS BAJAS.

B) ANALISIS FACTORIAL

LAS PREGUNTAS INCLUIDAS EN EL CUESTIONARIO FUERON SOMETIDAS A UN ANALISIS FACTORIAL CON LA FINALIDAD DE VER EL AGRUPAMIENTO DE LAS VARIABLES Y EL NUMERO DE FACTORES QUE SE FORMABAN.

EN EL ANEXO NO. 5 SE PRESENTAN LOS FACTORES OBTENIDOS EN EL ANALISIS, CON SUS RESPECTIVAS CARGAS FACTORIALES Y COMUNALIDADES. EN EL SE PUEDE DISTINGUIR LA MANERA EN COMO SE AGRUPARON LAS VARIABLES DE ESTUDIO.

ESTE PRIMER ANALISIS NOS PERMITIO IDENTIFICAR EL SIGNIFICADO ESTADISTICO Y CONCEPTUAL DE CADA VARIABLE Y DE SU AGRUPACION, QUE FUE EL QUE NOSOTROS ESPERABAMOS, FORMANDOSE LOS 6 FACTORES PROPUESTOS DESDE EL INICIO DE LA INVESTIGACION. ESTO PUEDE DEBERSE A QUE SE TRABAJO CON UN CUESTIONARIO PILOTEADO.

DESPUES DE ANALIZAR LAS COMUNALIDADES Y LAS CARGAS FACTORIALES, SE DECIDIO NO ELIMINAR NINGUNA DE LAS VARIABLES, DADO QUE TODAS LAS CARGAS FACTORIALES SON MAYORES A .30 AL IGUAL QUE LAS COMUNALIDADES. (EXCEPTO LA VA135 QUE TIENE UNA COMUNALIDAD DE .24 PERO COMO SU CARGA FACTORIAL ES ALTA SE DECIDIO INCLUIRLA EN EL FACTOR).

EN BASE A LOS 6 FACTORES OBTENIDOS SE CORRIO UN ANALISIS DE FRECUENCIAS DE TODAS LAS PREGUNTAS CERRADAS, PARA OBTENER LA MEDIA POR PREGUNTA Y ASI PODER DETERMINAR EL ESTADO DE LAS MISMAS.

C) INDICES DE CONFIABILIDAD

SE OBTUVO LA CONFIABILIDAD DE CADA UNO DE LOS FACTORES PORQUE SIEMPRE ES NECESARIO CONOCER QUE TAN CONFIABLE ES UN INSTRUMENTO DE MEDIDA ES DECIR QUE TANTO LA ESCALA DE ACTITUD COLOCA LA RESPUESTA DEL INDIVIDUO CONSISTENTEMENTE EN EL MISMO LUGAR. ESTA CONSISTENCIA DA UNA UTILIDAD CIENTIFICA A LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN.

ESTADISTICAMENTE LA CONFIABILIDAD (PXX') ES LA CORRELACION ENTRE DOS MEDIDAS PARALELAS, ESTA CORRELACION INDICA LA CONFIABILIDAD DE LA MEDIDA DE LA VARIABLE DE ESTUDIO.

CUANDO LA CONFIABILIDAD DE UNA MEDIDA ES 'CERO' LA PUNTUACION DE VARIANZA VERDADERA ESTA COMPUESTA DE ERROR, POR TANTO ENTRE MAS SE ACERQUE LA PUNTUACION AL 1 HABRA MENOS ERROR EN LA VARIANZA Y EL INSTRUMENTO SERA MAS CONFIABLE O CONSISTENTE. (6)

CON BASE A LO ANTERIOR Y TOMANDO EN CUENTA LOS INDICES DE CONFIABILIDAD OBTENIDOS EN CADA UNO DE LOS TEMAS ESTUDIADOS (ANEXO 6) PODEMOS AFIRMAR QUE NUESTROS FACTORES SON CONFIABLES, ASI COMO EL INSTRUMENTO DE MEDICION, PUES EN ESTE SE OBTUVO UNA CONFIABILIDAD GLOBAL DE .87.

D) TABLAS CRUZADAS.

POR MEDIO DEL METODO DE VARIANZA DE BRAKEDOWN (COMANDO SEL PAQUETE SPSSX) OBTUVIMOS LA MEDIA POR FACTOR Y DEL CLIMA GLOBAL DE CADA UNO DE LOS 8 NIVELES JERARQUICOS ESTUDIADOS. (ANEXO 7)

CON LA MEDIA POR FACTOR ESTAMOS MIDIENDO LA OPINION DEL PERSONAL HACIA CADA UNO DE LOS TEMAS ESTUDIADOS Y CON LA MEDIA GLOBAL PODEMOS VER LA OPINION EN GENERAL SOBRE EL CLIMA LABORAL.

LA MEDIA DE CADA NIVEL LA PROCESAMOS PARA VER SI HABIA DIFERENCIAS ENTRE LA OPINION DE CADA NIVEL Y CON EL ANALISIS DE VARIANZA KRUSKAL WALLIS ONE WAY SE DETERMINO SI LAS DIFERENCIAS ENCONTRADAS ENTRE LOS GRUPOS ERAN ESTADISTICAMENTE SIGNIFICATIVAS AL .05%

E) COEFICIENTE DE CORRELACION R DE PEARSON

EL COEFICIENTE DE CORRELACION R DE PEARSON SE UTILIZO PARA VER LA RELACION QUE EXISTE ENTRE EL NIVEL JERARQUICO Y CADA UNO DE LOS TEMAS MEDIDOS ASI COMO CON EL CLIMA LABORAL. (ANEXO 8)

A CONTINUACION SE PRESENTAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS ANALISIS QUE SON LOS QUE NOS LLEVAN AL OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.

4.4 INTERPRETACION DE RESULTADOS

CON LA FINALIDAD DE FACILITAR LA INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS, ESTOS SE AGRUPARON EN UN CUADRO (CUADRO 1), EL CUAL CONTIENE LOS 6 FACTORES ESTUDIADOS, LA MEDIA GRUPAL Y LA MEDIA POR NIVEL JERARQUICO OBTENIDAS PARA CADA TEMA. TAMBIEN SE PRESENTA LA MEDIA GLOBAL DEL CLIMA LABORAL POR CADA NIVEL JERARQUICO.

POR ULTIMO A LA IZQUIERDA DEL CUADRO SE ESTA INDICANDO SI LAS DIFERENCIAS ENCONTRADAS ENTRE LOS GRUPOS SON SIGNIFICATIVAS O NO AL .05%

COMO PODEMOS OBSERVAR EN EL CUADRO, EXISTEN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ESTADISTICAMENTE EN 4 DE LOS TEMAS ESTUDIADOS Y EN LA OPINION GLOBAL HACIA EL CLIMA LABORAL, SIENDO LA SIGNIFICANCIA EN TODOS LOS DE CASOS .00%.

PODEMOS NOTAR EN EL CUADRO QUE LAS CALIFICACIONES MAS BAJAS CORRESPONDEN A LOS NIVELES BAJOS, QUE SON EMPLEADOS, SECRETARIAS Y SUPERVISORES Y QUE EXISTE LA TENDENCIA DE QUE A MAYOR NIVEL MAS ALTA CALIFICACION.

EN EL ANALISIS POR NIVELES DE LOS NUEVE ASPECTOS DEL TRABAJO, EN DONDE SE LES PIDIO QUE COMPARARAN LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTA CADA UNO DE ELLOS CON QUE TAN SATISFECHOS ESTAN DE COMO SE DAN ESTOS EN LA EMPRESA (CUADRO 2), SE OBTUVO LO SIGUIENTE: (SOLO SE PRESENTAN RESULTADOS DE LA SATISFACCION)

SE PUEDE OBSERVAR EN EL CUADRO 5 QUE PRESENTA LAS CALIFICACIONES QUE REFLEJAN LA SATISFACCION CON CADA UNO DE LO 9 ASPECTOS, QUE EXISTEN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN CASI TODOS ELLOS Y ADEMAS QUE LAS CALIFICACIONES MAS BAJAS NUEVAMENTE SE PRESENTAN EN LOS NIVELES DE EMPLEADOS, SECRETARIAS Y SUPERVISORES.

ESTO NOS INDICA QUE ESTOS 3 NIVELES NO ESTAN SATISFECHOS DE COMO SE DAN ESTOS ELEMENTOS DEL TRABAJO EN SU EMPRESA Y QUE LOS NIVELES ALTOS, GERENTES Y SUBGERENTES QUE ADEMAS TIENEN CALIFICACIONES MAS ALTAS, SE SIENTEN MAS SATISFECHOS EN ESTOS ASPECTOS.

PARA PROBAR LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION UTILIZAMOS EL COEFICIENTE DE CORRELACION PEARSON, Y ASI VER LA RELACION QUE EXISTE ENTRE CADA UNO DE LOS TEMAS ESTUDIADOS, EL CLIMA LABORAL Y EL NIVEL JERARQUICO OBTENIENDOSE LO SIGUIENTE:

COEFICIENTE DE CORRELACION R DE PEARSON	
CLIMA LABORAL	.34
CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRUCTURAS	.43
AMBIENTE INTERNO	.39
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	.36
COMUNICACION JEFE SUBORDINADO	.30
* CAPACITACION	.10
* IDENTIFICACION CON LA EMPRESA	.12

PODEMOS OBSERVAR EN EL CUADRO ANTERIOR QUE EN LOS CUATRO TEMAS EN DONDE HUBO DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS Y EN EL CLIMA LABORAL LAS CORRELACIONES FUERON MAYORES A .30, ESTO QUIERE DECIR QUE EXISTE UNA RELACION POSITIVA MODERADA ENTRE EL NIVEL JERARQUICO Y LA PERCEPCION DEL PERSONAL HACIA EL CLIMA LABORAL Y EN CUATRO DE LOS SEIS TEMAS ESTUDIADOS.

DECIMOS QUE LA RELACION ES MODERADA, PUESTO QUE LAS CORRELACIONES NO SON MUY ALTAS.

CON BASE A ESTOS RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LOS ANALISIS ESTADISTICOS, PODEMOS DECIR QUE EL NIVEL JERARQUICO ES UNA VARIABLE QUE AUNQUE MODERADAMENTE INFLUYE EN LA PERCEPCION DEL PERSONAL HACIA EL CLIMA LABORAL, ENTONCES LA OPINION ESTARA DADA DE ACUERDO AL NIVEL JERARQUICO AL QUE SE PERTENEZCA.

SIN EMBARGO EN LOS DOS TEMAS EN DONDE NO HUBO DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS (*) LA CORRELACION QUE SE OBTUVO ES REALMENTE BAJA, POR LO QUE PODRIAMOS DECIR QUE EN LOS ASPECTOS MEDIDOS EN ESTOS TEMAS, EL NIVEL JERARQUICO NO TIENE INFLUENCIA SOBRE LA OPINION DEL PERSONAL.

CUADRO 1.

RESULTADOS POR NIVEL JERARQUICO

I	NIVEL JERARQUICO										I							
	I	MEDIA	EMPLEA	SECRE-	SUPER-	FUNCIONA	ASESOR	SUBGE-	GEREN-	SIG.								
I	I	GENERALI	DO	ITARIA	IVISOR	INARIO	I	IRENTE	I	TE	I							
ICAPACITACION	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
I	I	5.2	I	4.9	I	5.1	I	5.3	I	5.2	I	5.2	I	5.4	I	5.5	I	NO
IIDENTIFICACION COMI	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
I LA INSTITUCION	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
I	I	4.9	I	4.7	I	4.9	I	4.9	I	5.0	I	4.9	I	5.3	I	5.1	I	NO
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
I	I	5.0	I	4.3	I	4.8	I	4.9	I	5.1	I	5.2	I	5.5	I	5.2	I	SI
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
I	I	4.8	I	4.4	MI	4.9	I	4.7	I	4.7	I	5.1	I	5.0	I	5.8	I	SI
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
I	I	4.7	I	4.0	MI	4.3	MI	3.8	MI	4.9	I	5.0	I	5.5	I	5.6	I	SI
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
I	I	4.4	I	3.9	MI	4.2	MI	4.0	MI	4.5	I	4.7	I	5.7	I	5.4	I	SI
I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I							
I	I	4.8	I	4.3	MI	4.7	MI	4.4	MI	4.8	I	5.0	I	5.1	I	5.3	I	SI

* POR DEBAJO DE LA MEDIA

EN ESTE CUADRO SE PRESENTAN LAS MEDIAS POR RESPUESTA BASADAS EN LA ESCALA DE 1 A 6 DEL CUESTIONARIO APLICADO, ENTRE MAS SE ACERQUE LA CALIFICACION A 6 LA ACTITUD HACIA EL CLIMA SERA MAS POSITIVA Y ENTRE MAS CERCANA ESTE LA CALIFICACION A 1 LA ACTITUD SERA MAS NEGATIVA. LA ULTIMA COLUMNA INDICA SI LAS DIFERENCIAS QUE HAY ENTRE LAS MEDIAS DE LOS GRUPOS SON SIGNIFICATIVAS ESTADISTICAMENTE O NO AL .05%

' S A T I S F A C C I O N '

I I I I I	ASPECTOS DEL TRABAJO	NIVEL JERARQUICO								SIG. I			
		I I I I I											
I I I I I	COMUNICACION CON MI JEFE INMEDIATO	I I I I I											
I I I I I	AMBIENTE INTERNO DE LA OFICINA	I I I I I											
I I I I I	OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	I I I I I											
I I I I I	CAPACITACION	I I I I I											
I I I I I	PRESTACIONES	I I I I I											
I I I I I	TIPO DE SUPERVI- SION QUE TENGO	I I I I I											
I I I I I	SEGURIDAD LABORAL	I I I I I											
I I I I I	OPORTUNIDAD DE APRENDER NUEVAS COSAS	I I I I I											
I I I I I	RECONOCIMIENTO DE MI TRABAJO	I I I I I											

* POR DEBAJO DE LA MEDIA

NOTA: ESTE CUADRO SE INTERPRETA DE IGUAL MANERA QUE EL ANTERIOR.

4.5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. KERLINGER, F.N. INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO: TECNICA Y METODOLOGIA MEXICO: INTERAMERICANA 1981. P. 223
- 2.- GENE F. SUMMERS. MEDICION DE ACTITUDES. ED. TRILLAS 1978. P. 195
- 3.- CURSO DE PRACTICAS DEL 3ER. NIVEL SOCIAL UNIDIMENSIONAL. FACULTAD DE PSICOLOGIA UNAM 1981. P. 203
- 4.- D.A. AAKER Y G.S. DAY. INVESTIGACION DE MERCADOS. NVA. ED. INTERAMERICANA MEXICO D.F. 1984. PP. 236-237
- 5.- JEFFREY L. POPE. INVESTIGACION DE MERCADOS. ED. NORMA 1984 PP. 278-279
- 6.- GENE F. SUMMERS. MEDICION DE ACTITUDES. ED. TRILLAS 1978. P. 106-107

CAPITULO V. CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES

CAPITULO V. CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES

CON BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN ESTA INVESTIGACION PODEMOS CONCLUIR LO SIGUIENTE:

POR HABER ENCONTRADO DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ESTADISTICAMENTE ENTRE LOS GRUPOS AL .05%, EN CUATRO DE LOS SEIS TEMAS MEDIDOS Y EN EL CLIMA LABORAL, RECHAZAMOS LA HIPOTESIS NULA Y ACEPTAMOS LA HIPOTESIS ALTERNA.

ESTO ES UN INDICADOR DE QUE LA OPINION DEL PERSONAL ESTA DADA EN BASE AL NIVEL JERARQUICO AL QUE PERTENECEN.

TAMBIEN AL HABER ENCONTRADO UN CORRELACION POSITIVA AUNQUE MODERADA ENTRE EL NIVEL JERARQUICO Y EL CLIMA LABORAL PODEMOS DECIR QUE SE COMPROBO LA HIPOTESIS DE NUESTRA INVESTIGACION:

' MIENTRAS MAYOR SEA EL NIVEL JERARQUICO MAYOR SATISFACCION HACIA EL TRABAJO, ENTONCES LA ACTITUD DEL PERSONAL HACIA EL CLIMA LABORAL SERA MAS POSITIVA '.

SIN EMBARGO QUEREMOS ACLARAR QUE SOMOS LAS PRIMERAS EN RECONOCER QUE EL NIVEL JERARQUICO NO ES LA UNICA VARIABLE QUE ESTA INFLUYENDO EN LA OPINION DEL PERSONAL HACIA EL CLIMA LABORAL, EXISTEN OTRAS VARIABLES COMO LA ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA Y LA ESCOLARIDAD QUE TAMBIEN IMPACTAN EN LA OPINION DE LA GENTE HACIA EL CLIMA LABORAL.

PERO TAMBIEN ES IMPORTANTE HACER NOTAR QUE AUNQUE LA CORRELACION ENTRE EL NIVEL JERARQUICO Y LA OPINION HACIA EL CLIMA LABORAL NO ES MUY FUERTE SI FUE LA VARIABLE EN DONDE SE ENCONTRO UNA MAYOR INFLUENCIA ES DECIR FUE LA QUE MAS ALTA CORRELACION OBTUVO CON EL CLIMA Y CON LOS CUATRO TEMAS EN DONDE HUBO DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ESTADISTICAMENTE.

ESTOS RESULTADOS CONFIRMAN LO QUE POSTULAN VARIOS AUTORES, ANTES EXPUESTOS (HERZBERG, MC GREGOR, MASLOW) QUE EXISTE LA TENDENCIA DE QUE A MAYOR NIVEL JERARQUICO, HABRA MAYOR SATISFACCION, Y POR TANTO SU PERCEPCION DEL CLIMA SERA MAS FAVORABLE. ESTO SE DEBE A QUE EN LOS NIVELES ALTOS (SUBGERENTES, GERENTES) SE PUEDEN CUBRIR NECESIDADES MAS COMPLEJAS COMO SON: LOGRO, AUTODESARROLLO, ESTATUS, RESPONSABILIDAD ETC.

A DIFERENCIA DE LOS NIVELES JERARQUICOS BAJOS (EMPLEADOS, SECRETARIAS, SUPERVISORES) EN DONDE ES MAS DIFICIL QUE ESTAS NECESIDADES SE CUBRAN SATISFACTORIAMENTE. PODRIAMOS DECIR INCLUSO QUE EL GRADO DE RESPONSABILIDAD, EL DESARROLLO Y STATUS DE SU LABOR ES MENOR EN COMPARACION CON LA DE LOS NIVELES ALTOS.

ESTOS RESULTADOS TAMBIEN APOYAN LAS INVESTIGACIONES DE HOPPOCK EN DONDE SE DETERMINO QUE EXISTE UNA CORRELACION POSITIVA ENTRE EL NIVEL JERARQUICO DEL PUESTO Y LA SATISFACCION EN EL MISMO, LO QUE A SU VEZ INFLUYE EN LA PERCEPCION GENERAL DEL EMPLEADO HACIA TODO SU AMBIENTE.

CREEMOS QUE UNA APORTACION IMPORTANTE DE ESTA TESIS ES QUE DEJA VER QUE SE PUEDE MEDIR LA OPINION DEL PERSONAL SOBRE DIFERENTES ASPECTOS QUE LO RODEA Y QUE MEDIANTE EL CONOCIMIENTO DE ESTAS OPINIONES SE PUEDEN DETECTAR LOS PROBLEMAS QUE SE ESTEN DANDO EN LA EMPRESA. ADEMÁS SE PUEDE SABER EN DONDE SE ESTA DANDO EXACTAMENTE LA PROBLEMATICA, DE ESTA MANERA ES MAS FACIL TRATAR DE CORREGIR LOS PROBLEMAS DE UN SOLO DEPARTAMENTO EN CIERTOS NIVELES Y NO TODA LA EMPRESA AL MISMO TIEMPO.

OTRO PUNTO IMPORTANTE A CONSIDERAR ES QUE EN LAS EMPRESAS GRANDES DONDE HAY CAMBIOS ESTRUCTURALES MUY FRECUENTES, EL CLIMA TAMBIEN CAMBIA RAPIDAMENTE POR ESO ES NECESARIO ESTUDIARLO CON CIERTA FRECUENCIA.

EL CLIMA LABORAL REPRESENTA POR LO TANTO UN CONCEPTO GLOBAL QUE INTEGRÁ LOS COMPONENTES, DIMENSIONES O FACTORES DE UNA EMPRESA. TAMBIEN ES LA PERSONALIDAD DE UNA ORGANIZACION Y ESTA ULTIMA PUEDE SER SANA O MALSANA Y, EN CONSECUENCIA, AFECTAR EL FUNCIONAMIENTO DE SUS MIEMBROS

NO SE PUEDE TENER UNA IDEA EXACTA DEL CLIMA DE UNA INSTITUCION SIMPLEMENTE A PARTIR DE UNA DE SUS DIMENSIONES; LO QUE ES REPRESENTATIVO ES LA SUMA DE SUS COMPONENTES.

SIN QUERER ATRIBUIR SOLAMENTE AL CLIMA LABORAL LA CAUSA DE TODOS LOS MALES QUE AFECTAN A UNA ORGANIZACION, RESULTA QUE EL ESTUDIO Y LA IDENTIFICACION DE ESTE DEBERIAN SER PRELIMINARES A TODA FORMA DE INTERVENCION QUE IMPLIQUE CAMBIOS DE ESTRUCTURA O DE PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES.

POR TANTO, SE DEBE CONOCER LO QUE PASA EN LA EMPRESA ANTES DE INTENTAR ACTUAR, IMPLANTAR O MODIFICAR UNA POLITICA CUALQUIERA, Y ESTO POR DOS RAZONES:

- 1) SE DEBEN IDENTIFICAR CLARAMENTE LOS ASPECTOS QUE SON PROBLEMATICOS Y QUE VAN A NECESITAR CAMBIOS.
- 2) SE DEBE ASEGURAR QUE LAS INTERVENCIONES NO AFECTARAN O MODIFICARAN AQUELLAS SITUACIONES DEL CLIMA LABORAL QUE, EN EL PRESENTE SON PERCIBIDAS POSITIVAMENTE POR EL PERSONAL Y QUE NO EMPEORAN

EN BASE A LA EXPERIENCIA DE ESTA INVESTIGACION CREEMOS QUE SI ES POSIBLE MODIFICAR EL CLIMA DE UNA ORGANIZACION, PERO PARA LOGRARLO ES IMPORTANTE TOMAR EN CONSIDERACION LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- * EVALUAR Y ANALIZAR LAS PERCEPCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION EN LO QUE RESPECTA A SU MEDIO DE TRABAJO.
- * ANALIZAR LOS ELEMENTOS QUE ACTUAN POSITIVA O NEGATIVAMENTE SOBRE EL CLIMA.
- * IDENTIFICAR LOS ASPECTOS EN LOS QUE SERA POSIBLE UNA INTERVENCION.
- * OBTENER LA COLABORACION NO SOLO DE LOS EMPLEADOS, SINO TAMBIEN DE LOS DIRECTIVOS.

ASI, LA MODIFICACION DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA ES UNA TAREA QUE EXIGE TIEMPO Y COLABORACION DE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA MISMA NO ES RARO QUE SE DE RESISTENCIA AL CAMBIO EN GRAN PARTE DEL PERSONAL CUANDO SE TRATA DE CAMBIAR EL CLIMA LABORAL DEMASADO RAPIDO.

AL EFECTUAR LOS CAMBIOS DE UNA MANERA GRADUAL, LAS PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL CLIMA CAMBIARA DE LA MISMA FORMA.

FINALMENTE, PODEMOS DECIR QUE LA IDENTIFICACION DEL CLIMA LABORAL ES UN ASPECTO IMPORTANTE, QUE SIRVE PARA COMPRENDER LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS INDIVIDUOS DENTRO DE UNA ORGANIZACION, QUE PUEDEN SER MEDIDOS Y CUYOS EFECTOS PUEDEN SEÑALARSE.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ANDER-EGG, E. TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL: BUENOS AIRES. HUMANISTAS.
- BLUM, NYLOR PSICOLOGIA INDUSTRIAL: SUS FUNDAMENTOS TEORICOS Y SOCIALES, MEXICO: 1976.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. INTRODUCCION A LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION. ED. MC. GRAW HILL DE MEXICO MEXICO 1984.
- D.A. AAKER Y G.S. DAY. INVESTIGACION DE MERCADOS. NVA. ED. INTERAMERICANA MEXICO D.F. 1984.
- GARCIA PABLO MOTIVACION HACIA EL TRABAJO Y NECESIDADES. HABANA, CUBA CIENTIFICA TECNICA 1981.
- GENE F. SUMMERS. MEDICION DE ACTITUDES. ED. TRILLAS 1978.
- GIBSON IVANCEVICH. ORGANIZACIONES, CONDUCTA, ESTRUCTURA Y PROCESO. ED. INTERAMERICANA. MEXICO.
- JEFFREY L. POPE. INVESTIGACION DE MERCADOS. ED. NORMA 1984
- KERLINGER, F.N. INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO: TECNICA Y METODOLOGIA MEXICO: INTERAMERICANA 1981.
- L. SIEGEL, L.H. LANE PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES. COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL. MEXICO
- MC GUIGAN, F.J. PSICOLOGIA EXPERIMENTAL: ENFOQUE METODOLOGICO, MEXICO: TRILLAS 1973.
- NETER, WASSERMAN, W. FUNDAMENTOS DE ESTADISTICA: PARA NEGOCIOS Y ECONOMIA: CECSA 1978.
- VARGAS, R.V. INFLUENCIA DEL NIVEL DE INFORMACION Y DE LA SATISFACCION DE LA MOTIVACION INTRINSECA SOBRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO: TESIS DE LICENCIATURA EN COMUNICACION, UIA 1984.

ANEXOS

(EJEMPLO DEL FORMATO DEL CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL)

LA DIRECCION DEL AREA ESTA MUY INTERESADA EN CONOCER ALGUNAS OPINIONES RESPECTO A SU TRABAJO Y A LA EMPRESA EN GENERAL. CONTESTANDO ESTE CUESTIONARIO, USTED PUEDE COMUNICAR ESTAS OPINIONES A LOS DIRECTIVOS.

DADO QUE EL ANALISIS DE LOS RESULTADOS SE PRESENTARA EN FORMA GLOBAL LE PEDIMOS QUE NO FIRME EL CUESTIONARIO NI LE PONGA SU NOMBRE. ADEMÁS, LE ASEGURAMOS QUE SUS RESPUESTAS SERAN TOTALMENTE CONFIDENCIALES.

ES MUY IMPORTANTE QUE SUS RESPUESTAS SEAN SINCERAS. LO QUE AYUDARA A LA DIRECCION A CONOCER REALMENTE EL MODO DE PENSAR DE SU PERSONAL Y PODRA RESULTAR EN BENEFICIOS MUTUOS.

NO HAY RESPUESTAS 'BUENAS' O 'MALAS' LO QUE IMPORTA ES SU OPINION.

POR FAVOR, TRATE DE CONTESTAR TODAS LAS PREGUNTAS (SI TIENE ALGUNA DUDA, CONSULTE AL COORDINADOR).

INSTRUCCIONES

PARA RESPONDER DEBERA ANOTAR EN EL CUADRO QUE VIENE A LA DERECHA DE CADA AFIRMACION, EL NUMERO QUE HAS SE ACERQUE A SU OPINION PERSONAL. PARA CONTESTAR TIENE LAS SIGUIENTES OPCIONES DE RESPUESTA.

TOTALMENTE CIERTO	MEDIANAMENTE CIERTO	LIGERAMENTE CIERTO	LIGERAMENTE FALSO	MEDIANAMENTE FALSO	TOTALMENTE FALSO
6	5	4	3	2	1

EJEMPLO:

1. ME GUSTA MUCHO EL LUGAR DONDE TRABAJO.

| 5 |

EL RESPONDENTE EN ESTE CASO DIRIA QUE ES MEDIANAMENTE CIERTO, QUE LE GUSTA EL LUGAR EN DONDE TRABAJA, POR ESO ANOTO EL NUMERO 5 EN EL CUADRO.

TAMBIEN ENCONTRARA PREGUNTAS 'ABIERTAS', EN LAS CUALES USTED DEBERA ANOTAR SU OPINION PARA COMPLETAR LA FRASE, POR EJEMPLO:

* REALIZARIA MEJOR MI TRABAJO
SI TUVIERA.....

HAGO BIEN MI TRABAJO PERO CREO
QUE ME HACE FALTA CAPACITACION.

LA PERSONA DEL EJEMPLO OPINA QUE REALIZA BIEN SU TRABAJO PERO QUE LO HARIA MEJOR SI LE DIERAN CURSOS DE CAPACITACION.

ESTE ES EL TIPO DE PREGUNTAS QUE USTED ENCONTRARA A LO LARGO DEL CUESTIONARIO. CONTESTELAS SIGUIENDO LA GUIA ANTERIOR.

LES AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COOPERACION Y LES REITERAMOS LA IMPORTANCIA DE LA SINCERIDAD DE SUS RESPUESTAS, PARA QUE LOS RESULTADOS DE ESTUDIOS COMO ESTE SEAN VALIOSOS.

47. CUALES SON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

|
 |
 |
 |
 |
 |

TOTALMENTE CIERTO	MEDIANAMENTE CIERTO	LIGERAMENTE CIERTO	LIGERAMENTE FALSO	MEDIANAMENTE FALSO	TOTALMENTE FALSO
6	5	4	3	2	1

48. LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE RECIBIMOS SON MUY BUENOS. | 48
49. MI JEFE ME DA SIEMPRE INSTRUCCIONES CLARAS Y PRECISAS SOBRE LO QUE HAY QUE HACER. | 49
50. MI SUPERIOR NOS HACE VER LA IMPORTANCIA DE NUESTRO TRABAJO PARA LA EMPRESA. | 50
51. EN ESTA EMPRESA SE TIENE INTERES POR LOS EMPLEADOS. | 51
52. MI JEFE SE PREOCUPA PORUE EXISTA UN AMBIENTE DE RESPETO. | 52
53. MIS COMPAÑEROS ME TRATAN RESPETUOSAMENTE. | 53
54. COMO ES LA CAPACITACION QUE HA RECIBIDO:
- A) ADECUADA. | (A)
 - B) IMPORTANTE. | (B)
 - C) BIEN FUNDAMENTADA. | (C)
 - D) BIEN ESTRUCTURADA. | (D)
 - E) UTIL. | (E)
 - F) SOLIDA. | (F)
 - G) CON OBJETIVOS CLAROS. | (G)

DIARIO	UNA VEZ A LA SEMANA	UNA VEZ CADA 35 DIAS	UNA VEZ AL MES	HUY RARA VEZ	NUNCA
6	5	3	3	2	1

66. CON QUE FRECUENCIA SE COMUNICA CON SU JEFE INMEDIATO CON RELACION A LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- A) OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACION. (A)
- B) OBJETIVOS Y METAS DE MI DEPARTAMENTO. (B)
- C) ORDENES DE TRABAJO. (C)
- D) EVALUACION DEL DESEMPEÑO. (D)
- E) TEMAS INFORMALES. (E)
- F) PROBLEMAS DE TRABAJO. (F)

TOTALMENTE CIERTO	MEDIANAMENTE CIERTO	LIGERAMENTE CIERTO	LIGERAMENTE FALSO	MEDIANAMENTE FALSO	TOTALMENTE FALSO
6	5	3	3	2	1

67. EN ESTA OFICINA SE NOS IMPARTEN CURSOS DE CAPACITACION ADECUADOS PARA LA REALIZACION DE NUESTRO TRABAJO. 166

68. * NO EXISTE BUEN AMBIENTE DE TRABAJO EN ESTA OFICINA. 167

70. POR FAVOR ANOTE EN EL CUADRO DE LA DERECHA EL PUESTO QUE USTED TIENE:

- 1) EMPLEADO
- 2) SECRETARIA
- 3) SUPERVISOR
- 4) FUNCIONARIO/ANALISTA
- 6) ASESOR
- 7) SUBGERENTE
- 8) GERENTE

|___|70

71. HACE CUANTO TIEMPO TRABAJA USTED EN LA EMPRESA?

- 1) * MENOS DE UN AÑO
- 2) * ENTRE 3 Y 5 AÑOS
- 3) * ENTRE 6 Y 10 AÑOS
- 4) * ENTRE 11 Y 15 AÑOS
- 5) * ENTRE 16 Y 20 AÑOS
- 6) * MAS DE 20 AÑOS

|___|71

72. CUAL ES SU EDAD?

- 3) * MENOS DE 20 AÑOS
- 2) * ENTRE 23 Y 25 AÑOS
- 3) * ENTRE 26 Y 30 AÑOS
- 3) * ENTRE 31 Y 30 AÑOS
- 5) * ENTRE 31 Y 50 AÑOS
- 6) * MAS DE 50 AÑOS

|___|72

73. ANOTE EN EL CUADRO EL NUMERO QUE CORRESPONDA AL ULTIMO

NIVEL ESCOLAR QUE HAYA TERMINADO:

- 3) * PRIMARIA
- 2) * SECUNDARIA
- 3) * TECNICA O COMERCIAL
- 3) * PREPARATORIA O VOCACIONAL
- 5) * LICENCIATURA
- 6) * OTROS _____

|___|73

74. SEXO: 1) FEMENINO
2) MASCULINO

|___|74

75. AREA: _____ |___|___|

ANEXO 2

CODIGOS DE LA PREGUNTA ABIERTA PREGUNTA ABIERTA

CUALES SON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA ?

- 1 CALIDAD DE SERVICIO/ IMAGEN
- 2 ATOSFERA DE TRABAJO/INTERES POR EMPLEADOS/CAPACITACION DEL PERSONAL
- 3 LIDERAZGO/CAPTACION/PENETRACION/COLOCACION/INNOVACION
- 4 CONTRIBUCION AL DESARROLLO DEL PAIS
- 5 PRODUCTIVIDAD
- 0 NO SABE O NO CONTESTO

ANEXO 3

PERFIL DEMOGRAFICO DE LA POBLACION ESTUDIADA

NIVEL JERARQUICO

LOS TRES NIVELES EN DONDE MAS PERSONAS HAY SON; EL DE FUNCIONARIOS EN PRIMER LUGAR (29.1%), LE SIGUE EL DE ASESOR (24.6%) Y EN TERCER LUGAR EMPLEADOS (21.1%). LOS NIVELES DE SUPERVISOR, SUBGERENTE Y GERENTE SON EN DONDE HAY MENOS PERSONAS, ESTO SE DEBE, SEGUN NOS EXPLICARON, POR LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DEL AREA.

DISTRIBUCION POR NIVEL JERARQUICO		
	N	%
EMPLEADO	61	21.1
SECRETARIA	33	11.4
SUPERVISOR	10	3.4
FUNCIONARIO	84	29.1
ASESOR	71	24.6
SUBGERENTE	19	6.6
GERENTE	11	3.8
TOTAL	289	100.0

SEXO

EL SEXO FEMENINO DESTACA EN EL AREA ESTUDIADA, PUES COMO SE OBSERVA EN EL CUADRO EL 63% DE LA POBLACION SON MUJERES.

DISTRIBUCION POR SEXO		
	N	%
MUJER	182	63.0
HOMBRE	107	37.0
TOTAL	289	100.0

N = PERSONAL ENCUESTADO

EDAD

LA EDAD DE LA GENTE ESTUDIADA VA DE LOS 20 A 30 AÑOS PRINCIPALMENTE, (67.8%) SIENDO ESTO UN INDICADOR DE QUE LA POBLACION ESTA CONSTITUIDA BASICAMENTE POR GENTE JOVEN.

DISTRIBUCION POR EDAD		
	N	%
MENOS DE 20 AÑOS	5	1.7
DE 20 A 25 AÑOS	94	32.5----
DE 26 A 30 AÑOS	102	35.3-----
DE 31 A 35 AÑOS	61	21.1
DE 36 A 40 AÑOS	17	5.9
40 O MAS AÑOS	10	3.5
TOTAL	289	100.0

|67.8%

ESCOLARIDAD

EL GRADO ESCOLAR EN EL QUE HUBO MAYOR PORCENTAJE DE GENTE FUE EL DE LICENCIATURA (41.2%). PUEDE VERSE TAMBIEN QUE HAY MUY POCAS PERSONAS CON NIVELES DE PRIMARIA Y SECUNDARIA. ESTO DEJA VER QUE EL NIVEL ESCOLAR EN GENERAL DEL PERSONAL DE ESTA AREA ES ALTO.

DISTRIBUCION POR ESCOLARIDAD		
	N	%
PRIMARIA	2	.7
SECUNDARIA	9	3.1
TECNICO	59	20.4
PREPARATORIA	69	23.9
LICENCIATURA	119	41.2
OTROS	30	10.4
NO CONTESTO	1	.3
TOTAL	289	100.0

N = PERSONAL ENCUESTADO

ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION

PODEMOS VER EN EL CUADRO QUE LA ANTIGUEDAD PROMEDIO SE ENCUENTRA EN EL RANGO DE 1 AÑO A 10 AÑOS. ANTE ESTO PODEMOS DECIR QUE LA MAYORIA DE ESTA GENTE TIENE EL TIEMPO SUFICIENTE COMO PARA PODER SABER QUE ES LO QUE LE GUSTA O DISGUSTA DE LA EMPRESA.

DISTRIBUCION POR ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION

	N	%
MENOS DE 1 AÑO	36	12.4
ENTRE 1 Y 5 AÑOS	96	33.2
ENTRE 6 Y 10 AÑOS	95	32.9
ENTRE 11 Y 15 AÑOS	26	9.0
ENTRE 16 Y 20 AÑOS	12	4.2
MAS DE 20 AÑOS	24	8.3
TOTAL	289	100.0

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO

AL PREGUNTARLES SU ANTIGUEDAD EN EL PUESTO SE OBTUVO QUE LA MAYORIA DEL PERSONAL TIENE UNA ANTIGUEDAD ENTRE 1 Y 5 AÑOS 63.7%.

DISTRIBUCION POR ANTIGUEDAD EN EL PUESTO

	N	%
MENOS DE UN AÑO	84	29.1
ENTRE 1 Y 5 AÑOS	184	63.7
ENTRE 6 Y 10 AÑOS	18	6.2
ENTRE 11 Y 15 AÑOS	1	.3
MAS DE 20 AÑOS	2	.7
TOTAL	289	100.0

N = PERSONAL ENCUESTADO

NO. DE PERSONAS EVALUADAS EN EL ULTIMO AÑO.

SEGUN NOS INFORMO EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS, PARA ESTA EMPRESA ES DE SUMA IMPORTANCIA EL EVALUAR FORMALMENTE UNA VEZ AL AÑO A TODO EL PERSONAL, POR ESTA RAZON SE LES PREGUNTO A LAS PERSONAS ENCUESTADAS SI HABIAN SIDO EVALUADAS EN EL ULTIMO AÑO OBTENIENDOSE QUE EL 58.1% INFORMA QUE SI LE HAN HECHO EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL ULTIMO AÑO (DE ENERO DE 1988 A FEBRERO DE 1989).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
	N	%
SI	168	58.1
NO	115	39.8
NO CONTESTO	6	2.1
TOTAL	289	100.0

NO. DE PERSONAS CAPACITADAS EN EL ULTIMO AÑO.

OTRO PUNTO IMPORTANTE A CONOCER PARA EL AREA, SON LOS CURSOS DE CAPACITACION RECIBIDOS POR EL PERSONAL ENCONTRANDONOS QUE EL 67.5% DEL PERSONAL INFORMA HABER ASISTIDO A CURSOS DE CAPACITACION EN EL ULTIMO AÑO (DE ENERO DE 1988 A FEBRERO DE 1989). POR OTRA PARTE EL 45.1% DEL PERSONAL OPINA QUE EN SUS OFICINAS SE PREOCUPAN POR DARLES CAPACITACION.

CURSOS DE CAPACITACION QUE HAN TOMADO EN EL ULTIMO AÑO:		
	N	%
NINGUNO	94	32.5
1	70	24.2
2	59	20.4
3	31	10.7
4	19	6.6
5	12	4.2
6	2	.7
7	2	.7
TOTAL	289	100.0

CONOCIMIENTO DE LOS 5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

POR ULTIMO NOS INFORMARON QUE ESTA EMPRESA SE RIGE POR 5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y QUE ERA INTERESANTE SABER QUE TANTO LOS CONOCE EL PERSONAL POR LO QUE AL PREGUNTARSELOS SE OBTUVO LO SIGUIENTE:

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS		
	N	%
CALIDAD EN EL SERVICIO	170	58.8%
PERSONAL	143	49.5%
LIDERAZGO	206	71.3%
CONTRIBUIR AL DESARROLLO DEL PAIS	100	34.6%
PRODUCTIVIDAD	184	63.7%

% POR RENGLON CON BASE A 289 PERSONAS.

NIVEL EMPLEADOS

IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION

	MEDIA
PARA MI ES MUY ATRACTIVO HACER CARRERA EN LA EMPRESA	5.5
LAS OPORTUNIDADES DE SUPERACION EN ESTA EMPRESA SON MUY BUENAS PARA MI	4.4
LAS OPORTUNIDADES DE HACER CARRERA EN LA EMPRESA SON MUY BUENAS	4.5
CREO QUE EN ESTA EMPRESA HAY BUENAS OPORTUNIDADES DE SUPERACION	4.8
EN ESTA EMPRESA SIEMPRE TENDRE OPORTUNIDAD PARA OBTENER MEJORES PUESTOS	4.3
ME INTERESA HACER CARRERA EN LA EMPRESA	5.3
QUIERO HACER CARRERA EN LA EMPRESA	5.4
EN ESTA EMPRESA SE TIENE INTERES POR LOS EMPLEADOS	4.7
EN ESTA OFICINA SIENTO QUE MI TRABAJO SE TOMA EN CUENTA	4.1
ESTOY SATISFECHO CON LAS OPORTUNIDADES QUE HAY DE HACER CARRERA EN LA EMPRESA	4.3

AMBIENTE INTERNO

	MEDIA
MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO SIEMPRE COOPERAN PARA HACER EL TRABAJO BIEN	4.4
LOS QUE TRABAJAMOS EN ESTA OFICINA NOS LLEVAMOS BIEN	4.2
EN ESTA OFICINA SIEMPRE SE TRABAJA EN EQUIPO	3.7
EN ESTA OFICINA EXISTE UN AMBIENTE DE CONFIANZA	4.0
EXISTE BUENA COMUNICACION ENTRE LOS COMPAÑEROS DE ESTA OFICINA	4.4
EN ESTA OFICINA SE FOMENTA EL TRATO RESPETUOSO ENTRE COMPAÑEROS	4.7
MIS COMPAÑEROS ME TRATAN RESPETUOSAMENTE	5.2
MIS COMPAÑEROS HACEN SU MAXIMO ESFUERZO POR SACAR EL TRABAJO DE LA MEJOR MANERA	4.6
MIS COMPAÑEROS DE OFICINA ESTAN DISPUESTOS A AYUDAR SIEMPRE QUE SE NECESITA	4.0

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRUCTURAS

	MEDIA
CONOZCO BIEN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	4.1
CONOZCO BIEN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DEL AREA A LA QUE PERTENECE MI AREA	3.2
CONOZCO BIEN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DEL AREA	3.5
CONOZCO BIEN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA	3.3
LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA SON MUY CLAROS PARA MI	4.2
CONOZCO BIEN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE MI OFICINA	4.8
LOS OBJETIVOS Y METAS DE ESTA OFICINA SON MUY CLAROS PARA MI	4.1
CONOZCO BIEN LOS OBJETIVOS Y METAS DE ESTA OFICINA	4.1

COMUNICACION JEFE SUBORDINADO

	MEDIA
MI JEFE INMEDIATO ME MANTIENE INFORMADO DE METAS, PLANES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA	3.3
MI SUPERIOR ESTA SIEMPRE AL PENDIENTE DE QUE SIGAMOS LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL TRABAJO	4.5
MI JEFE SIEMPRE ME EXPLICA LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL TRABAJO	3.9
MI JEFE Y YO PLATICAMOS SOBRE MI DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	4.1
A MI JEFE INMEDIATO LE INTERESA COMENTARNOS ASPECTOS IMPORTANTES DEL TRABAJO	3.8
CUANDO REALIZO BIEN MI TRABAJO MI JEFE ME LO RECONOCE	3.8
MI JEFE INMEDIATO ME DA SUFICIENTE INFORMACION SIEMPRE QUE HAY CAMBIOS EN METODOS O PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	3.7
MI JEFE INMEDIATO ME APOYA CUANDO TENGO UN PROBLEMA DE TRABAJO	4.7
MI JEFE INMEDIATO ME DICE CLARAMENTE MIS ACIERTOS Y ERRORES	4.2
MI JEFE ME DA SIEMPRE INSTRUCCIONES CLARAS Y PRECISAS SOBRE LO QUE HAY QUE HACER	4.4
MI SUPERIOR NOS HACE VER LA IMPORTANCIA DE NUESTRO TRABAJO PARA LA EMPRESA	4.4

MEDIA

MI JEFE SE PREOCUPA PORQUE EXISTA UN AMBIENTE DE RESPETO

4.7

MI JEFE INMEDIATO SIEMPRE ME DICE QUE PIENSA DE MI TRABAJO

3.9

REALMENTE LAS POSIBILIDADES DE COMUNICARME CON MI JEFE SON MUY AMPLIAS

4.4

MI JEFE SIEMPRE ME EXPLICA EL PORQUE DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE TENGO QUE SEGUIR EN MI TRABAJO

FRECUENCIA DE LA COMUNICACION

FRECUENCIA CON QUE COMUNICA OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACION

3.4

FRECUENCIA CON QUE COMUNICA OBJETIVOS Y METAS DE MI DEPARTAMENTO

2.9

FRECUENCIA CON QUE COMUNICA ORDENES DE TRABAJO

4.4

FRECUENCIA CON QUE COMUNICA TEMAS INFORMALES

3.6

FRECUENCIA CON QUE COMUNICA PROBLEMAS DE TRABAJO

3.7

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CONOZCO EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	3.7
LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO CONSIDERAN LOS PUNTOS IMPORTANTES DE MI TRABAJO	4.8
LAS EVALUACIONES QUE HAN HECHO DE MI TRABAJO SON OBJETIVAS	4.2
ENTIENDO CLARAMENTE EL PROCESO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	4.2
CREO QUE LAS EVALUACIONES QUE HAN HECHO DE MI TRABAJO HAN SIDO JUSTAS	3.9
MI JEFE Y YO COMENTAMOS EL RESULTADO DE MI EVALUACION DEL DESEMPEÑO	4.3

CAPACITACION

	MEDIA
LOS CURSOS A LOS QUE HE ASISTIDO HAN CUBIERTO MIS EXPECTATIVAS	4.5
LOS CURSOS QUE HE RECIBIDO SON UTILES PARA EL DESEMPEÑO DE MI PUESTO	4.5
LOS CURSOS QUE HE RECIBIDO SON UTILES PARA EL DESARROLLO PERSONAL	5.4
LOS CURSOS DE CAPACITACION A LOS QUE HE ASISTIDO ME HAN GUSTADO MUCHO	5.6
ESTOY MUY SATISFECHO CON LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO	4.1
LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE RECIBIMOS SON MUY BUENOS	5.3
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES ADECUADA	5.1
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES IMPORTANTE	5.5
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES BIEN FUNDAMENTADA	5.2
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES BIEN ESTRUCTURADA	5.0
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES UTIL	5.4
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES SOLIDA	5.1
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO TIENE OBJETIVOS CLAROS	5.1
HE PODIDO APLICAR A LA PRACTICA DE MI TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LOS CURSOS DE CAPACITACION	4.3
EN ESTA OFICINA SE NOS IMPARTEN CURSOS DE CAPACITACION ADECUADOS PARA LA REALIZACION DE NUESTRO TRABAJO	3.8

NIVEL SECRETARIAS

IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION

	MEDIA
PARA MI ES MUY ATRACTIVO HACER CARRERA EN ESTA EMPRESA	3.7
LAS OPORTUNIDADES DE SUPERACION EN ESTA EMPRESA SON MUY BUENAS PARA MI	2.6
LAS OPORTUNIDADES DE HACER CARRERA EN LA EMPRESA SON MUY BUENAS	2.7
CREO QUE EN ESTA EMPRESA HAY BUENAS OPORTUNIDADES DE SUPERACION	3.5
EN ESTA EMPRESA SIEMPRE TENDRE OPORTUNIDADES PARA OBTENER MEJORES PUESTOS	2.0
ME INTERESA HACER CARRERA EN LA EMPRESA	4.2
QUIERO HACER CARRERA EN LA EMPRESA	4.5
EN ESTA EMPRESA SE TIENE INTERES POR LOS EMPLEADOS	2.8
EN ESTA OFICINA SIENTO QUE MI TRABAJO SE TOMA EN CUENTA	3.0
ESTOY SATISFECHO CON LAS OPORTUNIDADES QUE HAY DE HACER CARRERA EN LA EMPRESA	2.5

AMBIENTE INTERNO

MEDIA

MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO SIEMPRE COOPERAN PARA HACER EL TRABAJO BIEN	2.8
LOS QUE TRABAJAMOS EN ESTA OFICINA NOS LLEVAHOS BIEN	2.9
EN ESTA OFICINA SIEMPRE SE TRABAJA EN EQUIPO	2.0
EN ESTA OFICINA EXISTE UN AMBIENTE DE CONFIANZA	1.9
EXISTE BUENA COMUNICACION ENTRE LOS COMPAÑEROS DE ESTA OFICINA	2.3
EN ESTA OFICINA SE FOMENTA EL TRATO RESPECTUOSO ENTRE COMPAÑEROS	3.1
MIS COMPAÑEROS ME TRATAN RESPETUOSAMENTE	4.2
MIS COMPAÑEROS HACEN SU MAXIMO ESFUERZO POR SACAR EL TRABAJO DE LA MEJOR MANERA	4.1
MIS COMPAÑEROS DE OFICINA ESTAN DISPUESTOS A AYUDAR SIEMPRE QUE SE NECESITA	3.6

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRUCTURAS

	MEDIA
CONOZCO BIEN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	1.2
CONOZCO BIEN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DEL AREA A LA QUE PERTENECE MI AREA	.8
CONOZCO BIEN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DEL AREA	1.4
CONOZCO BIEN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA	.8
LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA SON MUY CLAROS PARA MI	2.1
CONOZCO BIEN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE MI OFICINA	3.8
LOS OBJETIVOS Y METAS DE ESTA OFICINA SON MUY CLAROS PARA MI	2.6
CONOZCO BIEN LOS OBJETIVOS Y METAS DE ESTA OFICINA	2.4

COMUNICACION JEFE SUBORDINADO

	MEDIA
MI JEFE INMEDIATO ME MANTIENE INFORMADO DE METAS, PLANES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA	1.6
MI SUPERIOR ESTA SIEMPRE AL PENDIENTE DE QUE SIGAMOS LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL TRABAJO	2.9
MI JEFE SIEMPRE ME EXPLICA LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL TRABAJO	1.8
MI JEFE Y YO PLATICAMOS SOBRE MI DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	2.0
A MI JEFE INMEDIATO LE INTERESA COMENTARNOS ASPECTOS IMPORTANTES DEL TRABAJO	2.1
CUANDO REALIZO BIEN MI TRABAJO MI JEFE ME LO RECONOCE	3.0
MI JEFE INMEDIATO ME DA SUFICIENTE INFORMACION SIEMPRE QUE HAY CAMBIOS EN METODOS O PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	1.8
MI JEFE INMEDIATO ME APOYA CUANDO TENGO UN PROBLEMA DE TRABAJO	3.1
MI JEFE INMEDIATO ME DICE CLARAMENTE MIS ACIERTOS Y ERRORES	3.0
MI JEFE ME DA SIEMPRE INSTRUCCIONES CLARAS Y PRECISAS SOBRE LO QUE HAY QUE HACER	3.4
MI SUPERIOR NOS HACE VER LA IMPORTANCIA DE NUESTRO TRABAJO PARA LA EMPRESA	2.6
MI JEFE SE PREOCUPA PORQUE EXISTA UN AMBIENTE DE RESPETO	

MEDIA

MI JEFE INMEDIATO SIEMPRE ME DICE QUE PIENSA DE MI TRABAJO	2.1
REALMENTE LAS POSIBILIDADES DE COMUNICARME CON MI JEFE SON MUY ANLIAS	2.7
MI JEFE SIEMPRE ME EXPLICA EL PORQUE DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE TENGO QUE SEGUIR EN MI TRABAJO	2.0

FRECUENCIA DE LA COMUNICACION

FRECUENCIA CON QUE COMUNICA OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACION	- .7
FRECUENCIA CON QUE COMUNICA OBJETIVOS Y METAS DE MI DEPARTAMENTO	- .06
FRECUENCIA CON QUE COMUNICA ORDENES DE TRABAJO	4.0
FRECUENCIA CON QUE COMUNICA TEMAS INFORMALES	1.1
FRECUENCIA CON QUE COMUNICA PROBLEMAS DE TRABAJO	1.1

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CONOZCO EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	1.5
LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO CONSIDERAN LOS PUNTOS IMPORTANTES DE MI TRABAJO	3.6
LAS EVALUACIONES QUE HAN HECHO DE MI TRABAJO SON OBJETIVAS	2.8
ENTIENDO CLARAMENTE EL PROCESO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	2.6
CRED QUE LAS EVALUACIONES QUE HAN HECHO DE MI TRABAJO HAN SIDO JUSTAS	2.5
MI JEFE Y YO COMENTAMOS EL RESULTADO DE MI EVALUACION DEL DESEMPEÑO	3.1

CAPACITACION

	MEDIA
LOS CURSOS A LOS QUE HE ASISTIDO HAN CUBIERTO MIS EXPECTATIVAS	4.5
LOS CURSOS QUE HE RECIBIDO SON UTILES PARA EL DESEMPEÑO DE MI PUESTO	2.5
LOS CURSOS QUE HE RECIBIDO SON UTILES PARA EL DESARROLLO PERSONAL	3.3
LOS CURSOS DE CAPACITACION A LOS QUE HE ASISTIDO ME HAN GUSTADO MUCHO	3.3
ESTOY MUY SATISFECHO CON LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO	2.0
LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE RECIBIMOS SON MUY BUENOS	3.5
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES ADECUADA	3.6
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES IMPORTANTE	4.0
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES BIEN FUNDAMENTADA	3.7
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES BIEN ESTRUCTURADA	2.7
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES UTIL	4.0
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES SOLIDA	3.3
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO TIENE OBJETIVOS CLAROS	3.7
HE PODIDO APLICAR A LA PRACTICA DE MI TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LOS CURSOS DE CAPACITACION	3.3
EN ESTA OFICINA SE NOS IMPARTEN CURSOS DE CAPACITACION ADECUADOS PARA LA REALIZACION DE NUESTRO TRABAJO	2.3

NIVEL SUPERVISORES

IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION

	MEDIA
PARA MI ES MUY ATRACTIVO HACER CARRERA EN LA EMPRESA	5.8
LAS OPORTUNIDADES DE SUPERACION EN ESTA EMPRESA SON MUY BUENAS PARA MI	5.0
LAS OPORTUNIDADES DE HACER CARRERA EN LA EMPRESA SON MUY BUENAS	4.6
CRED QUE EN ESTA EMPRESA HAY BUENAS OPORTUNIDADES DE SUPERACION	5.2
EN ESTA EMPRESA SIEMPRE TENDRE OPORTUNIDADES PARA OBTENER MEJORES PUESTOS	4.6
ME INTERESA HACER CARRERA EN LA EMPRESA	5.5
QUIERO HACER CARRERA EN LA EMPRESA	5.5
EN ESTA EMPRESA SE TIENE INTERES POR LOS EMPLEADOS	4.4
EN ESTA OFICINA SIENTO QUE MI TRABAJO SE TOMA EN CUENTA	4.3
ESTOY SATISFECHO CON LAS OPORTUNIDADES QUE HAY DE HACER CARRERA EN LA EMPRESA	4.5

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

AMBIENTE INTERNO

	MEDIA
MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO SIEMPRE COOPERAN PARA HACER EL TRABAJO BIEN	4.7
LOS QUE TRABAJAMOS EN ESTA OFICINA NOS LLEVAMOS BIEN	4.8
EN ESTA OFICINA SIEMPRE SE TRABAJA EN EQUIPO	4.2
EN ESTA OFICINA EXISTE UN AMBIENTE DE CONFIANZA	4.4
EXISTE BUENA COMUNICACION ENTRE LOS COMPAÑEROS DE ESTA OFICINA	4.4
EN ESTA OFICINA SE FOMENTA EL TRATO RESPETUOSO ENTRE COMPAÑEROS	4.9
MIS COMPAÑEROS ME TRATAN RESPETUDAMENTE	5.5
MIS COMPAÑEROS HACEN SU MAXIMO ESFUERZO POR SACAR EL TRABAJO DE LA MEJOR MANERA	4.7
MIS COMPAÑEROS DE OFICINA ESTAN DISPUESTOS A AYUDAR SIEMPRE QUE SE NECESITA	4.7

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRUCTURAS

	MEDIA
CONOZCO BIEN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	4.1
CONOZCO BIEN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DEL AREA A LA QUE PERTENECE MI AREA	.0
CONOZCO BIEN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DEL AREA	.9
CONOZCO BIEN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA	.6
LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA SON MUY CLAROS PARA MI	1.7
CONOZCO BIEN LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DE MI OFICINA	1.5
LOS OBJETIVOS Y METAS DE ESTA OFICINA SON MUY CLAROS PARA MI	2.3
CONOZCO BIEN LOS OBJETIVOS Y METAS DE ESTA OFICINA	1.5

COMUNICACION JEFE SUBORDINADO

	MEDIA
MI JEFE INMEDIATO ME MANTIENE INFORMADO DE METAS, PLANES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA	1.9
MI SUPERIOR ESTA SIEMPRE AL PENDIENTE DE QUE SIGAMOS LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL TRABAJO	2.9
MI JEFE SIEMPRE ME EXPLICA LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL TRABAJO	1.8
MI JEFE Y YO PLATICAMOS SOBRE MI DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	2.5
A MI JEFE INMEDIATO LE INTERESA COMENTARNOS ASPECTOS IMPORTANTES DEL TRABAJO	2.1
CUANDO REALIZO BIEN MI TRABAJO MI JEFE ME LO RECONOCE	.4
MI JEFE INMEDIATO ME DA SUFICIENTE INFORMACION SIEMPRE QUE HAY CAMBIOS EN METODOS O PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	2.2
MI JEFE INMEDIATO ME APOYA CUANDO TENGO UN PROBLEMA DE TRABAJO	2.7
MI JEFE INMEDIATO ME DICE CLARAMENTE MIS ACIERTOS Y ERRORES	3.0
MI JEFE ME DA SIEMPRE INSTRUCCIONES CLARAS Y PRECISAS SOBRE LO QUE HAY QUE HACER	2.6
MI SUPERIOR NOS HACE VER LA IMPORTANCIA DE NUESTRO TRABAJO PARA LA EMPRESA	1.8

MEDIA

MI JEFE SE PREOCUPA PORQUE EXISTA UN AMBIENTE DE RESPETO	2.7
MI JEFE INMEDIATO SIEMPRE ME DICE QUE PIENSA DE MI TRABAJO	.9
REALMENTE LAS POSIBILIDADES DE COMUNICARME CON MI JEFE SON MUY AMPLIAS	2.0
MI JEFE SIEMPRE ME EXPLICA EL PORQUE DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE TENGO QUE SEGUIR EN MI TRABAJO	1.9

FRECUENCIA DE LA COMUNICACION

MEDIA

FRECUENCIA CON QUE COMUNICA OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACION	.5
FRECUENCIA CON QUE COMUNICA OBJETIVOS Y METAS DE MI DEPARTAMENTO	-.2
FRECUENCIA CON QUE COMUNICA ORDENES DE TRABAJO	2.1
FRECUENCIA CON QUE COMUNICA TEMAS INFORMALES	1.3
FRECUENCIA CON QUE COMUNICA PROBLEMAS DE TRABAJO	1.0

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	MEDIA
CONOZCO EL PROCESO QUE SE SIGUE PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	4.8
LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO CONSIDERAN LOS PUNTOS IMPORTANTES DE MI TRABAJO	5.5
LAS EVALUACIONES QUE HAN HECHO DE MI TRABAJO SON OBJETIVAS	5.2
ENTIENDO CLARAMENTE EL PROCESO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	5.5
CREO QUE LAS EVALUACIONES QUE HAN HECHO DE MI TRABAJO HAN SIDO JUSTAS	3.7
MI JEFE Y YO COMENTAMOS EL RESULTADO DE MI EVALUACION DEL DESEMPEÑO	2.1

CAPACITACION

	MEDIA
LOS CURSOS A LOS QUE HE ASISTIDO HAN CUBIERTO MIS EXPECTATIVAS	5.0
LOS CURSOS QUE HE RECIBIDO SON UTILES PARA EL DESEMPEÑO DE MI PUESTO	5.8
LOS CURSOS QUE HE RECIBIDO SON UTILES PARA EL DESARROLLO PERSONAL	5.8
LOS CURSOS DE CAPACITACION A LOS QUE HE ASISTIDO ME HAN GUSTADO MUCHO	5.8
ESTOY MUY SATISFECHO CON LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO	4.8
LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE RECIBIMOS SON MUY BUENOS	5.5
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES ADECUADA	5.3
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES IMPORTANTE	5.8
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES BIEN FUNDAMENTADA	5.3
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES BIEN ESTRUCTURADA	5.5
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES UTIL	6.0
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO ES SOLIDA	5.3
LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO TIENE OBJETIVOS CLAROS	5.5
HE PODIDO APLICAR A LA PRACTICA DE MI TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LOS CURSOS DE CAPACITACION	4.8
EN ESTA OFICINA SE NOS IMPARTEN CURSOS DE CAPACITACION ADECUADOS PARA LA REALIZACION DE NUESTRO TRABAJO	5.0

'LISTADO ANALISIS FACTORIAL'

COMUNALIDADES POR VARIABLES

VARIABLE	COMMUNALITY	*	FACTOR	EIGENVALUE	PCT OF VAR	CUM PCT
VA038	.67468	*	1	23.79373	32.2	32.2
VA052	.63929	*	2	7.19647	9.7	41.9
VA060	.53938	*	3	4.00448	5.4	47.3
VA082	.56255	*	4	3.14361	4.2	51.5
VA094	.63606	*	5	2.73277	3.7	55.2
VA096	.59047	*	6	1.69023	2.3	57.5
VA107	.71924	*				
VA114	.76237	*				
VA115	.78774	*				
VA116	.78896	*				
VA117	.69650	*				
VA118	.80082	*				
VA119	.72150	*				
VA120	.67069	*				
VA128	.51998	*				
VA220	.52496	*				
VA003	.68766	*				
VA010	.58648	*				
VA015	.58207	*				
VA028	.61441	*				
VA033	.69876	*				
VA037	.65247	*				
VA046	.65089	*				
VA091	.72297	*				
VA111	.58965	*				
VA121	.56182	*				
VA125	.61967	*				
VA011	.62580	*				
VA048	.55586	*				
VA056	.59782	*				
VA099	.59570	*				
VA212	.55835	*				
VA006	.57379	*				
VA012	.60551	*				
VA036	.49562	*				
VA049	.62690	*				
VA057	.68733	*				
VA098	.58930	*				
VA113	.41649	*				
VA124	.42506	*				
VA213	.47790	*				
VA007	.60926	*				
VA014	.59335	*				

COMUNALIDADES POR VARIABLES

VARIABLE	COMMUNALITY	*
VA032	.49902	*
VA042	.48149	*
VA051	.63983	*
VA059	.35749	*
VA095	.54002	*
VA216	.53193	*
VA004	.63961	*
VA009	.50047	*
VA016	.61209	*
VA029	.68087	*
VA039	.62921	*
VA047	.51012	*
VA055	.60038	*
VA061	.65378	*
VA089	.45869	*
VA092	.55921	*
VA097	.73159	*
VA108	.61878	*
VA110	.58626	*
VA112	.61088	*
VA122	.70991	*
VA129	.61807	*
VA132	.36973	*
VA133	.41188	*
VA134	.37941	*
VA135	.24747	*
VA136	.45441	*
VA137	.38603	*
VA214	.65117	*

FACTOR 1 FACTOR 2 FACTOR 3 FACTOR 4 FACTOR 5 FACTOR 6

VA007				.72984---		
VA014				.72482		
VA051				.67017		CONOCIMIENTO
VA042				.65469		DE OBJETIVOS
VA032				.61886		Y ESTRUCTURAS
VA216				.47684		
VA059				.40547		
VA095				.38669 --		

VA033						.71647---		
VA028						.69737		
VA125						.69610		
VA015						.65778		IDENTIFI-
VA037						.65256		CACION CON
VA111						.50036		LA INSTI--
VA003						.74855		TUCION
VA091						.73015		
VA046						.70207		
VA121						.46026---		

VA047								.46420---	
VA056							EVALUACION	.42986	
VA048							DEL DESEM-	.41580	
VA212							PEÑO.	.33419	
VA011								.71581	
VA099								.48653---	

INDICES DE CONFIABILIDAD POR FACTOR.

COMUNICACION JEFE-SUBORDINADO	.95
SATISFACCION CON LA CAPACITACION	.95
AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO	.88
CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRUCTURAS	.87
IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION	.87
EVALUACION DE DESEMPEÑO	.79

'LISTADO DE TABLAS CRUZADAS CON ANALISIS DE VARIANZA ONE-WAY K-W'
 POR TEMA DE ESTUDIO CON NIVEL JERARQUICO

- - - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

TEMA IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
281	11.8983	.0643	11.9263	.0636

- - - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

TEMA COMUNICACION JEFE-SUBORDINADO BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
264	24.2429	.0005	24.2516	.0005

- - - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

TEMA AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
286	30.9655	.0000	31.0498	.0000

- - - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

TEMA CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRUCTURAS BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
284	76.6610	.0000	76.8314	.0000

- - - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

TEMA EVALUACION DEL DESEMPEÑO BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
265	44.5650	.0000	44.7828	.0000

.91

- - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

TEMA CAPACITACION BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
224	6.6870	.3508	6.6958	.3499

ANALISIS DE VARIANZA ONE-WAY
CLIMA LABORAL CON NIVEL JERARQUICO

- - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

CLIMA LABORAL BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
202	25.1933	.0003	25.1933	.0003

ANALISIS DE VARIANZA ONE-WAY
 DE LOS 9 ASPECTOS DEL TRABAJO CON NIVEL JERARQUICO
 ' IMPORTANCIA'

- - - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

COMUNICACION CON MI JEFE INMEDIATO BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
289	2.9445	.8158	11.9663	.0627

- - - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

AMBIENTE INTERNO DE LA OFICINA BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
289	10.9994	.0884	17.9938	.0062

- - - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
288	10.8038	.0946	19.7033	.0031

- - - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

CAPACITACION BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
289	5.2271	.5150	16.7149	.0104

- - - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

PRESTACIONES BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
289	1.8250	.9351	5.4228	.4908

- - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

TIPO DE SUPERVISION QUE TENGO BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
289	7.0649	.3149	15.8546	.0146

- - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

SEGURIDAD LABORAL BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
288	1.1632	.9787	2.8277	.8301

- - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

OPORTUNIDAD DE APRENDER NUEVAS COSAS BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
288	5.9680	.4268	8.2611	.2196

- - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

RECONOCIMIENTO DE MI TRABAJO BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
287	8.2748	.2187	14.2281	.0272

ANALISIS DE VARIANZA ONE-WAY
 DE LOS 9 ASPECTOS DEL TRABAJO CON NIVEL JERARQUICO
 ' SATISFACCION'

----- KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

COMUNICACION CON MI JEFE INMEDIATO BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
288	20.9933	.0018	22.9277	.0008

0----- Kruskal-Wallis 1-Way Anova

AMBIENTE INTERNO DE LA OFICINA BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	Corrected for ties	
			Chi-Square	Significance
289	19.6267	.0032	21.2153	.0017

----- KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
288	27.2805	.0001	28.6773	.0001

----- KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

CAPACITACION BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
286	20.2799	.0025	21.0675	.0018

----- KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

PRESTACIONES BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
288	10.3129	.1121	11.5219	.0735

.95

- - - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

TIPO DE SUPERVISION QUE TENGO BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
287	5.2209	.5158	6.9598	.3246

- - - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

SEGURIDAD LABORAL BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
287	17.4074	.0079	18.7842	.0045

- - - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

OPORTUNIDAD DE APRENDER NUEVAS COSAS BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
288	14.3479	.0260	15.8669	.0145

- - - - - KRUSKAL-WALLIS 1-WAY ANOVA

RECONOCIMIENTO DE MI TRABAJO BY NIVEL JERARQUICO

Cases	Chi-Square	Significance	CORRECTED FOR TIES	
			Chi-Square	Significance
288	14.3991	.0255	15.4035	.0173

COEFICIENTE DE CORRELACION R' DE PEARSON DE LA VARIABLE NIVEL
JERARQUICO CON LOS SEIS TEMAS MEDIDOS Y EL CLIMA LABORAL.

- P E A R S O N C O R R E L A T I O N C O E F F I C I E N T S - - -

NIVEL JERARQUICO

IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION	.1235 (202) P= .040
COMUNICACION JEFE-SUBORDINADO	.3067 (202) P= .000
AMBIENTE INTERNO	.3970 (202) P= .000
CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRUCTURAS	.4328 (202) P= .000
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	.3619 (202) P= .000
SATISFACCION CON LA CAPACITACION	.1011 (202) P= .076
CLIMA LABORAL	.3434 (202) P= .000

(COEFFICIENT / (CASES) / 1-TAILED SIG)
COEFFICIENT CANNOT BE COMPUTED

' . ' IS PRINTED IF A