

318525
1
2oj-



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL
ESCUELA DE PSICOLOGIA
Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma
de México
1984 - 1988

**ACTITUD HACIA EL CLIMA LABORAL EN AREAS
CON ALTO Y BAJO NIVEL DE DESEMPEÑO**

TESIS CON
FALLA EN EL ORIGEN

T E S I S
Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
p r e s e n t a

MONICA ESPEJEL CASO

Asesor de Tesis: Maestro Antonio Penella Jean

México, D. F.

1992



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.

RESUMEN	1
INTRODUCCION	2
JUSTIFICACION	5
 MARCO TEORICO:	
1. EL CLIMA LABORAL.	
1.1 Naturaleza del clima laboral	7
1.2 Elementos de un clima favorable	12
1.3 La Evaluación del clima laboral	13
2. EL CLIMA LABORAL EN EL MARCO ORGANIZACIONAL, ULTIMAS APOPTACIONES.	22
3. LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL.	
3.1 Antecedentes históricos de la evaluación del desempeño.	28
3.2 Términos frecuentemente utilizados de evaluación del desempeño.	30
3.3 ¿Qué es la evaluación del desempeño?	31
3.4 Propósitos de la evaluación del desempeño	32
3.5 Características de un sistema de evaluación del desempeño	34
3.6 Clasificación de los sistemas de evaluación del desempeño	35
3.6.1 Evaluación por resultados	38
4. LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.	
4.1 Introducción	40
4.2 Antecedentes de la A X O	42
4.3 ¿Qué es la evaluación por objetivos?.....	43
4.4 Características	45

4.5 Ventajas y limitaciones de la A X O	48
4.6 Efectos de la A X O	56
4.7 Establecimiento de metas u objetivos	57
4.8 Fases del sistema de A X O	60
4.9 Situación actual de los sistemas de A X O	62
4.10 Sistema de A X O de E.M.S.A.	63
4.10.1 Antecedentes del sistema	63
4.10.2 Establecimiento de objetivos	64
4.10.3 El sistema como método de evaluación del desem- peño	65
4.10.4 Funcionamiento del sistema	68
4.10.5 Futuro del sistema de A X O de E.M.S.A.	69

MARCO METODOLÓGICO:

5. METODOLOGIA.

5.1 Planteamiento del problema	70
5.2 Hipótesis Generales.....	70
5.2.1 Hipótesis Específicas	70
5.3 Definición de variables.....	73
5.4 Características de la muestra y tipo de muestreo	74
5.5 Tipo de estudio	75
5.6 Diseño de Investigación	75
5.7 Instrumento	75
5.8 Procedimiento	77
5.9 Análisis estadístico	81

6. RESULTADOS.

6.1 Gráficas de resultados	83
6.2 Cuadros de resultados	88
6.3 Resultados	90
6.4 Interpretación de resultados	95
6.5 Conclusiones	98
6.6 Limitaciones y sugerencias	102

ANEXOS	103
CITAS BIBLIOGRAFICAS	112
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	116
BIBLIOGRAFIA	123

"PESIMEN"

El propósito de esta investigación, consistió en determinar si existían diferencias en áreas laborales de alto y bajo nivel de desempeño en cuanto a su actitud hacia el clima laboral, para lo que se realizó una investigación de campo. La muestra estuvo integrada por 30 sujetos en cada grupo. En ambos grupos se aplicó una escala para evaluar actitud hacia el clima laboral. Como medida del nivel de desempeño, se utilizó el porcentaje promedio del logro de los objetivos mensuales de cada grupo. Los resultados fueron tratados estadísticamente con la prueba t de Student, con el objeto de determinar si existían diferencias y con la correlación de Pearson, para conocer la relación entre las variables actitud hacia el clima laboral y nivel de desempeño.

Se concluyó que la actitud del personal hacia su clima laboral influye de manera determinante en su desempeño, mientras más favorable sea la actitud del personal hacia su clima, mejor será el desempeño.

"INTRODUCCION"

Nuestro mundo atraviesa por una etapa de cambios que afecta a sus sociedades en todos sus aspectos. A nadie escapa el hecho de que en los últimos tiempos, el aspecto económico de nuestro país ha cambiado de manera determinante, influyendo ésto en el desarrollo de nuestras empresas.

En nuestros días, el problema de la productividad ha alcanzado grandes dimensiones. En opinión de Chruder (1981), una causa esencial de la crisis de productividad radica en los cambios tradicionales de actitud, satisfacción en el empleo y grado de motivación de cada empleado. El primer paso para afrontar estos cambios y determinar lo que debe hacerse para aumentar la productividad, consiste, según el autor, en conocer lo que piensan los empleados. Descubrir su opinión acerca de las condiciones de trabajo, sus jefes y supervisores y sus tareas, ayudará a la administración a tomar decisiones y evitar que los problemas se conviertan en graves y conduzcan a retardos, ausentismo, huelgas y rotación de personal con sus graves efectos.

No existe un método único y sencillo para mejorar la productividad, sin embargo, la tendencia generalizada consiste en usar la satisfacción hacia el trabajo.

La satisfacción del trabajador, refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas. Chruder (1981), afirma, que las actitudes que mantiene hacia varios aspectos de su puesto, tales como su ambiente de trabajo, sus supervisores, sus compañeros, pueden ser un gran indicio del grado de satisfacción que experimenta, y conociéndolas, la empresa puede detectar aquellos aspectos que requiere mejorar, aquellos aspectos en que deberá mantener las mismas condiciones y aquellos aspectos en que necesita poner más atención a fin de que poco a poco, logre crear

un ambiente que satisfaga las necesidades de la mayoría de sus empleados y de esta manera, aumente la productividad de la empresa.

La presente investigación tiene como finalidad demostrar cómo la actitud que tienen los empleados hacia el clima laboral de su área de trabajo, influye de manera determinante en su desempeño laboral. Parte de la suposición de que un trabajador satisfecho estará más motivado a realizar su trabajo y por lo tanto será más productivo.

El marco teórico de la presente investigación, se compone de cuatro capítulos. En el primer capítulo, se intenta mostrar un panorama general sobre el clima laboral, se expondrán algunas definiciones y se hablará de su relación con otras variables tales como la satisfacción y el desempeño. El segundo capítulo, está destinado a las últimas anotaciones sobre el clima laboral dentro del marco organizacional. Así como a su influencia sobre la estrategia y el papel del líder dentro del contexto organizacional. El tercer capítulo está destinado a los sistemas de evaluación de desempeño actualmente utilizados, exponiendo sus ventajas y limitaciones. En el cuarto capítulo, se habla acerca del Sistema de Administración por Objetivos, sus características, sus ventajas y limitaciones y su utilización como método de evaluación de desempeño.

La presente investigación se realizó en una empresa embotelladora de refrescos ubicada en el Distrito Federal. Tomando para el estudio las dos áreas con el nivel de desempeño más alto y más bajo durante el primer semestre de 1990. Al personal de ambas áreas, se le aplicó un cuestionario para evaluar actitud hacia el clima laboral. Los resultados obtenidos fueron tratados con la prueba t de Student y el Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los resultados obtenidos en la investigación, revelan que existe diferencia en cuanto a la actitud hacia el clima laboral entre los grupos de alto y bajo nivel de desempeño. Se encontró diferencia importante en los factores ambiente de trabajo, comunicación, liderazgo, planeación y organización. Concluyendo que estos factores son sobre los que el líder del grupo ejerce mayor influencia y por lo tanto, acentando los supuestos de Maier (1973)

y Likert y Likert (1976), de que el líder del grupo es quien ejerce la influencia más substancial sobre el comportamiento del grupo y por lo tanto sobre el clima laboral.

"JUSTIFICACION"

El clima laboral se compone según Kozlowski y Hults (1987), de un conjunto de descripciones basadas perceptualmente, que incorporan las interpretaciones de la gente, acerca del contexto organizacional. Estas percepciones constituyen la base para respuestas tales como el desempeño, el compromiso con la empresa y la satisfacción.

La satisfacción que los individuos reciben de su trabajo, depende del grado hasta el cual tanto el puesto como todo lo relacionado con él, cubran sus necesidades y deseos. La satisfacción hacia el trabajo depende de la naturaleza del trabajo que la persona desempeña, de la manera como es supervisado, de la naturaleza de las relaciones con sus compañeros de trabajo y de las oportunidades de desarrollo entre otras cosas. Cuando es alta, los empleados tienden a ser leales a la compañía, se comprometen con sus metas y se entregan profundamente a su trabajo. Cuando es baja, puede llevar a altos índices de ausentismo y rotación, retardos, baja productividad, baja calidad, conflictos y stress, ocasionando pérdidas graves para la empresa. Estos síntomas son indicativos de problemas existentes o potenciales y cuando son diagnosticados correctamente, los gerentes pueden tomar medidas para corregirlos a tiempo. Hacerlo, ayuda a tomar decisiones racionales y a su vez solucionar los problemas de la mejor manera.

El estudio del clima laboral ha cobrado gran importancia en las últimas décadas. Investigadores en teoría organizacional, han sugerido que contar con un clima laboral adecuado ayuda a las empresas a alcanzar el éxito.

Dado que es indiscutible la importancia para las empresas de contar con un clima adecuado, se justifica realizar una investigación acerca del mismo y su relación con el nivel de desempeño de los trabajadores. Con el fin de proporcionar a las empresas pautas a seguir para lograr la plena motivación de sus empleados y con ello su máxima productividad.

El nivel de desempeño de los empleados es una variable que también ha cobrado importancia en las últimas décadas. Sin embargo, en una encuesta realizada por la Confederación Mexicana de Asociación de Pelaciones Industriales en 1970 , resultó que únicamente el 54.31% de las empresas que formaron la muestra utilizan un sistema de evaluación de desempeño. De éstas, el 33.3% dijo que los resultados del sistema han sido altamente satisfactorios, el 30% dijo que han sido satisfactorios y el 36.6% que han sido aceptables. Ninguna organización manifestó que hayan sido deficientes o nulos. Conocer el sistema de evaluación de desempeño que utiliza una empresa, puede aportar datos importantes en cuanto a la implantación de este tipo de sistemas como herramienta para mejorar la productividad. Si se llega a encontrar relación entre la actitud hacia el clima laboral y el nivel de desempeño, las empresas estarán en posibilidad de controlar su clima laboral, para obtener de sus empleados la máxima productividad.

CAPITULO 1

EL CLIMA LABORAL

CAPITULO 1.

1.1 NATURALEZA DEL CLIMA LABORAL.

En el presente capítulo, se expondrán algunas definiciones de clima laboral y se hablará de su relación con otras variables claves tales como la satisfacción hacia el trabajo y el desempeño laboral, con el fin de demostrar la importancia que tiene para las empresas el contar con un clima laboral adecuado.

Forehand y Gilmer (1964), definen el clima como: "El conjunto de características que describen una organización y que:

- 1) Distingue a una organización de otra.
- 2) Son perdurables sobre un período de tiempo.
- 3) Influye en el comportamiento de la gente de la organización". (1)

Litwin y Stinger (1968), definen el clima laboral como: "La naturaleza subjetiva o la calidad del ambiente organizacional que es percibida por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. (2)

Hellriegel y Slocum (1974), definen el clima como: "Un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización y/o sus subsistemas y que puede ser deducido por la manera en que la organización y/o sus subsistemas trata con sus miembros y el ambiente". (3)

Schneider y Snyder (1975), definieron el clima como: "Una impresión global multidimensional de lo que la organización es". (4)

En 1975, LaFollette definió el clima como: "El ambiente interno o psicológico de una organización." El clima según este autor actúa sobre los recursos humanos o el personal de la organización. (5)

Fleishman y Bass en 1976, definieron el clima como: El sistema predominante de valores que tiene una organización.

En 1981, Sisk y Williams definieron el clima como: "Las características relativamente permanentes de una organización, que influyen en el comportamiento de sus miembros y sirven para diferenciar a una organización de otra." (6)

Hodgetts y Aitman en 1981, definieron el ambiente organizacional como: "Un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo. Por ejemplo: La estructura, las recompensas y el estilo de liderazgo, entre otras cosas. Estos factores del ambiente laboral interactúan e influyen en las variables claves tales como la satisfacción, la productividad y la eficiencia." (7)

En la presente investigación se considera que la importancia del clima laboral radica en el hecho de que determina el comportamiento de los miembros de la empresa. El autor considera que la definición de Hodgetts y Aitman (1981) es la que más se apega al concepto que tiene del clima laboral, ya que en su opinión el clima es el conjunto de las características del área de trabajo que influye el comportamiento de los miembros de la misma.

A continuación se hablará acerca de la relación del clima laboral con algunas variables claves tales como el desempeño laboral y la satisfacción, para ello, se revisaron ciertos artículos interesantes en los que algunos investigadores reportaron sus hallazgos en estudios del clima.

Según Frederickson (1966), el clima laboral se relaciona con la satisfacción hacia el trabajo, pero también con el desempeño. Si un trabajador siente que su ambiente de trabajo es adecuado, se sentirá satisfecho con su trabajo. De igual manera, si el ambiente de trabajo es adecuado, el desempeño será mucho mejor. Sin embargo, la relación entre el clima y el desempeño en el trabajo encontrada por el autor fue débil.

Son pocos los estudios que han intentado relacionar el clima con el desempeño. En 1968, Litwin y Stringer llevaron a cabo un estudio para probar ciertas hipótesis relativas a la influencia del estilo de liderazgo y el clima organizacional en la motivación y el comportamiento de los miembros de la organización.

Básicamente, el estudio persiguió tres objetivos:

- 1) Estudiar la relación del estilo de liderazgo y el clima organizacional.
- 2) Estudiar los efectos del clima organizacional en la motivación de los individuos.
- 3) Identificar los efectos del clima en la satisfacción y el desempeño.

El experimento consistió en la simulación de tres diferentes organizaciones con sus respectivos climas, cada uno de los cuales fue inducido por un determinado estilo de liderazgo.

La primera organización se basaba en el poder, la segunda organización se basaba en las relaciones y la tercera buscaba la realización o los logros. El siguiente cuadro muestra los efectos del clima en el desempeño y la satisfacción que se encontraron en el estudio.

<u>ORGANIZACION</u>	<u>CARACTERISTICA</u>	<u>SATISFACCION</u>	<u>DESEMPEÑO</u>
A	Poder	Baja	Bajo
B	Relaciones	Alta	Bajo
C	Logros	Alta	Alta

Los resultados del estudio, llevaron a los investigadores a las siguientes conclusiones:

- 1) Diferentes climas organizacionales pueden ser creados variando el estilo de liderazgo. Los climas pueden ser creados en un período corto de tiempo y sus características son completamente estables.
- 2) Una vez creados, los climas parecen tener un efecto significativo sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción hacia el trabajo. Cada uno de los tres climas experimentalmente inducidos, despertó diferentes patrones motivacionales.
- 3) El clima organizacional puede provocar cambios en rasgos de personalidad aparentemente estables. Esta conclusión es de cierta manera tentativa. La

fuerza del motivo, tal como fue medida por un instrumento estandarizado de percepción temática, no fue significativamente afectada, pero ciertas disposiciones de personalidad, medidas a través de una prueba de personalidad validada y estandarizada, fueron afectadas por el clima.

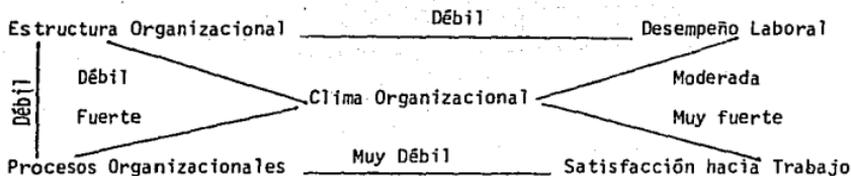
4) Estos descubrimientos llevaron a los investigadores a opinar que el concepto de clima puede ayudar a entender el impacto de las organizaciones en las personas y la personalidad.

Según estos investigadores, un entendimiento del clima, ayudará en el estudio de los procesos administrativos, particularmente con respecto a los efectos que tienen diferentes estilos administrativos en la gente, el desempeño y la salud organizacional.

Maier (1973), afirma que el estilo de liderazgo establece un clima que influye sobre el comportamiento del grupo. Aunque desde su punto de vista, el líder es quien determina el clima, opina que existen ciertos estilos generales en la organización que crean un clima general. Por ejemplo: algunas compañías tienen la característica de ser punitivas (control, reglas y castigos), mientras otras tienen la característica de ser paternalistas.

Maier opina que si las actitudes de las personas de una organización se midieran, se obtendrían diferencias entre las compañías y sería posible hacer comparaciones. Este es un enfoque comúnmente usado para estudiar el clima organizacional y como este influye en el comportamiento.

En 1974, Lawler, Hall y Oldham desarrollaron una investigación en la cual examinaron la relación entre la estructura organizacional, los procesos organizacionales, el clima laboral, el desempeño y la satisfacción hacia el trabajo. Este estudio de correlación mostró una relación moderadamente fuerte entre procesos organizacionales y clima y una relación débil entre estructuras y clima. El clima estaba fuertemente relacionado con la satisfacción hacia el trabajo, pero menos al desempeño organizacional. La siguiente figura fue tomada del artículo que publicaron en 1974 estos autores y muestra el grado de relación entre dichas variables.



Años más tarde, en 1980, los mismos autores definieron el clima laboral como una función conjunta de la estructura organizacional y los procesos organizacionales.

Likert y Likert, en 1976 informaron lo siguiente: "Los análisis de los datos abundantes obtenidos por el Instituto de Investigación Social, a partir de 1946, revelan que el ambiente organizacional experimentado por un grupo de trabajo en particular o por un nivel jerárquico específico dentro de una organización, está determinado primordialmente, por la conducta de liderazgo de los niveles superiores del mismo. La conducta de los líderes del nivel superior, ejerce la influencia más substancial." (8)

En 1981, Chruder Sherman opinó que el clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo.

Uno de los descubrimientos más recientes en cuanto a la literatura organizacional se refiere, es el enfoque de contingencia para el clima organizacional. Dicho enfoque sugiere que el clima, el desempeño y la relación existente entre ambas, es probablemente afectada por ciertas variables tales como: tecnología, procesos de producción, estructura organizacional.

1.2 ELEMENTOS DE UN CLIMA FAVORABLE.

Una vez habiendo definido el clima laboral y habiendo hablado de su importancia para la empresa, es conveniente mencionar cuales son los elementos que en opinión de algunos autores contribuyen a crear un clima favorable.

El clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Tanto jefes como empleados anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios. Por ejemplo: Mejor desempeño y más satisfacción en el trabajo.

Davis (1987), opina que los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, buscan la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito, ser escuchados y tratados de tal manera que se reconozca su valor, sentir que la organización se preocupa por sus necesidades y problemas.

En opinión de Davis y Newstrom (1987), los elementos que contribuyen a crear un clima favorable son:

- 1) Calidad de liderazgo
- 2) Grado de confianza
- 3) Comunicación ascendente y descendente
- 4) Sentimiento de realizar un trabajo útil
- 5) Responsabilidad
- 6) Recompensas justas
- 7) Presiones razonables de trabajo

De los puntos arriba expuestos, el autor considera que el más importante es la calidad de liderazgo, porque éste puede tener influencia sobre los demás. El grado de confianza que puede experimentar un empleado hacia la compañía parte del grado de confianza que tiene en su jefe inmediato y a su vez esto se puede reflejar en la confianza que tiene hacia la administración. Un adecuado flujo de comunicación ascendente y descendente en la

compañía, depende de la comunicación que tengan sus líderes con sus subordinados y con otros líderes dentro de la misma empresa. Sintetizando, el autor opina que con un equipo de líderes capaces, se pueden alcanzar la mayoría de los puntos que contribuyen a crear un clima favorable.

1.3 LA EVALUACION DEL CLIMA LABOPAL.

Una vez que se ha identificado qué es lo que contribuye a crear un clima adecuado, es conveniente hacer una evaluación para determinar como está el clima en la empresa y poder tomar medidas para corregir las deficiencias que se pudieran encontrar.

En el presente inciso, se hablará de los beneficios que tiene para la empresa conocer su clima laboral y se expondrán los métodos comúnmente utilizados para evaluarlo.

Para poder hacer frente a los problemas personales que afectan a los miembros de una compañía, un gerente debe entender qué es lo que hace que una persona se comporte de cierta manera. Un gerente debe conocer lo más posible, los factores que influyen significativamente el comportamiento de la organización. Un factor significativo o conjunto de factores que afecta el comportamiento organizacional es el clima laboral.

El conocimiento del clima laboral, dará a los directivos información útil que les ayude a incrementar el potencial de desempeño de su organización y la satisfacción de sus empleados. LaFollette opina que un clima laboral adecuado puede incrementar el potencial de desempeño de una compañía. El clima según éste autor, puede describir, explicar y predecir el comportamiento grupal y la efectividad organizacional.

Una manera de conocer el clima laboral es en opinión de Lawler et. al. (1974), administrando un cuestionario que evalúe las dimensiones básicas del trabajo, tales como: autonomía, estructura, recompensas, consideración y apoyo.

El clima laboral puede ser medido según LaFollette (1975) usando métodos objetivos o métodos perceptuales.

Los métodos objetivos son aquellos que tratan de caracterizar las diferencias organizacionales en términos de índices objetivos, tales como el tamaño, los niveles de autoridad, productividad, etcétera. Centran su atención en la importancia del ambiente para influir en el comportamiento y apoyan la opinión de Sells y Bloom de que las medidas ambientales deben ser obtenidas independientemente de las percepciones de los individuos.

A pesar de las ventajas de la exactitud y confiabilidad que tiene este método, algunos investigadores le atribuyen ciertas limitaciones. Forehand y Gilmer (1964) opinan que los estudios que examinan de manera individual las propiedades objetivas de una organización, dejan sin contestar la pregunta de cómo dichas propiedades se relacionan con el funcionamiento organizacional.

Otra crítica en contra de este método es que los índices objetivos afectan indirectamente a los participantes de la organización. Una persona no ve un objeto, más bien lo percibe, así el comportamiento de un individuo se ve fuertemente influido por sus percepciones.

En el método perceptual, los empleados tienen que indicar el grado hasta el cual varios atributos caracterizan situaciones laborales individuales.

LaFollette opina que la mejor medida de clima laboral que se puede obtener es usando ambos métodos. Sin embargo, ha habido pocos instrumentos que usando ambos métodos tengan validez y confiabilidad. Dos de estos cuestionarios son:

- 1) Organizational Climate Questionnaire (Stringer).
- 2) Organizational Practices Questionnaire (Hous y Rizzo).

El Organizational Climate Questionnaire de Stringer mide 6 factores o facetas de la organización:

- 1) Afecto hacia las otras personas en la organización. Se refiere a la manera como el sujeto percibe a sus compañeros y demás personas de la organización.

- 2) Afecto hacia la administración y/o la organización. Identifica la manera como el sujeto percibe a la administración de la compañía.
- 3) Políticas y claridad de promoción. Describe la manera como la gente siente acerca de las políticas de promoción y las oportunidades que se tienen en la compañía.
- 4) Presión en el trabajo.
- 5) Franqueza de la comunicación ascendente. Mide el grado de comunicación existente entre los empleados y los gerentes.
- 6) Riesgo en la toma de decisiones.

Estos factores describen los sentimientos de los trabajadores hacia varios aspectos de la organización.

El Organizational Practices Questionnaire de Hous y Rizzo, mide 14 factores específicos de una organización:

- 1) Toma de decisiones oportuna.
- 2) Comunicación ascendente.
- 3) Receptividad de los altos ejecutivos.
- 4) Inducción y/o promoción de aquellos fuera de la compañía.
- 5) Formalización (descripciones de puesto, estándares de desempeño, evaluaciones de desempeño).
- 6) Criterios de selección de personal basados en habilidad.
- 7) Precisión en el trabajo,
- 8) Desarrollo de los subordinados.

- 9) Trabajo en equipo
- 10) Cooperación intra-grupal (cooperación entre los grupos)
- 11) Cadenas de mando (órdenes directas)
- 12) Distorsión de la información
- 13) Comunicación en general
- 14) Definición del trabajo

Estos factores están básicamente orientados hacia la tarea o hacia la estructura, en lugar de hacia las personas.

Existen otros instrumentos, que si bien no fueron diseñados para evaluar el clima laboral específicamente, evalúan la satisfacción hacia el trabajo y vale la pena mencionarlos debido a que sentaron una base conceptual y empírica. Para la presente investigación son importantes pues sirvieron de guía para la elaboración del instrumento que se utilizó para evaluar actitud hacia el clima laboral.

Los primeros esfuerzos para medir la satisfacción hacia el trabajo a través de respuestas a un cuestionario, fueron hechas por Turner y Lawrence, quienes en 1965, elaboraron el Pequisite Task Attribute Index o P.T.A.I. el cual mide la actitud de los empleados hacia 6 factores:

- 1) Variedad
- 2) Autonomía
- 3) Relaciones informales
- 4) Relaciones formales
- 5) Conocimiento y habilidad requerida
- 6) Responsabilidad

El instrumento ha sido ampliamente revisado y analizado por varios autores y ha servido como base para la creación de otros instrumentos.

Una importante revisión ha sido hecha por Hackman, Oldham y Lawler, quienes en 1975, diseñaron el Job Diagnostic Survey o J.D.S. Este instrumento mide las dimensiones básicas del contenido del trabajo a través de las siguientes características:

- 1) Variedad
- 2) Autonomía
- 3) Identificación con la institución
- 4) Retroalimentación
- 5) Significancia

El instrumento consta de 15 ítems y las 5 escalas están correlacionadas con una confiabilidad de más de .70.

Otra importante revisión ha sido hecha por Sims, Szilagyi y Keller en 1976. De su revisión resultó el Job Characteristics Index, el cual mide la percepción de los empleados hacia 6 características:

- 1) Variedad: Se refiere a la diversidad de operaciones que un trabajo requiere para ser ejecutado.
- 2) Autonomía: Se refiere a la capacidad del empleado para decidir sobre como sincronizar su trabajo, seleccionar su equipo y decidir los procedimientos a seguir.
- 3) Identificación con la tarea: Se refiere al sentimiento de pertenencia que tiene el empleado hacia la empresa a través de su trabajo.
- 4) Feedback: Se refiere a la retroalimentación que recibe un trabajador por su trabajo.
- 5) Trato con otros: Se refiere a la relación entre compañeros de trabajo que debe existir en el ambiente laboral.

6) Oportunidad para entablar amistades: Grado hasta el cual un trabajo permite que el empleado establezca relaciones de tipo informal." (9)

Otro cuestionario comercialmente disponible y comúnmente usado por varias compañías, es el S.R.A. Attitude Inventory. Este cuestionario contiene 78 declaraciones que muestran 14 categorías:

- 1) "Demandas del puesto: Mide presión, fatiga, aburrimiento en el trabajo, carga de trabajo y horario de trabajo.
- 2) Condiciones de trabajo: Mide incomodidades, interés de la gerencia por las condiciones, equipo adecuado, medidas de seguridad, efecto de éstas sobre la eficiencia.
- 3) Salarios: Mide adecuación de los salarios, comparación con los salarios de otros en la compañía y en otras compañías locales, administración del sistema de salarios.
- 4) Beneficios para los empleados: Mide todos los beneficios y prestaciones que ofrece la compañía al empleado, comparación con los beneficios de otras compañías, conocimiento de los empleados del programa y la manera como es administrado.
- 5) Benevolencia y cooperación de los empleados: Mide caciquismo y fricciones.
- 6) Relaciones entre supervisores: Mide benevolencia, justicia, tratamiento mediante sugerencias, crédito por un buen trabajo, interés por el bienestar, cumplimiento de las promesas.
- 7) Confianza en la gerencia: Mide la confianza del empleado hacia la integridad de la gerencia y su interés por el bienestar del empleado.
- 8) Competencia técnica de la supervisión: Mide habilidad administrativa,

conocimiento del trabajo, habilidad para entrenar empleados, decisiones, organización del trabajo.

9) Efectividad de la Administración: Competencia de los niveles superiores de la gerencia, eficiencia de las operaciones de la compañía, cooperación entre los departamentos.

10) Comunicación: Libertad para expresar opiniones y sugerir mejoramientos, manejo de quejas, información acerca de las operaciones de la compañía entre los departamentos.

11) Status y Reconocimiento: Reputación en la compañía, apreciación justa del trabajo efectuado, respeto por el criterio.

12) Seguridad en el puesto: Seguridad contra despido o separación arbitraria, reconocimiento de la antigüedad, manejo de los cambios de puestos.

13) Identificación con la compañía: Orgullo por pertenecer a la compañía, interés en su futuro.

14) Oportunidad para el desarrollo y avance: Oportunidades para usar las propias habilidades para desarrollarse y avanzar en la organización.

El S.R.A. contiene declaraciones a las que el empleado responde que está "De acuerdo", "En desacuerdo" o "Indeciso". Sin embargo, esto representa una desventaja ya que a la gente no le gusta responder desde una posición extrema. Por lo que el uso de una escala con 4 o 5 opciones de respuesta es más conveniente según los autores que lo han revisado.

El S.R.A. fue publicado en 1962 por el Science Research Associates Inc.

Otro cuestionario comúnmente usado es el Job Descriptive Index o J.D.I., el cual mide la satisfacción a través de 5 factores:

- 1) Trabajo en si.
- 2) Supervisión.
- 3) Pago.
- 4) Oportunidades de promoción.
- 5) Compañeros de trabajo.

Los empleados indican su grado de satisfacción respondiendo afirmativa o negativamente a cada reactivo, de modo que mientras más respuestas afirmativas haya, mejor será la satisfacción.

Weiss, Dawis, England y Lofquist, diseñaron en 1967 un cuestionario que mide 20 facetas, cada una de las cuales tiene 5 reactivos. Es el Minnesota Satisfaction Questionnaire o M.S.Q. Los empleados indican sus sentimientos hacia cada reactivo en una escala de 5 puntos que va de muy satisfecho a muy insatisfecho.

Las facetas medidas son:

- 1) Habilidad
- 2) Logro
- 3) Actividad
- 4) Desarrollo
- 5) Autoridad
- 6) Políticas y prácticas de la compañía
- 7) Compensaciones
- 8) Compañeros de trabajo
- 9) Creatividad
- 10) Independencia
- 11) Valores morales
- 12) Reconocimiento
- 13) Responsabilidad
- 14) Seguridad
- 15) Servicio Social

- 16) Status
- 17) Supervisión (relaciones)
- 18) Supervisión (técnica)
- 19) Variedad
- 20) Condiciones de trabajo

Antes de aplicar cualquier instrumento para evaluar la actitud de los empleados, es necesario que los gerentes sepan que en muchos casos, se van a encontrar actitudes negativas por parte de los empleados al participar. A menudo no les gusta expresar sus sentimientos acerca de su trabajo por temor a perderlo y por lo tanto falsean la información que reportan. Holmes en 1979 sugirió que para poder minimizar las consecuencias negativas de la aplicación de un instrumento, es necesario que la administración de la compañía, tenga un entendimiento claro de las reacciones que se pueden encontrar, para que pueda tomar las medidas necesarias para evitar estos problemas.

CAPITULO 2

EL CLIMA LABOPAL EN EL MARCO ORGANIZACIONAL

ULTIMAS APOPTACIONES

CAPITULO 2.

EL CLIMA LABORAL EN EL MARCO ORGANIZACIONAL. ULTIMAS APORTACIONES.

En el presente capítulo se revisaron algunos autores cuyos últimos escritos han dado una pauta que indica el camino a seguir para tener un conocimiento más completo acerca del comportamiento individual y grupal en el marco organizacional.

En nuestros días, para poder permanecer competitivas, las empresas deben desarrollar estrategias que les permitan utilizar las innovaciones en sus productos y sus procesos de una manera más efectiva.

Algunos investigadores en teoría organizacional, han considerado que la estrategia esta básicamente bajo el control de los gerentes y que el ambiente puede ser modificado, Kozlowski y Hults (1987). De esta manera, mucha de la literatura reciente, ha centrado su atención en la relación entre la estrategia y el desempeño y ha considerado a los ambientes como moderadores de tal relación.

Recientemente, ha habido algunos intentos por parte de los investigadores para examinar las relaciones entre el ambiente, la estrategia y el desempeño; Sin embargo, la investigación no ha determinado aún si los ambientes son:

- 1) Independientes al desempeño.
- 2) Moderadores de la relación entre estrategia y desempeño.
- 3) Una combinación de ambos.

Uno de estos investigadores, fue J. Prescott, quien en 1986 hizo una investigación cuyos resultados revelaron que el ambiente sirve como un homólogo para un conjunto de variables estratégicas y que modifica la fuerza pero no la forma de la relación entre la estrategia y el desempeño. Esta conclusión, lo llevo a sugerir, que el ambiente es crítico, porque esta-

blece el contexto en el cual puede evaluarse la relación entre la estrategia y el desempeño.

Repetti y Cosmas (1991). Estudiaron la relación entre factores sociales en el trabajo y la satisfacción laboral, midiendo dos componentes del ambiente social:

- 1) El clima social compartido por los empleados en el mismo marco de trabajo.
- 2) El espacio social unico del individuo en tal marco.

En su investigación encontraron, que existe una relación moderada entre la calidad del ambiente social en el trabajo y la satisfacción laboral individual. Así mismo, concluyeron que existe una relación más fuerte entre las variables satisfacción laboral y calidad de las relaciones con el supervisor, que entre las variables satisfacción y calidad de las relaciones con otros compañeros de trabajo.

Otros investigadores que hablan acerca de la importancia del líder en el ambiente organizacional, son Ansari, Tandon y La Khatakia, quienes en 1989, llevaron a cabo un estudio para examinar el impacto del clima organizacional y el desempeño de los subordinados en las estrategias de influencia de los líderes. Encontraron que el clima tuvo poco o ningún impacto, pero el desempeño de los subordinados influyó significativamente en dos de las nueve estrategias de influencia tomadas en consideración: sanciones positivas y renuncias. Por otra parte, examinaron el rol del desempeño de los subordinados en las relaciones líder-miembro, en el uso de las estrategias de influencia del líder. Los resultados indicaron que el uso de estrategias es una función de la interacción entre el desempeño de los subordinados y las relaciones líder-miembro.

Según O'Reilly (1991). Algunos resultados empíricos han apoyado la hipótesis de que la adecuación entre las personalidades de los individuos y las demandas de sus ocupaciones, se asocian a una influencia positiva y a una alta probabilidad de que los individuos permanezcan en sus trabajos.

Recientemente, varios investigadores han hablado acerca de la importancia de una adecuación entre la persona y el ambiente organizacional, considerando dentro de ambiente organizacional tanto el nuestro como los valores organizacionales. Estos investigadores parten de la hipótesis de que si existe una adecuación, la persona se sentirá más satisfecha y por lo tanto su rendimiento será mucho mejor. Lo cual nos lleva a hacer énfasis en la importancia de hacer en las empresas un buen proceso de reclutamiento y selección de personal.

El concepto de una adecuación entre la persona y el puesto parte de la base de que las organizaciones tienen culturas que son más o menos atractivas a un cierto tipo de individuos. Al estudiar la adecuación persona-situación, los investigadores del comportamiento organizacional han tomado uno de dos caminos:

- 1) Investigar la interacción entre las características individuales y los amplios atributos ocupacionales.
- 2) Investigar que tan adecuadas son las características específicas de una organización para la gente que la integra. Los ejemplos de este segundo enfoque, según O'Reilly (1991), varían desde estudiar las habilidades individuales que un trabajo requiere, a estudiar la relación entre características individuales y clima organizacional.

En 1987, Hall y Norburn, sugirieron la existencia de una "adecuación" entre los valores organizacionales y conductuales en las empresas exitosas.

Cada día se hace más evidente la necesidad de tener un conocimiento más amplio acerca del comportamiento de los individuos y grupos en las organizaciones, para lograrlo, los investigadores en el campo, han recurrido a teorías sobre antropología, sociología y psicología social y han utilizado conceptos tales como cultura, rituales e historia.

De acuerdo con O'Reilly (1991), este proceso ha generado una serie de debates sobre aspectos tales como la definición de cultura, la adecuada metodología para investigarla y el adecuado nivel de análisis para su estudio.

Rousseau (1990), opina que la investigación en cultura usualmente empieza con un conjunto de valores y suposiciones. Estos valores ya sean conscientes o inconscientes, actúan típicamente como los elementos alrededor de los cuales giran las normas, los símbolos y otras actividades culturales.

Los valores básicos pueden ser creencias normativas internalizadas que pueden guiar el comportamiento. Cuando los miembros de una unidad social comparten valores, pueden en opinión de Rousseau (1990) formar la base para expectativas sociales o normas. Si estas son compartidas por un grupo mayor, una cultura organizacional o un sistema de valores puede existir.

Los investigadores coinciden en que la cultura puede ser un factor importante en determinar que tan bien un individuo encaja en el contexto organizacional.

Schneider (1985), opina que las características contextuales de una organización, representan un proceso, que al igual que la tecnología, estructura y las políticas administrativas afectan las percepciones que los individuos tienen del clima laboral. Sugiere que el concepto de clima, proporciona un marco de trabajo que permite conceptualizar la motivación a un nivel colectivo más que individual.

Kozlowski y Hults (1987), opinan que el concepto de clima proporciona un marco de trabajo útil para entender factores que facilitan la competencia y el desempeño técnico. Sugieren que para tener un adecuado desempeño y prevenir la obsolescencia, se requiere el desarrollo de un clima organizacional congruente.

Como se puede observar, el punto de vista teórico es que existe un potencial para influir las percepciones del clima y las respuestas subsecuentes.

El concepto de clima organizacional ha sido cargado de muchas controversias. Por ejemplo: Guion (1973), sugirió que el clima era simplemente otra forma de respuesta afectiva, similar al constructo de satisfacción laboral. Ha habido también diferentes perspectivas con respecto a si el clima es una

propiedad de la organización objetiva, subjetiva o perceptual (Hellriegel y Slocum, 1974) y también con respecto a si el clima es un constructo individual u organizacional (James y Jones, 1974).

Algunas teorías e investigaciones recientes han empezado a resolver la mayoría de estas ambigüedades. Muchos investigadores en el área, han adoptado un marco teórico que ve el clima como un mediador de la relación entre el contexto organizacional y las respuestas individuales. Este marco de trabajo, propone que ciertas características del contexto organizacional, tales como la tecnología, estructura y variables de proceso, son un estímulo situacional para los miembros de una organización. Este estímulo, según Schneider (1985) pone límites y proporciona información que la gente utiliza para describir su ambiente de trabajo psicológico, en opinión de este autor, los miembros de la organización tratan de interpretar y dar sentido a estas características ambientales.

Schneider (1985), opina que el clima se compone de un conjunto de descripciones basadas perceptualmente, que incorporan las interpretaciones de la gente del contexto organizacional. Estas percepciones del clima, forman la base para respuestas tales como desempeño, satisfacción o compromiso.

Conceptualizar el clima como descripciones perceptuales basadas cognitivamente y distinguir estas descripciones de evaluaciones afectivas, ha hecho posible distinguir empíricamente, el clima de las actitudes y otros constructos relacionados con el afecto. Schneider (1985).

Esta perspectiva fija claramente la medida del clima a un nivel individual. A lo que James y Jones (1974) llaman clima psicológico. Sin embargo, el marco teórico también incorpora la idea de que el contexto organizacional, particularmente sus características homogéneas más sobresalientes, es probable que afecten percepciones a nivel individual.

En opinión de Schneider (1981), esta definición perceptual de clima psicológico, marca como unidad de medida del mismo, la individual. Sin embargo, sugiere que si se logra un acuerdo general entre los perceptores individual

les expuestos a características contextuales comunes, entonces es posible agregar las percepciones individuales a la unidad más grande y ver las percepciones de la media del grupo como una propiedad del clima de la unidad - grupo, o del clima a nivel organizacional.

Cuando es agregado a un nivel más alto, el constructo de clima puede ser útil para entender factores que influyen las tendencias de respuesta normativa de los miembros de una organización.

Para concluir este capítulo sobre el clima laboral, puede decirse que día a día se hace más evidente la necesidad de las empresas de desarrollar estrategias que les permitan permanecer competitivas.

El uso de estrategias puede ser considerado una función de la interacción entre el desempeño de los subordinados y las relaciones que tiene el líder del grupo con los miembros del mismo. Se puede decir, que el líder ejerce una influencia básica sobre el comportamiento del grupo y por lo tanto, la satisfacción de los empleados se relaciona altamente con la calidad de la relación que existe entre el líder y los miembros del grupo.

Para que una empresa cuente con buenos líderes, es necesario hacer hincapié en que las empresas deben hacer un adecuado y conciso reclutamiento y selección de su personal, ya que se ha demostrado que las empresas exitosas son aquellas en las que existe una adecuación entre la persona y el ambiente organizacional. Para ello, es necesario recurrir a conceptos de antropología y psicología social, tales como el de cultura, que sirve para determinar que tan bien un individuo encaja en el contexto organizacional.

Si se acepta el punto de vista de que las características contextuales afectan las percepciones que los individuos tienen del clima, entonces hay que recordar que el ambiente laboral puede ser modificado para lograr individuos más satisfechos y por lo tanto más productivos.

CAPITULO 3

LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

CAPITULO 3

LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL.

La evaluación del desempeño es útil porque ayuda a la empresa a tomar decisiones adecuadas. Una empresa que no cuenta con un sistema de evaluación no puede saber cómo su personal está contribuyendo al logro de sus objetivos, no puede saber quien está dando menos de lo que se esperaba o quienes son los mejores empleados para desarrollarlos.

En opinión del autor, la evaluación del desempeño le brinda a los directivos de las empresas pautas a seguir y por ello es importante que las empresas conozcan más acerca de éstos sistemas. En el presente capítulo, se revisarán los antecedentes de este tipo de sistemas, sus propósitos y características, así como su clasificación. Así mismo, se hará énfasis en las ventajas de contar con un sistema de evaluación de desempeño.

3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Uno de los pioneros de la evaluación del personal fue Robert Owen, quien a principios del siglo XIX estructuró en su fábrica de hilados y tejidos, un sistema de libros y blocks de carácter. El sistema consistía en que a cada uno de los empleados le era asignado un libro y en él, los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. Dicho block estaba integrado por una serie de páginas de colores en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado.

La evaluación de desempeño permaneció estancada durante algunos años, hasta los inicios del presente siglo, que fue cuando se realizaron los primeros in-

tentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a los problemas de la industria. Fue entonces, cuando Winslow Taylor se dió cuenta que los industriales poseían un concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina pero carecía de una visión comparable de los límites de la eficiencia de los trabajadores. En base a sus estudios, Taylor planteó 3 principios fundamentales que pueden ser considerados según Jaime A. Grados (1987), como el inicio de la evaluación de los individuos de una manera sistematizada.

Los principios son:

- 1) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- 2) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
- 3) Conceder incentivos en forma de salarios para los mejores trabajadores." (10)

El uso de la calificación de méritos, se ha venido desarrollando desde entonces, sin embargo aún no está lo suficientemente adaptado al análisis de la problemática de la conducta humana en la empresa, sino que se orienta más bien hacia aspectos de tipo administrativo y esto frena su difusión.

Un estudio realizado en Estados Unidos reveló que el 65% de las empresas de ese país, cuentan con programas de calificación de méritos o de evaluación del desempeño. "Tales programas tienen como finalidad básica, determinar los ascensos y los aumentos de sueldo y forman parte del plan de desarrollo de los empleados". (11).

En una encuesta realizada por la Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales (COMARI), resultó que el 54% de las empresas que formaron la muestra, empleaban la calificación de méritos.

En otro estudio realizado, se encontró que el 78% de las 37 empresas de importancia que cotizaban en la Bolsa de Valores de México, emplean programas de evaluación, 14 de las 37 usan los métodos de escalas debido a que se adaptan mejor a su organización, por ser de fácil aplicación y permitir ob-

tener resultados a corto plazo. El 71% de las empresas afirmó que el personal se manifiesta alentado y labora mejor al sentirse evaluado ya que el 72% de las empresas dan a conocer los resultados a sus empleados. El tiempo durante el cual han usado la evaluación del desempeño, fluctuó de 22 días a 75 años. El 33% de las empresas contestó que los resultados de los programas han sido ampliamente satisfactorios, el 36% que han sido aceptables. Ninguna empresa manifestó haber tenido resultados negativos a partir de la implantación del programa.

3.2 TERMINOS FRECUENTEMENTE UTILIZADOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Es difícil llevar a cabo una definición de lo que es la evaluación del desempeño, ya que incluso la terminología varía de organización a organización, según el uso que se le dé y los objetivos particulares que se persiguen en cada caso. Las denominaciones con más frecuencia encontradas son:

- 1) Calificación de actuación.
- 2) Calificación del desempeño.
- 3) Apreciaciones del empleado.
- 4) Requisito de ejecución.
- 5) Evaluación de la actuación.
- 6) Reporte de desarrollo.
- 7) Medición del desempeño.
- 8) Programa de la evaluación de recursos humanos.

De los términos arriba mencionados, el autor prefiere el de Evaluación del Desempeño Laboral. Primeramente, porque la palabra evaluación denota algo más que asignar una calificación o un número y el término desempeño laboral hace mención únicamente a la conducta que lleva a cabo un empleado para cumplir con sus actividades o tareas.

3.3 ¿QUE ES LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO?

A continuación se expondrán 3 enfoques diferentes bajo los cuales se puede definir el concepto de desempeño:

- 1) Enfoque de la Meta: (Etzioni, 1969). Este enfoque asume que las organizaciones persiguen metas definidas e identificables y por lo tanto define el desempeño en términos de la obtención de metas.
- 2) Enfoque de Sistema de Recursos: (Yuchtman y Seashore, 1967). Este enfoque acentúa la relación entre la organización y su ambiente y define el desempeño en términos de la habilidad de la organización para asegurar sus recursos escasos y de valor.
- 3) Enfoque de Procesos: (Steers, 1977). Este enfoque define el desempeño en términos del comportamiento de los miembros de la organización.

R. Barret (1966), define el desempeño con la siguiente ecuación:

ESTRATEGIA + ESTRUCTURA = DESEMPEÑO

En la presente investigación, se considera que la evaluación del desempeño, es el proceso mediante el cual, la empresa valora el comportamiento laboral de sus empleados.

De los enfoques arriba expuestos, se considera que el Enfoque de la Meta, es el más adecuado, porque dá por sentado el hecho de que las empresas tienen metas establecidas y que son una pauta contra la cual medir resultados obtenidos.

3.4 PROPOSITOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Una vez definida la evaluación del desempeño , vale la pena mencionar cuál es la finalidad que persiquen las empresas al implantar este tipo de sistemas.

La calificación de méritos según Jaime A. Grados y colaboradores (1987), tiene dos finalidades u objetivos básicos:

"1) De tipo Psicosocial: En este caso se emplea para conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa; identificar sus principales cualidades, así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas y finalmente conocerlo de manera individual y grupal para poder contribuir como empresa a lograr que mejore sus condiciones de trabajo y de existencia y alcance su máxima satisfacción como individuo.

2) De tipo Administrativo: Se emplea en la selección de personal, eligiendo individuos aptos para el puesto; se utiliza como base para justificar aumentos de sueldo a fin de que funcione como incentivo económico para el desempeño más eficaz en el trabajo y como control de la relación entre lo que se gana y el desempeño; sirve para valorar el potencial de trabajo de una compañía; fundamentar, evaluar e implantar políticas de personal; sirve para sentar una base de comparación entre los empleados y justificar movimientos de personal, ascensos, traslados, adiestramientos especiales, necesidades de capacitación ; para calcular costos y para evaluar diversos métodos de trabajo." (12)

Los objetivos de la calificación de méritos pueden dividirse según el mismo autor, de la siguiente manera:

"1) Objetivos para la organización.

a) Como parte de la evaluación del factor humano.

b) Para proveer a la dirección de la empresa de un instrumento de conocimiento y control de las actividades del personal.

- c) Como base para establecer los criterios que normen las políticas de personal, fijar niveles de salarios y promoción de empleados, para corregir deficiencias en el trabajo, para motivar a los trabajadores.
- d) Para encausar y motivar al colaborador hacia un mayor entendimiento de los objetivos de la empresa.
- e) Para propiciar una adecuada comunicación entre jefe y subordinado mediante el análisis sistemático de la forma y grado en que se logra el cumplimiento de las tareas y finalidades del puesto.
- f) Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo.
- g) Para saber a quien considerar en caso de ascenso.
- h) Para conocer el grado de integración personal.
- i) Como factor importante en la planificación total de recursos humanos.
- j) Como base de criterios y políticas para la selección del personal de nuevo ingreso.
- k) Para que en caso especial de reingreso, las evaluaciones previas sirvan como base para tomar una decisión.

2) Objetivos para los Trabajadores:

- a) Para conocer su situación real dentro de su trabajo, conocer si su labor es deficiente, si puede superarse, etc.
- b) Para saber sus características individuales, deseos, aspiraciones.
- c) Para que sepan que aspectos corregir o perfeccionar.
- d) Como base para lograr mejores resultados.
- e) Como medio básico para lograr incentivos que redunden en progreso, mayores beneficios y comodidades.
- f) Como técnica de evaluación que reduzca peligros como la subjetividad, generalización y falta de tiempo.
- g) Para lograr mejores relaciones con sus subordinados.
- h) Como base para lograr análisis imparciales a fin de determinar aumentos de sueldos, ascensos, etc.
- i) Para saber lo que puede esperarse de sus subordinados.
- j) Para propiciar comunicación adecuada con subordinados.
- k) Como medio para asegurarse que los trabajadores están laborando para conseguir metas organizacionales." (13)

En la presente investigación, se considera que la evaluación del desempeño es como expone J. Grados, útil tanto para la empresa como para los empleados. Para la empresa, la evaluación del desempeño le permite conocer en qué áreas tiene deficiencias, qué áreas están funcionando adecuadamente y qué áreas requieren de su atención inmediata. Le ayuda a tomar decisiones adecuadas, no solo en cuanto a la operación de un área determinada, sino también para conocer el rendimiento real de su personal, le permite saber qué ejecutivos no están funcionando como deben, o saber qué personal requiere capacitación o entrenamiento, o saber quien es apto para ser promovido. En resumen, la evaluación del desempeño, proporciona a la empresa pautas, le ofrece un patrón a seguir en el camino hacia la obtención de sus metas.

Para los empleados, la evaluación del desempeño es útil, porque además de ofrecerle conocimiento en cuanto a cómo está laborando y en qué áreas debe mejorar, le ofrece una manera justa de ser valorado. Un empleado que labora en una empresa con un sistema de éste tipo puede estar seguro que al final de cierto período, tanto él como todos sus compañeros van a ser evaluados respecto a su grado de contribución hacia ciertos objetivos previamente establecidos.

El siguiente inciso está destinado a revisar las características que en opinión de algunos autores, debe tener un sistema de evaluación del desempeño.

3.5 CARACTERISTICAS DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Korman (1978), sugiere que antes que nada un sistema de evaluación de desempeño debe medir de manera objetiva e imparcial las diferencias en rendimiento, ser capaz de eliminar toda clase de favoritismo, distorsión y sesgo.

Dalton (1971), sugiere que un sistema de evaluación debe contar con las siguientes características:

- 1) Motivar al personal con alto desempeño a buscar la excelencia y al personal con bajo desempeño a mejorar su actuación.
- 2) Identificar a los empleados que valgan la pena para su desarrollo y a los empleados mediocres para tomar otras medidas.
- 3) Obtener información exacta y completa para tomar decisiones en cuanto a aumentos de sueldo, promociones y transferencias.
- 4) Justificar aumentos de sueldo y motivar a los subordinados.
- 5) Que los subordinados conozcan cómo son vistos por sus superiores." (14)

Fernando Arias Galicia (1986), sugiere que las medidas de desempeño deben contar con los siguientes requisitos o características:

- 1) Objetividad: Un criterio de desempeño debe ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga.
- 2) Validez: Un criterio de evaluación debe retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada.
- 3) Confiabilidad: Las medidas de eficiencia deben ser consistentes, es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se tomen, siempre que las condiciones de trabajo y de la persona permanezcan iguales.

3.6 CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

En el presente inciso, se hablará acerca de los métodos existentes de evaluación de desempeño y de las ventajas y desventajas que tienen.

Según la posición que guardan los evaluados respecto a los evaluadores, se pueden clasificar según J. A. Grados en:

- 1) Sistema Vertical: El que califica y el que es calificado se encuentran ocupando diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización, consta de 2 variantes: Ascendente y descendente. En la descendente, el empleado recibe la calificación de su jefe o jefes inmediatos. Se le conoce como de aplicación en cascada. En el ascendente, los subordinados califican a su superior inmediato.
- 2) Sistema Horizontal: Cada individuo es calificado por sus compañeros de labores y por lo tanto del mismo nivel organizacional". (15)

Si se les clasifica de acuerdo con su estructuración, pueden agruparse de la siguiente forma:

1) Sistemas de Comparación:

- a) Alineamiento.
- b) Comparación por Pares.
- c) Distribución forzada o forzosa.

2) Sistemas de Escalas:

- a) Continuas.
- b) Discontinuas.

3) Sistemas de Listas de Verificación:

- a) Ponderadas.
- b) De Preferencia.

1) Sistemas de Comparación: Como su nombre lo indica este método compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

a) Alineamiento: El comité o el encargado del procedimiento, una vez que ha determinado cada una de las características por evaluar, lista por orden a todos los individuos de acuerdo con el factor que se esta calificando, partiendo del más útil al menos útil. Su aplicación es fácil, pero tiene la desventaja de que cuando se evalúan las características cualitativas, los individuos quedan clasificados en diferente nivel a pesar de que en ocasiones obtienen la misma calificación.

b) Comparación Pareada o Por Pares: Consiste en hacer una lista del personal, también por característica, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par quien posee la característica en cuestión; por lo tanto, será mejor aquel que resulte con mayor número de éstas en relación con sus compañeros. A pesar de ser sencillo, el método cuenta con el inconveniente de que se determina quienes son los mejores y no los más sobresalientes, al tiempo que aumenta el número de comparaciones por cada trabajador que se incluye.

La fórmula para encontrar el número de comparaciones es:

$$\frac{N(N-1)}{2}$$

2

Donde N es el número de cuestiones (trabajadores) a comparar. Debido a lo laborioso, a menudo éste método se limita a la evaluación del trabajo en general más que a características específicas.

c) Distribución Forzosa o Forzada: Este método se basa en el principio de la curva normal de Gauss, en la que los individuos quedan distribuidos aproximadamente en las siguientes proporciones:

10% con puntuación muy inferior

20% Con puntuación inferior

40% Con puntuación media

20% Con puntuación superior

10% Con puntuación muy superior

Para que éste método resulte práctico se requiere que el grupo sea grande.

2) Sistemas de Escalas: En éste método se califica al sujeto en relación a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica por una línea horizontal, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión y el otro al grado máximo, a fin de que al colocar una marca se indique el grado que de dicha característica posee el sujeto a juicio del calificador.

a) Escalas Continuas: Se denomina de esta manera si el paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando se hace en forma imperceptible. Esto permite la flexibilidad en los juicios, pero tiene la desventaja de que es muy difícil que el calificador logre una precisión máxima en sus juicios, pues los grados no tienen divisiones.

b) Escala Discontinua: Son las escalas que cuentan con divisiones verticales cuya finalidad es integrar unos cuantos grados. Dichas divisiones ocasionan que el paso de un grado a otro sea brusco. Este método es uno de los más usados por su fácil manejo, pero tiene la desventaja de que la eva-

luación que se hace de una característica determinada puede influir sobre la calificación de las restantes (efecto de halo), por lo que se recomienda que se califique a todos los individuos del grupo sobre una característica, antes de pasar a la siguiente. Otra desventaja de éste método es el llamado Defecto de Tendencia Central, que consiste en considerar a todos los calificados como normales o promedios. Para evitar esto, se recomienda usar números impares de grados, para evitar la tendencia a calificar en el centro o punto medio de la escala.

3) Sistema de Listas de Comparación: En éste método, se pretende que el supervisor no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de su calificación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que siente, irremediablemente hacia los trabajadores.

a) Listas Checables Ponderadas: Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100; correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente, que el supervisor desconoce. Su desventaja principal es que requiere de especialistas para hacer las frases.

b) Listas Checables de Preferencia: A diferencia de las anteriores, este método contiene frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables y en las cuales el supervisor tiene que señalar de cada grupo únicamente las dos frases que considera que describen mejor al evaluado. Con ésto, se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que exista hacia los trabajadores, en virtud de que solo una de las expresiones positivas y una de las negativas tiene un valor determinado y las otras dos restantes carecen de éste. Este método según varios estudios desagrada a los supervisores porque no les permite conocer los resultados de la evaluación.

3.6.1 EVALUACION POR RESULTADOS.

Otro enfoque a la evaluación del desempeño en el trabajo, es comúnmente conocido como Evaluación por resultados. Dicho enfoque, es consistente con el concepto de Peter Drucker acerca de la Administración por Objetivos

y según McGregor consiste en:

- a) Llegar a un claro establecimiento de las principales características del puesto. Define las áreas de responsabilidad tal como operan en la práctica.
- b) El jefe y el empleado discuten ampliamente lo anteriormente establecido.
- c) Fijan a raíz de la declaración de responsabilidades, las metas para un período de tiempo. Tales metas son acciones específicas que el trabajador se propone llevar a cabo.
- d) Al término del período de tiempo establecido, el subordinado hace su propia apreciación de lo que ha obtenido en relación con las metas establecidas.
- e) Se efectúa una entrevista entre el supervisor y el subordinado de la autoapreciación y culmina con el establecimiento de nuevas metas para otro período de tiempo." (16)

Son varias las empresas que en los últimos tiempos han optado por este método de evaluación de desempeño. Para poder entenderlo con más precisión y debido a lo extenso del tema, el siguiente capítulo de esta tesis, está destinado a la revisión de la Administración por Objetivos como método para evaluar el desempeño.

CAPITULO 0

SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

CAPITULO 4 .

SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

4 .1 INTRODUCCION.

Todos en este mundo, debemos tener metas u objetivos por alcanzar. Siempre existe algo que queremos lograr, un lugar a donde queremos llenar o algo que queremos tener. Algo que nos impulsa a movernos y a actuar.

Al igual que nosotros, como individuos, las empresas tienen uno o varios objetivos, de no ser así, no tendrían razón de ser.

Los objetivos son los fines hacia los cuales se encaminan las actividades. Si no existieran, o si nosotros no los tuviéramos, seríamos como veleros sin rumbo, moviéndonos de un lado a otro, pero sin un lugar específico a donde dirigirnos.

G. Odiorne (1970). Dice que:

- 1) Si no tienes una meta, no puedes tener idea si vas por el buen camino o no.
- 2) No puedes valorar los resultados que obtienes, sin una previa expectativa contra la cual medirlos.
- 3) No puedes saber cuando las cosas "se están hundiendo", si no tienes una idea clara de qué metas comprende "no hundirse".
- 4) La gente no puede actuar con la máxima efectividad, si no sabe cuales son las metas que tiene la organización y porqué. O si desconoce como está contribuyendo al logro de tales metas." (17)

El éxito de una empresa o de un individuo, estriba en alcanzar sus objetivos con los recursos tanto materiales como humanos con que cuenta.

Un sistema de administración que cuenta con una red de objetivos, es un sistema con un buen principio. Ya que en opinión del autor, para poder actuar, se debe saber que es lo que se quiere lograr.

El sistema de administración por objetivos tiene la ventaja de estar orientado hacia el futuro y por lo tanto ayuda a la planeación. La planeación según Koontz y O'Donnell (1979), es "decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuando hacerlo y quien ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir y hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían". (18)

En el presente capítulo, se revisará literatura existente en cuanto a la Administración por objetivos y se terminará exponiendo un caso práctico de una empresa embotelladora de refrescos que trabaja con un sistema de Administración por objetivos y que ha tenido muchas satisfacciones a raíz de la implantación del sistema. Se hablará de los problemas con los que se enfrentó, las soluciones que les dió y de como poco a poco fue adaptando el sistema hasta hacerlo acorde a sus necesidades y características. Es decir, se expondrá todo el proceso por el que atravesó esta empresa, buscando alcanzar el éxito.

4.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Peter Drucker puede ser considerado como el pionero de la administración por objetivos, ya que en 1954 señaló que "los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten directa y vitalmente a la supervivencia y prosperidad del negocio" y la "acción que se espera del administrador debe derivarse de los objetivos de la organización y sus resultados deben medirse por la contribución al éxito de la empresa". Para lograr ésto, se requiere de la Administración por Objetivos y de un control por autocontrol. Así mismo, afirmó que el desempeño de una persona puede contrastarse contra objetivos preestablecidos y contra su desempeño anterior. (19)

En 1957 Douglas McGregor, hizo un escrito en el que criticaba los sistemas de evaluación por rasgos individuales, ya que desde su punto de vista, éstos requerían que el supervisor emitiera un juicio sobre las características personales de los subordinados. Sugirió que la evaluación se llevara a cabo sobre la base de objetivos preestablecidos, y señaló que éste era un medio para realizar la evaluación en forma constructiva y de poner énfasis sobre el desempeño más que sobre la personalidad.

Edward Schleh, en el año de 1961, sugirió que: "Los objetivos administrativos establecen el cumplimiento específico de tiempo, de modo que el trabajo de todo el grupo administrativo se mezcle sólidamente en un momento particular en el tiempo". Así mismo, mencionó que los objetivos deben establecerse para todo el personal de la organización y recomendó que la delegación se hiciera en base a resultados esperados, (20)

Existen otros autores que vale la pena mencionar porque fueron predecesores y sucesores de la Administración por Objetivos: Henry Fayol, subrayó la importancia de los objetivos, Lyndall Urwick basó gran parte de sus escritos sobre Administración en el cumplimiento de los objetivos y Chester Barnard hizo que el propósito fuese el rasgo distintivo de las organizaciones formales.

Los científicos del comportamiento fueron quienes empezaron a utilizar el sistema como una herramienta para mejorar la motivación individual y proveer una base sólida para evaluar el desempeño en el trabajo. A continuación, se revisarán algunas definiciones de lo que es el sistema.

4.3 ¿QUE ES LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS?

Huse, 1986, define el sistema de administración por objetivos como una técnica y una filosofía de la administración.

Dalton, 1971, define al sistema como un enfoque de planeación y control de los niveles superiores de la empresa.

El Sistema de Administración por Objetivos, más que una evaluación, es parte de un programa motivacional, una técnica de planeación o parte de un cambio organizacional o programa de desarrollo. Se centra básicamente en los logros de cada empleado.

Jaime A. Grados, 1987, dice que el sistema parte del principio de que la planeación de la actuación futura, conduce a una mejor actuación y desarrollo real. Es un sistema según el autor, que requiere de la fijación de metas por alcanzar en un período de tiempo y el empleado junto con su jefe inmediato fijan los objetivos, al término del período, el subordinado hace su propia apreciación de lo que ha obtenido en relación con las metas establecidas. Finalmente, se efectúa una entrevista entre el supervisor y el subordinado de la autoapreciación y el proceso termina con el establecimiento de nuevas metas para otro período de tiempo.

G. Odiorne (1970). Lo define como: Un proceso en el que el superior y el subordinado identifican sus metas conjuntamente; definen sus áreas individuales de mayor responsabilidad en términos de los resultados esperados y usan éstas medidas como guías para operar la unidad. Finalmente, valoran la contribución de cada uno de los integrantes del área.

Humble (1970). Define la Administración por Objetivos como: "Un sistema dinámico que se propone fundir la necesidad de toda empresa de aclarar, fijar y realizar sus metas de beneficio y expansión, con la necesidad que siente todo directivo de autorrealizarse él, al mismo tiempo que se esfuerza por realizar los fines de su firma." (21)

Maier (1973). Dice que el Sistema de Administración por objetivos, es un sistema en el que los ejecutivos de una empresa participan en el establecimiento de metas de común interés y definen las áreas de mayor responsabilidad en términos de resultados esperados. Con metas específicas y medibles, es posible conocer la contribución hacia éstas y así un subordinado puede ser evaluado en base a resultados. Teóricamente, según el autor, este procedimiento debe llevar a una mayor motivación y mayor producción.

Strauss, Sayles y Nannetti (1980). Opinan que este sistema se basa en el establecimiento de metas de rendimiento, cuantitativas, mensurables o por lo menos concretas que se fijan conjuntamente entre el superior y sus subalternos. En este enfoque cada subalterno debe establecer por sí mismo metas u objetivos de rendimiento a corto plazo, formas en que pueda mejorar su propia eficiencia y la de su área de trabajo. Posteriormente, el superior y el subordinado, discuten que se requiere para cumplir con estas metas y adaptarlas en forma que sean compatibles con las metas de la organización. Al final del período que se fije, vuelven a reunirse para evaluar en que forma se han cumplido las metas, discutir que se puede hacer mejor y fijar las metas para el próximo período. Para estos autores, el éxito de un sistema de Administración por Objetivos exige más que la fijación de metas individuales, metas compatibles con las metas del grupo de trabajo y de la organización y que además se ajusten con los presupuestos y planes a largo plazo de la organización.

Algunas definiciones del sistema de administración por Objetivos comúnmente utilizadas son las siguientes:

- 1) Es el vínculo entre la evaluación y el desempeño.
- 2) Es una herramienta que le ayuda a la gerencia a la planeación.
- 3) Es una herramienta para motivar a los empleados.
- 4) Es una herramienta que incrementa la interacción y la retroalimentación entre los subordinados y jefes.
- 5) Es una herramienta que vincula los objetivos departamentales con los objetivos organizacionales.

De lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el sistema es una herramienta que le permite a la empresa planear adecuadamente con sus recursos tanto materiales como humanos, el camino que le permita alcanzar sus objetivos. Es un sistema que requiere de la total entrega y dedicación de los ejecutivos de la empresa. La mayoría de las definiciones arriba expuestas concuerdan en que el sistema consiste en el establecimiento de metas conjuntamente entre el superior y el subordinado para un cierto periodo de tiempo y en la evaluación conjunta de los resultados obtenidos.

4.4 CARACTERISTICAS.

En el presente inciso, se revisarán las características que según algunos autores, debe tener un sistema de administración por objetivos.

Según Huse (1973), el sistema tiene dos grandes ramas:

- 1) Organizacional: Con énfasis en el beneficio de la organización.
- 2) De Desarrollo: Con énfasis tanto en la organización como en el beneficio de los individuos.

La rama Organizacional, la desarrolló Peter Drucker, quien señaló que las compañías necesitan establecer objetivos en ocho áreas básicas:

- 1) Stándares de mercado
- 2) innovación
- 3) Productividad
- 4) Recursos físicos y financieros
- 5) Ganancias
- 6) Desempeño y desarrollo de los ejecutivos.

- 7) Actitud y desempeño hacia el trabajo.
- 8) Responsabilidad pública

La rama de desarrollo, la desarrolló McGregor. Puso énfasis en el aspecto cualitativo del sistema de administración por objetivos. Manifestó que en lugar de identificar los puntos débiles del subordinado, un análisis del desempeño debería definir los puntos fuertes y el potencial para el desarrollo. Así mismo, manifestó que el jefe con el subordinado debía de acordar las responsabilidades más fuertes del puesto, dejando al subordinado libre para desarrollar metas a corto plazo, planes de acción y criterios para autoevaluación. El jefe actuaría como un facilitador en vez de como juez. Para lograr ésto, se debe centrar en el futuro en términos de metas y planes en lugar de en el pasado como lo hacen los otros enfoques.

Según Stephen J. Carroll y H. Tosi Jr (1989). Un sistema de Administración por objetivos debe tener las siguientes características:

- 1) "Dirigir la actividad laboral hacia metas organizacionales.
- 2) Ser una herramienta que promueva y ayude a la planeación.
- 3) Proveer estándares claros para el control.
- 4) Proveer mayor motivación entre los gerentes.
- 5) Ayudar a un mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
- 6) Reducir el conflicto de rol y la ambigüedad.
- 7) Proveer a la empresa de un criterio más objetivo de evaluación.
- 8) Identificar claramente los problemas.
- 9) Mejorar el desarrollo personal". (??)

G. Odiorne (1970). Opina que el sistema de Administración por Objetivos:

- 1) Es un sistema hecho para que la estructura de una empresa funcione y para traer más vitalidad.
- 2) Provee para el mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización a través de informar que se espera de cada quien y medir lo que ya se ha alcanzado. Asigna riesgos a todos los líderes responsables y hace que

su progreso dependa de sus resultados. Pone énfasis en la habilidad y los logros de los líderes en lugar de en su personalidad.

3) El sistema se aplica especialmente a los empleados profesionistas, pero puede ser bajado hasta los supervisores de línea e incluso puede abarcar al personal de staff y con posiciones técnicas.

4) El sistema ayuda a superar muchos problemas crónicos que se enfrentan al tratar con empleados de diversos niveles, ya que:

a) Provee de un método para medir la contribución real del personal a las metas de la empresa.

b) Al definir las metas comunes del personal y la organización y definir las contribuciones individuales a tales metas, facilita la posibilidad de trabajar en equipo.

c) Ofrece solución al problema de definir las áreas más importantes de responsabilidad para cada persona en la organización.

d) Sus procesos se encuentran enfocados al logro de los resultados deseados, tanto por la organización como un todo como por los individuos que la integran.

e) Elimina la necesidad de la gente de cambiar su personalidad, al igual que hace que las evaluaciones de desempeño sean independientes de la personalidad de cada individuo.

f) Permite determinar el rango de control de cada gerente.

g) Ofrece respuestas a las preguntas de la administración de sueldos.

h) Ayuda a identificar potencial de desarrollo y personal capaz de ser promovido.

Las premisas más importantes de la Administración por objetivos son según el mismo autor:

1) La administración de una empresa tiene lugar en un sistema económico que constituye la situación ambiental en la que existe la firma. Este ambiente, ha cambiado drásticamente en los últimos 30 años e impone nuevos requerimientos en las compañías.

2) El sistema es una manera de administrar que pretende alcanzar estos requerimientos. Supone que el primer paso en la administración es identificar las metas de la organización.

3) Una vez que las metas de la organización han sido identificadas, se sigue el procedimiento de distribuir responsabilidades entre los gerentes, de tal manera que sus esfuerzos en conjunto lleven al logro de las metas de la organización.

4) El sistema supone que el comportamiento de los gerentes es más importante que su personalidad. Su comportamiento debe definirse en términos de resultados medidos contra metas establecidas.

5) El sistema supone que mientras la participación es altamente deseable en el establecimiento de metas y el proceso de toma de decisiones, su principal mérito radica en sus valores sociales y políticos, en lugar de sus efectos en la producción, aunque a menudo tiene un impacto favorable en ésta área.

6) Considera al gerente con éxito, como un gerente de situaciones, la mayoría de las cuales se pueden definir identificando el propósito de la organización. El comportamiento del gerente debe estar intencionado al logro de éste propósito.

4.5 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Como cualquier sistema, el Sistema de Administración por Objetivos, cuenta con ciertas ventajas y limitaciones. En el presente inciso, se revisarán las ventajas y limitaciones que comúnmente se le atribuyen al sistema.

Carroll y Tosi (1989). Opinan que la ventaja del sistema radica en el hecho de que si se usa correctamente, puede ser una manera efectiva de lograr simultáneamente una orientación hacia la tarea y hacia el personal.

Las necesidades humanas de reconocimiento, sentimiento de logro, necesidad de crecimiento, de autoestima, etcétera, pueden ser alcanzadas y realizadas con el sistema de administración por objetivos, esto se debe a que el sistema se centra en el individuo y sus habilidades, intereses y características de personalidad.

Según Strauss, Sayles y Nannetti (1980). Las ventajas del sistema son:

- 1) Crea para cada individuo un criterio con base en las características de su cargo específico.
- 2) El empleado conoce los criterios por los que se le va a evaluar.
- 3) Hace énfasis en el futuro que es posible de modificar. Esto ayuda a organizar el trabajo y resolver los problemas por anticipado.
- 4) La labor del supervisor es ayudarle a mejorar su desempeño a los subordinados.
- 5) Permite al subalterno participar en el establecimiento de sus propias metas y le da un papel más activo, aumentando así su sentido de control sobre su ambiente y reduce su dependencia del jefe.
- 6) El sistema es compatible con el principio sociológico de que las personas trabajan mejor cuando tienen metas específicas a cumplir en un período específico.
- 7) Cuando se aplica en toda la organización, se convierte en algo más que un método de evaluación; se convierte en un estilo de administrar que recalca la planeación para el futuro.
- 8) Facilita las comunicaciones interdepartamentales y la coordinación.
- 9) Fomenta la delegación y la descentralización.

G. Odiorne (1970), agrupa las ventajas del sistema de administración por objetivos en dos: los beneficios para la compañía y los beneficios para el personal.

Beneficios para la compañía:

- 1) La gente trabaja sola o como parte de un equipo en las tareas realmente importantes que influyen sobre las ganancias, en lugar de gastar energía en tareas que tienen poco impacto en los resultados globales y el crecimiento.
- 2) Un adecuado balance entre la innovación, flexibilidad, fuerza de trabajo y la necesidad de trabajar eficazmente en una jerarquía bien diseñada para mantener el negocio trabajando bien.
- 3) La identificación de los problemas que impiden un alto desempeño y un mejoramiento de los planes para resolverlos.
- 4) Mejoramiento demostrable en la moral del personal y una sensación de intención producida por el compromiso de los gerentes.
- 5) La identificación del personal con potencial, para que se puedan diseñar planes confiables de sucesión gerencial.
- 6) Mejor entrenamiento para los gerentes a un costo más bajo.
- 7) Mejoramiento en los controles administrativos y en los criterios o estándares de desempeño.
- 8) Una estructura organizacional firme con una delegación más efectiva de responsabilidades.

Beneficios para el personal:

- 1) Mejor oportunidad para hacer una contribución personal y aceptar mayor responsabilidad.
- 2) Mejores relaciones interpersonales.

- 3) Menos frustraciones ya que los objetivos son claros y los límites de autoridad también.
- 4) Mejor comunicación con jefes, colegas y subordinados.
- 5) Mayor oportunidad para el crecimiento personal, ya que la empresa está continuamente buscando la capacitación de su personal para que le ayude a alcanzar sus objetivos.
- 6) Reconocimiento de logros por él mismo y su jefe a través de estándares de desempeño claros y mejores sistemas de control.
- 7) Recompensas más equitativas y mejores planes de promoción.

Koontz y O'Donnell (1979). Consideran como las ventajas del sistema de Administración por objetivos las siguientes:

- 1) Mejor administración, ya que obliga a los administradores a pensar para poder alcanzar resultados en vez de sólo planear actividades o trabajo.
- 2) Aclara la administración, ya que tiende a forzar una aclaración de las responsabilidades y estructuras de la organización.
- 3) Genera compromisos, ya que los individuos ya no están simplemente haciendo un trabajo, siguiendo instrucciones y esperando guías de acción y decisiones, ahora son personas que tiene propósitos claramente definidos. Han tomado parte en el establecimiento de sus objetivos, han tenido la oportunidad de aportar sus ideas en los programas de planeación, entienden su área de toma de decisiones (su autoridad) y son capaces de obtener ayuda por parte de sus superiores para el cumplimiento de sus metas. Estos elementos, son los que contribuyen a crear un sentido de compromiso.
- 4) Ayuda a implantar controles efectivos. Un conjunto claro de metas comprobables es la mejor manera de saber qué controlar. En la opinión de los

autores, controlar es "evaluar las actividades y toma ción para corregir las desviaciones de los planes, con el fin de asegurar el cumplimiento deseado. " (23)

En la presente investigación se considera que una de las ventajas más importantes del sistema, radica en el efecto que tiene sobre la motivación del personal. El hecho de permitir que los empleados participen en la toma de decisiones y en el establecimiento de objetivos, le puede dar al empleado una sensación de pertenencia, llevándolo a ser más responsable y elevando su motivación a alcanzar los objetivos de su área. Esto, favorece la formación de un clima laboral adecuado.

En el primer capítulo de esta investigación, se mencionaron los elementos que en opinión de Davis y Newstrom (1987), contribuyen a crear un clima favorable. Es conveniente mencionarlos nuevamente en este capítulo, pues se considera que un sistema de administración por objetivos, puede propiciar la aparición de estos elementos:

- 1) Calidad de liderazgo
- 2) Grado de confianza
- 3) Comunicación ascendente y descendente
- 4) Sentimiento de realizar un trabajo útil
- 5) Responsabilidad
- 6) Recompensas justas
- 7) Presiones razonables de trabajo

El sentido de responsabilidad puede surgir al permitir que los empleados participen en la toma de decisiones y en el establecimiento de sus objetivos. Las recompensas justas se logran teniendo un método objetivo de evaluación de desempeño, que permita que cada empleado sea evaluado de acuerdo a su carga de trabajo, y al ofrecerle la oportunidad de conocer qué es lo que se espera de él en el puesto. La comunicación ascendente y descendente surge de manera casi automática en un sistema de administración por objetivos.

Por lo anteriormente expuesto, se puede concluir, que un buen sistema de administración por objetivos, propicia la formación de un clima laboral adecuado.

A continuación se mencionarán las limitaciones que puede tener este tipo de sistema.

Strauss, Sayles y Nannetti (1980), opinan que las limitaciones de un sistema de administración por objetivos son:

1) En la práctica del sistema, el subalterno no fija metas para sí mismo, ya que esto depende del estilo de liderazgo que exista y si el jefe tiene un estilo autocrático, es muy probable que no le permita al subalterno establecer sus propias metas.

2) El sistema hace mucho hincapié sobre el rendimiento, pero esto puede hacer que los subalternos recalquen lo mensurable como la producción a expensas de lo no mensurable como el espíritu de trabajo. Por esto, la calidad puede verse afectada. El énfasis en factores mensurables de rendimiento, puede fomentar el encubrimiento del rendimiento deficiente, la falsificación de datos o la fijación de metas bajas.

3) Cuando se practica la fijación conjunta de metas, es difícil fijar responsabilidades individuales y si el rendimiento general de un gerente se evalúa sobre la base de pocas medidas, siempre se corre el riesgo de que algunos factores accidentales, alteren el cuadro.

4) El rendimiento aparente de un gerente es una función de sus metas iniciales. Si sus metas se fijan bajas, es fácil aparecer bien.

Maier (1973). Opina que las limitaciones del Sistema de Administración por Objetivos son las siguientes:

1) Frecuentemente el superior domina el establecimiento de metas y el subordinado se somete, de modo que el valor motivacional de fijar metas en conjunto desaparece.

2) Las metas no son siempre medibles.

Koontz y O'Donnell (1979). Consideran como desventajas del sistema, las siguientes:

1) Incapacidad para enseñar la filosofía, a pesar de lo simple del sistema hay muchos puntos que los administradores deben entender y apreciar al ponerlo en práctica. El sistema requiere de una explicación de todo el programa, qué es, cómo opera, porqué se hace, qué parte jugará el evaluar el desempeño administrativo y la manera como se pueden beneficiar los participantes.

2) Incapacidad para orientar a los encargados de establecer metas, el sistema no puede funcionar si quienes se supone que van a establecer las metas no reciben las orientaciones básicas y necesarias. Los administradores necesitan conocer las metas de la compañía para así saber cómo adaptar sus actividades a ellas. Y conocer las políticas de control de la empresa.

3) Las metas son difíciles de establecer, las metas verdaderamente cuantificables son muy difíciles de establecer.

4) Las metas tienden a ser a corto plazo, la mayoría de las veces, las metas que se establecen son para períodos cortos, rara vez son para un año. El peligro que puede ocurrir, es hacer hincapié en el corto plazo a expensas del largo plazo.

5) Los peligros de la inflexibilidad, a menudo existe la incertidumbre respecto a si cambiar los planes o no. Las metas pueden dejar de ser significativas si se cambian con demasiada frecuencia, pero a veces es necesario cambiar los planes que nos habíamos fijado al principio.

6) Otros peligros y dificultades en la Administración por objetivos según los autores son: que la organización se puede exceder en el establecimiento de metas cuantitativas y tratar de imponer números en áreas donde no son aplicables o bien degradar metas cualitativas importantes.

El sistema de Administración por objetivos es una herramienta útil, pero si se hace hincapié únicamente en resultados mensurables, puede resultar contraproducente.

Strauss, et. al (1980). Opina que el sistema no se debe usar para determinar ascensos e incrementos de sueldos, ya que no ofrece una base para comparar a un individuo con otro y un individuo que tiene buenas calificaciones en su puesto, puede no servir para otro puesto con otras características.

Analizando las limitaciones que mencionan los autores arriba citados, se puede observar que la mayoría de éstas, suceden por fallas de parte de los ejecutivos de la empresa. Si los ejecutivos de la empresa conocieran perfectamente el sistema y los objetivos que persigue la dirección general, se podrían eliminar la mayoría de los problemas con que cuenta el sistema.

En opinión del autor, el sistema requiere de líderes excelentes, altamente preparados y con un amplio conocimiento del sistema, ya que son ellos quienes regulan el sistema.

En el siguiente inciso, se hablará sobre los efectos que tiene el sistema sobre la empresa. Tomando en cuenta el hecho de que en la práctica muchos de esos efectos se observan después de mucho tiempo de estar trabajando con el sistema.

4.6 EFECTOS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

G. Odiorne (1970). Dice que los efectos primarios del sistema son:

- 1) Mayores ganancias.
- 2) Mayor crecimiento.
- 3) Costos más bajos.
- 4) Mayores ingresos.

También opina, que tiene sus efectos principales en las siguientes variables:

- 1) Producción.
- 2) Calidad.
- 3) Volumen de ventas.
- 4) Trabajo del personal.
- 5) Mantenimiento.
- 6) Efectividad de la investigación.

Los efectos terciarios del sistema según el mismo autor son:

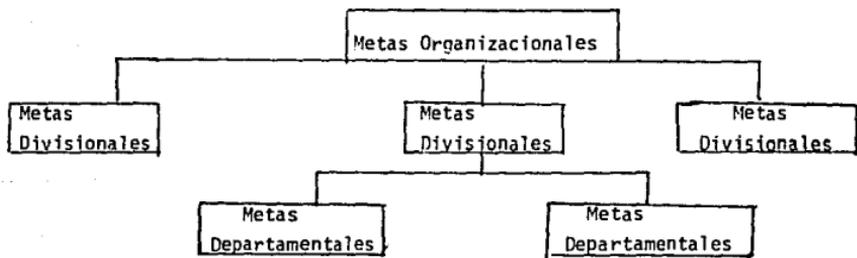
- 1) Mejor moral.
- 2) Personal más capaz de ser promovido.
- 3) Mejor calidad de servicio.
- 4) Mayor delegación en la toma de decisiones.

Analizando los efectos que G. Odiorne sugiere del sistema, podemos concluir que cuando el sistema funciona adecuadamente se pueden obtener grandes beneficios tanto para la empresa como para los empleados. Los beneficios arriba citados es lo que cualquier empresa puede desear para si misma. Sin embargo, en la práctica, lograr que el sistema de administración por objetivos, proporcione tales efectos, puede ser sumamente difícil. En ocasiones, dichos efectos, pueden ser percibidos mucho tiempo después de estar en operación el sistema y a menudo las empresas pueden darse por vencidas antes de alcanzarlos.

4.7 ESTABLECIMIENTO DE METAS U OBJETIVOS.

En los incisos pasados, se ha hablado acerca de la naturaleza de la Administración por objetivos, se han revisado las definiciones usualmente encontradas y las ventajas y desventajas de la implantación del sistema. A continuación se hablará de el primer paso que las empresas deben seguir en el establecimiento del sistema, es decir, el establecimiento de metas u objetivos.

El sistema de Administración por Objetivos requiere que para cada nivel de la organización se fijén objetivos. El establecimiento de metas organizacionales debe seguir, en opinión de G. Odiorne, la estructura de su organigrama.



Cuando las metas siguen la estructura jerárquica de la organización, se sigue el siguiente corolario: "En los puestos de gerentes, la medida del desempeño del gerente, es por mucho, la medida del desempeño de su organización. El gerente es evaluado por el desempeño de sus subalternos en lugar de por su personalidad". (24)

Al establecer metas y responsabilidades para los ejecutivos del primer nivel, se puede usar el organigrama de su área, ya que éste representa una buena aproximación de sus áreas de responsabilidad.

Según G. Odiorne (1970). En el establecimiento de objetivos organizacionales se deben considerar las siguientes seis áreas claves:

- 1) Finanzas
- 2) Posición en el mercado
- 3) Innovación y desarrollo de producto
- 4) Desarrollo del personal
- 5) Productividad y recursos físicos
- 6) Organización

Finanzas: Los objetivos a implantarse en el área de finanzas, deben considerar los siguientes puntos:

- 1) Volúmen de ventas, número de transacciones.
- 2) Márgenes de ganancias.
- 3) Gastos generales.
- 4) Ganancia neta y rendimiento de inversión.

Posición en el mercado: Los objetivos más importantes a fijarse en ésta área incluyen:

- 1) Volúmen total del mercado
- 2) Clientes potenciales
- 3) Localizar número y tipo de clientes.

Innovación y desarrollo de producto: Los objetivos a implantarse en esta área deben considerar:

- 1) Desarrollo a corto plazo: Quitar los productos que no dejen ganancia, re-dirigir los recursos para asegurar el mejoramiento de los productos existentes.
- 2) Desarrollo a largo plazo: Aumentar la gama de productos y estar enterado de los recursos existentes.

Desarrollo del personal: Los objetivos que se fijan en las 3 áreas pasadas requieren una reevaluación de los recursos humanos necesarios para alcanzarlos. Los objetivos que se implanten en esta área deberán incluir:

- 1) Planes de entrenamiento.
- 2) Introducción de programas específicos de motivación.

Productividad y recursos físicos: Los objetivos de ésta área, se relacionarán con los objetivos comerciales fijados en las primeras dos áreas, e incluirán:

- 1) El objetivo de ventas de la compañía
- 2) Objetivos de costos
- 3) Plantas y equipo
- 4) Facilidades de distribución
- 5) Requerimientos de trabajo: Número y tipo de labor y personal necesario.

Organización: Los objetivos para desarrollar la organización deben reflejar los objetivos fijados en las áreas previas y deberán incluir la necesidad de identificar lo siguiente:

- 1) Entidad legal: A veces son necesarios algunos cambios en la estructura legal de la empresa para lograr los objetivos.
- 2) Realineamiento de funciones: Los objetivos en ésta área incluirán medidas de centralización o delegación de autoridad y en algunos casos incluso especificarán la introducción de una totalmente nueva función de la compañía.
- 3) Revaloración de las líneas de autoridad.
- 4) Subdivisión de tareas.

Los puntos arriba expuestos es lo que sugiere G. Odiorne para el establecimiento de objetivos. Sin embargo, el autor sugiere que lo primero que la empresa debe hacer es pensar que es lo que quiere lograr, hacia donde quiere ir y analizar si la estructura jerárquica que tiene le permitirá alcanzar lo que se propone. Posteriormente, deberá hacer un análisis para ver si los recursos materiales y humanos con que cuenta son suficientes. Una vez hecho esto y si no se desean seguir los puntos que Odiorne sugiere, se puede partir del objetivo principal de la empresa y después ver de que manera cada una de las direcciones funcionales que la integran puede contribuir al logro de ese objetivo. Es decir, deberán especificar cual será la aportación de cada área para el logro del objetivo principal.

4.8 FASES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Una vez que se han fijado los objetivos para las direcciones funcionales de la empresa, empieza lo que es propiamente el sistema de administración por objetivos, el cual según G. Odiorne (1970), consiste en la consecución de las siguientes fases por parte de los niveles más altos de la empresa:

- 1) Revisar críticamente y reestructurar los planes estratégicos y tácticos de la compañía.
- 2) Aclarar con cada gerente, los resultados clave y los estándares de desempeño que debe alcanzar. Y buscar su contribución y compromiso para con las metas de su área de trabajo y de la compañía de manera individual y como miembro de un equipo.
- 3) Convenir con cada gerente para el desarrollo de planes de mejoramiento del trabajo, para lograr que las contribuciones a las metas de la unidad y de la empresa, sean más realistas y medibles.
- 4) Proporcionar las condiciones en las cuales sea posible alcanzar los resultados clave.
- 5) Hacer revisiones sistemáticas del desempeño para medir el progreso hacia los resultados y poder identificar hombres con potencial para el desarrollo.
- 6) Desarrollar planes de entrenamiento gerencial para ayudar a cada gerente a superar sus debilidades, a reforzar sus puntos sobresalientes y a aceptar responsabilidad para su propio desarrollo.
- 7) Reforzar la motivación de los gerentes, a través de una selección efectiva y la elaboración de planes atractivos de salario y de sucesión gerencial.

Analizando las fases que Odiorne propone, se corrobora que el sistema depende de los líderes de la empresa para ser efectivo. Es de ellos de quien depende en gran medida, el logro de las metas de la compañía.

De acuerdo con Koontz y O'Donnell (1979), el líder es quien actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. Opinan que el liderazgo es guiar, conducir, dirigir y preceder.

La función del liderazgo de acuerdo estos autores, es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a contribuir a las metas de la organización es por ello, que es fundamental que se les prepare adecuadamente en lo que es el sistema. Pues éste les proporcionará las claves para llevar al grupo al logro de sus objetivos.

4.9 SITUACION ACTUAL DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Como se ha mencionado en los incisos anteriores, cuando la administración por objetivos se aplica efectivamente, se pueden lograr resultados extraordinarios. Sin embargo, son muchas las empresas que piensan que por el solo hecho de implantar sus programas cuentan ya con una administración por objetivos. Los expertos en la materia opinan que de todos los programas que se han llevado a cabo, únicamente han tenido éxito entre el 20 y el 40%.

En una encuesta realizada por la revista Fortune a 500 de las empresas industriales más grandes de Estados Unidos, se encontró que únicamente el 45% de las 403 empresas que contestaron al cuestionario contaban con programas de administración por objetivos. Analizando los resultados de la encuesta más a fondo, se encontró que sólo 10 compañías sentían que aplicaban con éxito la administración por objetivos, mientras que 88 compañías indicaron que sus programas tenían un nivel moderado de éxito.

En un análisis hecho de las respuestas al cuestionario llevado a cabo por Schuster y Kindall (1974), se encontró que de un total de 188 compañías que habían implantado sistemas de administración por objetivos, únicamente el 19% había tenido éxito, esto representa menos del 10% de las compañías industriales más grandes de Estados Unidos.

Estos datos, decepcionantes hasta cierto punto, nos demuestran algunos de los peligros y desventajas que se pueden encontrar en la implantación de este tipo de sistemas. Es por lo tanto, importante recalcar que para que los sistemas de administración por objetivos tengan éxito, se requiere de un gran compromiso de tiempo y esfuerzo por parte de los ejecutivos de la empresa, así como también de un amplio conocimiento del programa, sus propósitos y requisitos.

A continuación se expondrá el caso de una compañía mexicana que trabaja con un sistema de administración por objetivos y que está satisfecha con los resultados obtenidos.

4.10 SISTEMA DE A X O DE EMBOTELLADORA METROPOLITANA, S.A. DE C.V.

El presente capítulo está destinado a revisar el sistema de Administración por objetivos de Embotelladora Metropolitana, S.A. de C.V.

Para obtener la información contenida en este capítulo, el autor se entrevistó con el Director de Recursos Humanos y utilizó su experiencia como Analista de Objetivos en dicha empresa.

Los puntos que a continuación se revisarán, son los antecedentes del sistema, el proceso de establecer objetivos, el funcionamiento del sistema y finalmente su futuro. Todo esto con el fin de mostrar de manera global cómo se trabaja por objetivos en una empresa mexicana y que sus experiencias sean de provecho a otras empresas interesadas en implantar un sistema de este tipo.

4.10.1 ANTECEDENTES DEL SISTEMA.

La idea de implantar el sistema en la empresa, surgió de parte de un asesor externo.

El sistema llegó a la empresa cuando ésta requería de una utilidad directa para poder perdurar. Se pretendía que el sistema atacara las dos áreas que presentaban el problema más fuerte para la empresa: Costos y control de gastos, a la vez que se buscaba la competitividad contra otras empresas del mismo ramo.

En la empresa, el sistema se implantó con el nombre de "Sistema de Responsabilidad por Resultados" y desde su implantación a principios de 1989, buscó la reducción de costos en los rubros más importantes, tales como la nómina, los accidentes.

La implantación del sistema, costó muchos problemas a los directivos de la empresa, ya que se pretendía cambiar por completo una ideología de 40 años y un método de trabajo igualmente antiguo. Se encontró mucha resistencia al cambio por parte de la mayoría del personal, ya que la gente estaba descontrolada y no entendía bien a bien cual era la finalidad del sistema.

Ante las diversas reacciones de la gente, la dirección general centró su interés en motivar y comprometer a los directivos, con la idea, de que si éstos comprendían el sistema, serían capaces de bajarlo a su personal. Sin embargo, con el paso del tiempo, se pudo observar que había algunos directivos que todavía no comprendían ni aceptaban el sistema, provocando así reacciones negativas por parte de sus subordinados.

Como se mencionó anteriormente, el éxito de un sistema de objetivos radica en el grado de compromiso que tienen los ejecutivos de la empresa con el sistema y en su conocimiento del programa, sus políticas y propósitos, es por ello que aún después de un año de trabajar con el sistema la dirección general pone mucho cuidado en inducir al sistema a todo el personal de nuevo ingreso y en diseñar planes de incentivos que mantengan al personal motivado.

4.10.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

En el establecimiento de objetivos, se buscó como se mencionó anteriormente, la reducción de costos en los rubros más importantes. El proceso fue cansado y lento, e involucró a los directivos, sus gerentes, el director general y al asesor. Trabajaron durante varias sesiones, revisando una por una de las direcciones y tratando de establecer objetivos para cada uno de los puestos de la empresa.

Los objetivos se revisaban una y otra vez, cuidando su redacción y buscando básicamente distinguir entre lo que era el objetivo de un puesto y las actividades que comúnmente realizaba el individuo para alcanzar dicho objetivo.

Los primeros objetivos a los que se llegó, son ciertamente muy diferentes a los que se tienen hoy en día, sin embargo se puede decir, que los primeros objetivos han ido evolucionando, se han ido perfeccionando y fueron la base del sistema. Llegar a ellos, fue una ardua labor y un gran logro de todo el personal.

Basicamente, el proceso de establecer objetivos en la empresa, se lleva a cabo durante los dos últimos meses del año. Trabajando sobre un plan anual, se llega al establecimiento de los objetivos por dirección, buscando dar solución a los problemas más graves a los que se enfrentaron durante el año. Por lo que el sistema se puede caracterizar como un sistema de atención a focos rojos. Una vez que se cuenta con los objetivos de todo el personal, se dan a conocer y los directivos se reúnen con sus subordinados para establecer que se necesita para alcanzar los objetivos que se les han implantado.

El sistema es flexible, de modo que si se ve con el paso del tiempo, que los objetivos establecidos fueron poco ambiciosos, o por el contrario, fueron demasiado elevados y poco realistas, pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades de la empresa y del personal.

Quizá el problema más fuerte al que se enfrenta la empresa, en lo que se refiere al proceso de establecer objetivos, es que son pocos los directivos que realmente involucran a sus subordinados en el proceso y toman en cuenta sus opiniones. Este es un problema común en las empresas que trabajan con este tipo de sistemas, pero debe tratar de evitarse, ya que el personal puede sentir que los objetivos le son impuestos y por lo tanto, estar poco motivado a trabajar.

4. 10.3 EL SISTEMA COMO METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Los objetivos establecidos son mensuales, de tal manera que al finalizar

el mes, es posible asignar una calificación al personal en base al logro de sus objetivos.

Cada puesto tiene un determinado número de objetivos y cada objetivo tiene un valor en puntos, de acuerdo a su peso o importancia. La suma de los puntos de todos los objetivos de un puesto, siempre es igual a 100. Cuando una persona obtiene menos de 80 puntos, su calificación es considerada reprobatoria.

Los puntos obtenidos se calculan en base al porcentaje de cobertura o logro de cada objetivo, teniendo un rango de calificación de 100%, 90% y 80%. De tal manera, que si un sujeto obtiene el 100% de cobertura de un objetivo, obtiene el 100% de los puntos que vale dicho objetivo, si obtiene el 80% de cobertura de un objetivo, obtiene el 80% de los puntos que vale el objetivo, sin embargo, si obtiene menos del 80% de cobertura de un objetivo, no obtiene ningún punto. La calificación final de cada persona, es la suma de los puntos que haya obtenido por cada objetivo.

Probablemente, donde el sistema ha cambiado más, es en cuanto a la manera de calificar los objetivos. Al principio, cada quien obtenía su propia calificación en base al logro de sus objetivos, pero con esto se llegó al punto de que la gente sólo se preocupaba por cumplir sus objetivos y no apoyaba a sus compañeros. Se llegaron a sacrificar objetivos departamentales por objetivos personales, en lugar de que un área se dedicara como equipo a alcanzar sus objetivos, el personal se volvió individualista y empezaron los problemas entre el personal de una misma área y el personal de otras áreas, echándose unos a otros la culpa por no alcanzar los objetivos.

El problema se solucionó haciendo que el personal de un área, trabajara como equipo, coordinando esfuerzos para alcanzar objetivos. Esto se logró haciendo que la calificación de todo el personal se integrara de la siguiente manera: 80% por el logro de sus objetivos personales y 20% por el promedio de las calificaciones de sus compañeros de área. Así, el 100% de sus

puntos, sólo equivalía al 80% de su calificación, el otro 20% estaba en función de las calificaciones de sus compañeros de trabajo.

La calificación de los directivos de área, se integra de manera similar. En las áreas de apoyo, tal como son recursos humanos, sistemas y logística, la calificación se obtiene de la siguiente manera: 60% por sus objetivos propios, 20% por los objetivos de sus subalternos y el otro 20% está en función de las calificaciones de los demás directores de área. De ésta manera, todos se ayudan a alcanzar objetivos, porque si uno obtiene una mala calificación, afecta a los demás.

Cuando el sistema comenzó, la manera de obtener la calificación de todo el personal era manual, sin embargo, el sistema ha evolucionado tanto, que ahora se cuenta con programas en la computadora que permiten que el proceso de calificación sea más rápido y libre de errores.

Básicamente, se puede decir, que la manera de calificar al personal es en cascada, pero ascendente, ya que el director se califica por la calificación de sus gerentes, éstos a su vez se califican por el promedio de calificaciones obtenido por sus subalternos y éstos a su vez por el promedio de calificaciones de sus compañeros de trabajo. Todos están relacionados, aún y cuando el porcentaje que representa ésto de su calificación total, varía de puesto a puesto.

En opinión del autor, este método de evaluación de desempeño, cuenta con la ventaja de que es muy objetivo, es práctico y está libre de subjetividades, tales como tomar en cuenta el carácter o la personalidad del individuo para evaluarlo. A la empresa le ofrece la oportunidad de conocer en qué áreas está baja, así como conocer el desempeño real de todo el personal. Al individuo, le ofrece la oportunidad de conocer exactamente, sobre qué es lo que se le va a evaluar y le permite prepararse para lograr un adecuado cumplimiento de sus objetivos.

4.10.4 FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA.

Una vez que se cuenta con la calificación de cada uno de los integrantes del área, cada director es responsable de enviar a la dirección de recursos humanos, los objetivos calificados de todo su personal, durante los diez primeros días hábiles del mes siguiente al evaluado.

La dirección de recursos humanos, se encarga de revisar los objetivos de todas las direcciones y dar apoyo a quien lo solicite. Asimismo, elabora un reporte mensual que contiene las desviaciones más importantes encontradas y las calificaciones de los directores, informando también, el porcentaje de objetivos reprobados y pasados por arriba del 100% de cobertura.

El reporte mensual de objetivos, muestra en forma gráfica, el porcentaje de cobertura de los objetivos de todas las direcciones y permite a la dirección general, tomar decisiones adecuadas para solucionar los problemas que obstaculicen el óptimo funcionamiento de la empresa.

El ciclo o período mensual de objetivos, termina con una sesión entre el director general y los directores de área, en la cuál cada director expone el cumplimiento de sus objetivos, los problemas que se le presentaron para su cumplimiento y los planes de acción que va a tomar para corregir las desviaciones a los objetivos. Finalmente, entre todos, se trata de dar solución a los problemas que se presentaron y se establecen planes de acción a seguir, desprendiéndose de allí, nuevos objetivos que se pondrán en rigor en los meses siguientes.

Al plan anual de objetivos que se elabora al inicio del año, se le van agregando o quitando objetivos, según sea la necesidad de la empresa.

4.10.5. FUTURO DEL SISTEMA DE A X O DE EMBOTELLADORA METROPOLITANA, S.A.
DE C.V.

En opinión de la dirección de recursos humanos y de otras direcciones, el sistema alcanzará su madurez, a través del apoyo de dos direcciones:

- 1) Sistemas: mediante la automatización total del sistema.
- 2) Recursos Humanos: dando apoyo a las demás direcciones y diseñando planes de capacitación y desarrollo que permitan al personal alcanzar los objetivos establecidos. Vigilando asimismo, el clima laboral de cada área para lograr que todo el personal se encuentre satisfecho y motivado a alcanzar sus objetivos.

En el futuro, se pretende trabajar únicamente con los objetivos primarios de las áreas productivas, hasta llegar a la total simplificación del sistema, haciendo que cada puesto tenga de 5 a 10 objetivos como máximo.

Se pretende que el sistema a futuro, ayude al logro de las siguientes metas que propiciarán más ganancias para la empresa:

- 1) Disminuir la desviación del presupuesto por área y a nivel empresa.
- 2) Lograr un 52% de participación de mercado contra un 48% de la competencia. Actualmente los índices se encuentran al revés.

CAPITULO 5

METODOLOGIA

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los hallazgos reportados por varios investigadores del área administrativa con respecto al clima laboral, sugieren que el ambiente social es importante porque permite predecir la satisfacción laboral y ésta ayuda a que los empleados se sientan más motivados a lograr sus objetivos

Estos hallazgos han llevado al autor a plantearse los siguientes problemas, con el propósito de conocer cuál es la influencia del clima sobre el personal de la empresa y su desempeño.

¿Existen diferencias en áreas laborales de alto y bajo nivel de desempeño en cuanto a su actitud hacia el clima laboral?

¿Existe relación entre la actitud hacia el clima laboral y el nivel de desempeño?

5.2 HIPOTESIS GENERALES.

H₀₁= No existen diferencias estadísticamente significativas en áreas laborales de alto y bajo nivel de desempeño en cuanto a su actitud hacia el clima laboral.

H₀₂= No existe relación estadísticamente significativa entre la actitud hacia el clima laboral y el nivel de desempeño.

5.2.1 HIPOTESIS ESPECIFICAS.

H₀₃= No existe relación estadísticamente significativa entre la antigüedad y el nivel de desempeño.

H₀₄= No existe relación estadísticamente significativa entre la edad y el nivel de desempeño.

Ho5= No existe relación estadísticamente significativa entre el estado civil y el nivel de desempeño.

Ho6= No existe relación estadísticamente significativa entre la escolaridad y el nivel de desempeño.

Ho7= No existe relación estadísticamente significativa entre el sexo y el nivel de desempeño.

Ho8= No existe relación estadísticamente significativa entre la antigüedad y la actitud hacia el clima laboral.

Ho9= No existe relación estadísticamente significativa entre la edad y la actitud hacia el clima laboral.

Ho10= No existe relación estadísticamente significativa entre el estado civil y la actitud hacia el clima laboral.

Ho11= No existe relación estadísticamente significativa entre la escolaridad y la actitud hacia el clima laboral.

Ho12= No existe relación estadísticamente significativa entre el sexo y la actitud hacia el clima laboral.

Ho13= No existe diferencia estadísticamente significativa hacia el aspecto de ambiente de trabajo, entre un área con alto nivel de desempeño y un área con bajo nivel de desempeño.

Ho14= No existe diferencia estadísticamente significativa hacia el aspecto de comunicación entre un área con alto nivel de desempeño y un área con bajo nivel de desempeño.

Ho15= No existe diferencia estadísticamente significativa hacia el aspecto

de desarrollo entre un área con alto nivel de desempeño y un área con bajo nivel de desempeño.

H016= No existe diferencia estadísticamente significativa hacia el aspecto de identificación con la institución entre un área con alto nivel de desempeño y un área con bajo nivel de desempeño.

H017= No existe diferencia estadísticamente significativa hacia el aspecto de liderazgo entre un área con alto nivel de desempeño y un área con bajo nivel de desempeño.

H018= No existe diferencia estadísticamente significativa hacia el aspecto de naturaleza del trabajo entre un área con alto nivel de desempeño y un área con bajo nivel de desempeño.

H019= No existe diferencia estadísticamente significativa hacia el aspecto de planeación y organización entre un área con alto nivel de desempeño y un área con bajo nivel de desempeño.

H020= No existe diferencia estadísticamente significativa hacia el aspecto de seguridad entre un área con alto nivel de desempeño y un área con bajo nivel de desempeño.

H021= No existe diferencia estadísticamente significativa hacia el aspecto de sueldos entre un área con alto nivel de desempeño y un área con bajo nivel de desempeño.

5.3 DEFINICION DE VARIABLES.

Variable Independiente: Nivel de Desempeño $\begin{cases} \text{Alto} \\ \text{Bajo} \end{cases}$

Nivel de Desempeño: Se define conceptualmente como: "La interacción de la habilidad y la motivación, expresada por la ecuación: Desempeño = Habilidad X Motivación". (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1985) (25)

Se define operacionalmente como: El porcentaje del logro de los objetivos mensuales de una persona o área de trabajo. Para los fines de esta investigación, se considera un nivel de desempeño alto un porcentaje de 95.6 del depósito Rojo Gómez, y un nivel de desempeño bajo, al porcentaje de 86.8, que corresponde al depósito Mixcoac.

Variable Dependiente: Actitud hacia el clima laboral.

Actitud: Se define conceptualmente como: "El grado de afecto positivo o negativo asociado a un objeto psicológico. Un objeto psicológico puede referirse a cualquier situación, cosa, materia, acción o persona hacia la cual se pueda sentir o pensar diferencialmente". (S. Pick, 1986).(26)

Clima Laboral: Se define conceptualmente como: "Un conjunto de descripciones basadas perceptualmente, que incorporan las interpretaciones de la gente del contexto organizacional." (Schneider, 1985).(27)

Actitud hacia el clima laboral: Se define operacionalmente como el grado de afecto de los trabajadores hacia el conjunto de características de su ambiente organizacional.

5.4 CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO.

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa embotelladora de refrescos ubicada en Calzada de la Viga 891, Colonia Iztacalco, México D.F. La empresa tiene como objetivo principal vender sus productos en toda el área metropolitana y por lo tanto, pone especial atención al área de ventas.

La dirección de ventas está dividida en dos áreas: Sur y Norte. Al área sur pertenecen 5 depósitos y al área norte pertenecen 8.

La empresa tiene actualmente establecido un sistema de administración por objetivos. Dicho sistema consiste según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1985) en "el establecimiento de objetivos por el jefe solo o en unión del subordinado y permite evaluar el desempeño de cada individuo y del grupo de trabajo." (28)

Cada mes, todas las personas de la compañía, obtienen una calificación en base al porcentaje de logro de sus objetivos. Y así, cada área de trabajo o dirección funcional obtiene una calificación mensual que es el promedio de las calificaciones de toda la gente que integra el área.

Para la investigación, se seleccionaron los dos depósitos con el nivel de desempeño más alto y más bajo. La Gráfica I, incluida al final del presente capítulo, muestra las calificaciones promedio obtenidas por cada depósito del área sur, como se puede observar, el área con el nivel de desempeño más alto es el depósito Rojo Gómez, con un porcentaje promedio a Junio de 95.6 y las siguientes características:

Número de personal de confianza: 41

Número de personal sindicalizado: 189

El depósito con el nivel de desempeño más bajo es el depósito Mixcoac, con un porcentaje promedio a junio de 86.8 y las siguientes características:

Número de personal de confianza: 45

Número de personal sindicalizado: 222

Se efectuó un muestreo probabilístico intencional.

5.5 TIPO DE ESTUDIO.

Se hizo un estudio descriptivo de campo, de tipo transversal, dado que se estudió a los sujetos en un momento determinado y solamente durante una ocasión.

5.6 DISEÑO DE INVESTIGACION.

Es un diseño de dos muestras independientes de tipo experimental.

5.7 INSTRUMENTO.

Escala de Evaluación de Clima Laboral.

Para medir la actitud hacia el clima laboral, se construyó una escala denominada: Escala de Evaluación de Clima Laboral, la cual pretende medir la actitud hacia nueve factores que se consideran de importancia al evaluar el clima laboral.

Los factores son:

- 1) Ambiente de trabajo
- 2) Comunicación
- 3) Desarrollo
- 4) Identificación con la institución
- 5) Liderazgo
- 6) Naturaleza del trabajo

7) Planeación y organización

8) Seguridad

9) Sueldos

Ambiente de trabajo: Este factor, pretende medir la actitud del trabajador hacia las condiciones físicas que imperan en el centro de trabajo, incluyendo el mobiliario, la iluminación, ventilación y las relaciones interpersonales.

Comunicación: Pretende medir la actitud del trabajador hacia el aspecto de la transmisión de la información entre los diversos niveles de la estructura administrativa.

Desarrollo: Pretende medir la actitud del trabajador hacia el grado de crecimiento o desarrollo que puede tener dentro de la organización.

Identificación con la institución: Este factor pretende medir el grado en que el trabajador se siente parte de la organización y orgulloso de pertenecer a ella.

Liderazgo: Este factor se refiere a la visión del rol que está desempeñando cada jefe desde el punto de vista de sus subordinados.

Naturaleza del trabajo: Pretende medir la actitud del trabajador hacia el tipo de trabajo que desempeña, la diversidad de las tareas que realiza y el grado en que está satisfecho con lo que hace.

Planeación y Organización: Pretende medir el grado de compromiso que tienen los empleados con los objetivos de la empresa y su actitud hacia la estructura y funcionamiento del área.

Seguridad en el puesto: Pretende medir la actitud del trabajador hacia el grado de estabilidad que experimenta en el puesto.

Sueldos y compensaciones: Este factor pretende medir la actitud del trabajador hacia su remuneración y el tipo de compensaciones económicas que se tienen en la empresa.

Para la elaboración del instrumento final utilizado en esta investigación y que incluye los factores anteriormente citados, se realizó primeramente un cuestionario piloto, cuya elaboración se expone a continuación.

CUESTIONARIO PILOTO:

DATOS GENERALES.

Se revisó literatura existente con respecto a los diferentes instrumentos que han sido elaborados para evaluar satisfacción laboral, clima laboral, dimensiones básicas del trabajo, etcétera.

Posteriormente, se eligieron los aspectos que se consideraron de importancia al evaluar el clima laboral y se escribieron varias frases, que se consideró permitían evaluar cada aspecto.

PROCEDIMIENTO.

Una vez que se obtuvieron las frases, se eligieron 70 que contaban con las siguientes características: Ser frases cortas, claras y de preferencia que no presentaran palabras como "nunca, a veces, siempre" para no confundir al personal.

Para dar validez a la escala, se siguió el Método de Puntos Sumarizados (Likert, 1932). El 50% de las frases eran favorables hacia el clima laboral y el otro 50% desfavorables.

Una vez estructurado el cuestionario se presentó a la dirección de Recursos Humanos y se procedió a aplicarlo a una muestra de 100 personas, todas ellas, personal de confianza de cada una de las direcciones funcionales de la empresa donde se llevó a cabo la investigación.

A continuación se mencionan los datos demográficos:

Dirección a la que pertenece: De las 100 personas, el 3% pertenecía a la

dirección de Distribución, 15% a la dirección de Finanzas, 10% a la de Lógica, 20% a la de Manufactura, 15% a la de Percursos Humanos, 5% a la de Sistemas, 15% a Ventas Sur, 15% a Ventas Norte y un 2% a Servicios.

Antigüedad en la compañía: El 71% de las 100 personas a las que se aplicó el cuestionario tenía una antigüedad de un mes a un año, 20% tenía una antigüedad de 2 a 4 años, 5% de 4 a 6 años y un 4% de 6 a más años.

Edad: El 5% de las personas tenía una edad de 18 a 24 años, 65% tenía una edad de 25 a 30 años, 20% tenía de 30 a 36 años y un 10% tenía de 37 a más años.

Sexo: 11% era personal femenino y 89% masculino.

Estado Civil: De las 100 personas a las que se aplicó el cuestionario, 20% eran solteros, 75% casados y 5% divorciados.

Estudios: Un 10% tenía primaria, un 20% secundaria, un 60% preparatoria y un 10% profesional.

Posteriormente, se calificaron los cuestionarios siguiendo los siguientes criterios:

En las frases favorables hacia el clima laboral:

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

Indeciso = 3

En desacuerdo = 2

Muy en desacuerdo = 1

En las frases desfavorables hacia el clima laboral:

Muy de acuerdo = 1

De acuerdo = 2

Indeciso = 3

En desacuerdo = 4

Muy en desacuerdo = 5

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

RESULTADOS.

Se obtuvo la calificación de cada sujeto, sumando los números de las categorías marcadas para cada frase y se ordenaron de la calificación más alta a la más baja. Una vez hecho esto, se seleccionaron el 25% más alto y el 25% más bajo. Posteriormente, se aplicó la prueba t para ver las diferencias entre los dos grupos y elegir las frases que obtuvieran los valores de t más elevados, para estructurar el cuestionario final.

Finalmente, se aplicó un Coeficiente Alpha, para determinar la confiabilidad global del instrumento, siendo ésta de: α .79

CUESTIONARIO FINAL:

DATOS GENERALES.

El cuestionario final se integró de las 35 frases cuyos valores de t fueron iguales o mayores a 1.75, ya que Edwards (1957). sugiere que este valor es indicativo de que la respuesta promedio de los grupos alto y bajo, varía de manera significativa.

5.8 PROCEDIMIENTO.

Se solicitó autorización a la Dirección General de la empresa, para llevar a cabo la investigación. Posteriormente, se recurrió al director del área de ventas y se habló con los gerentes generales de los depósitos para buscar su colaboración.

El cuestionario se aplicó a dos grupos independientes, formado cada uno por 30 sujetos. Los sujetos eran personal de confianza de los dos depósitos con el nivel de desempeño más alto y más bajo respectivamente. No se incluyó a ningún personal sindicalizado en la muestra.

Una vez aplicados los cuestionarios, se procedió a calificarlos, siguiendo el mismo criterio que se mencionó en el estudio piloto. Se obtuvo la calificación de cada sujeto sumando los números de las categorías marcadas para cada frase.

Para medir el nivel de desempeño, se tomó en cuenta el promedio de calificaciones obtenido por los depósitos durante el primer semestre de 1990. La calificación mensual del depósito se determina en base al porcentaje de logro promedio obtenido por cada una de las personas que lo integran, Ambos depósitos cuentan con los mismos objetivos y las mismas áreas funcionales.

Se aplicó nuevamente el Coeficiente Alpha, para obtener la confiabilidad del instrumento final, obteniendo un nivel de confiabilidad global de ,85

Posteriormente, se llevó a cabo la codificación de las respuestas y se corrieron las pruebas estadísticas en la computadora, mediante un programa elaborado en la dirección de sistemas de la empresa donde se llevó a cabo la investigación y que incluye las pruebas estadísticas que se utilizaron.

Dicho sistema de computación fue revisado junto con la dirección de sistemas y recursos humanos, pues se pretende que a la larga, permita llevar a cabo el análisis del clima laboral de toda la organización.

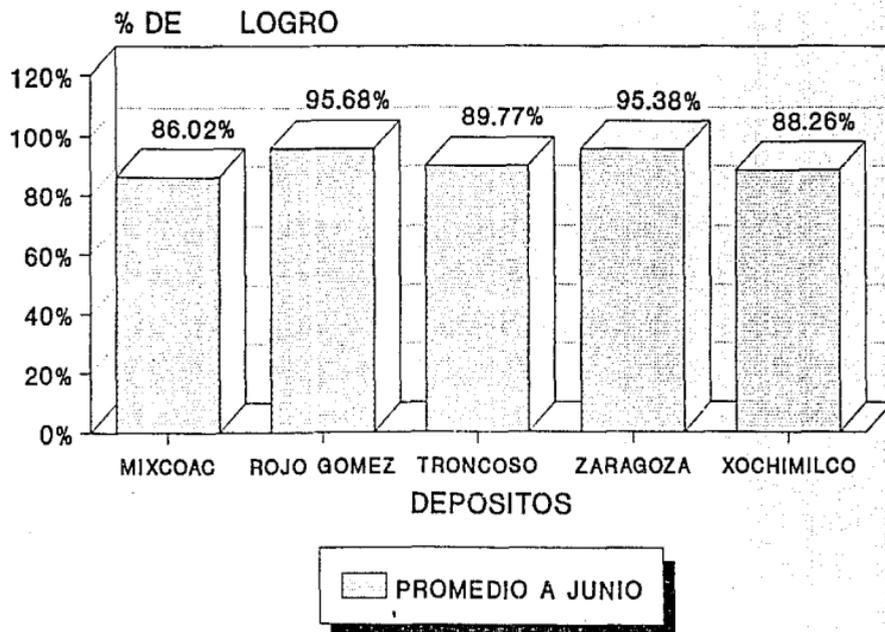
Para fines de esta investigación, se considera como puntaje representativo de una actitud favorable hacia el clima laboral, una media igual o mayor a 105.

5.9 ANALISIS ESTADISTICO.

Para el análisis estadístico, se aplicaron las siguientes pruebas:

- 1) La prueba t de Student
- 2) El Coeficiente de Correlación de Pearson.

DIRECCION DE VENTAS AREA SUR APORTACION POR DEPOSITO

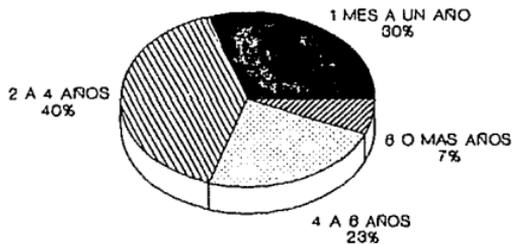


GRAFICA 1. CALIFICACIONES PROMEDIO DE
LOS DEPOSITOS DEL AREA SUR.

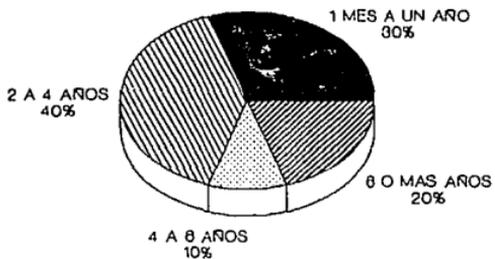
CAPITULO 6

RESULTADOS

DEPOSITO MIXCOAC

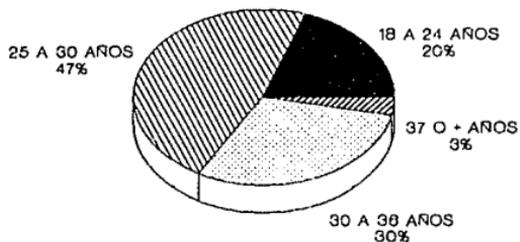


DEPOSITO ROJO GOMEZ.

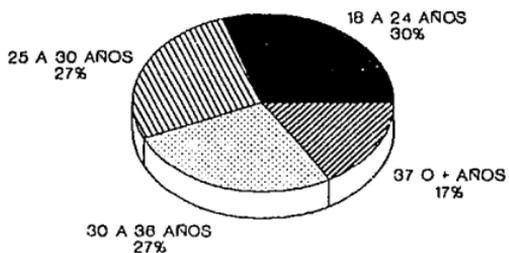


GRAFICA 2. PORCENTAJES DE LA VARIABLE ANTIGUEDAD EN LOS DEPOSITOS MIXC. Y RG.

DEPOSITO MIXCOAC

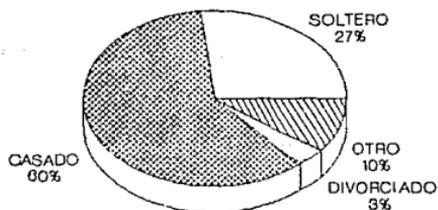


DEPOSITO ROJO GOMEZ

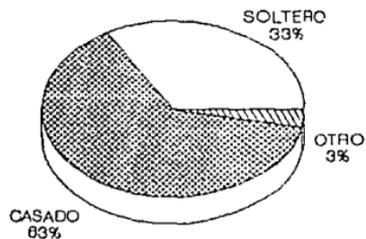


GRAFICA 3. PORCENTAJES DE LA VARIABLE EDAD EN LOS DEPOSITOS MIXCOAC Y ROJO G.

DEPOSITO MIXCOAC

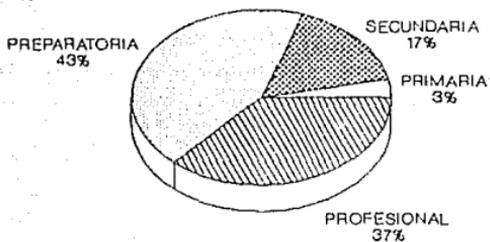


DEPOSITO ROJO GOMEZ

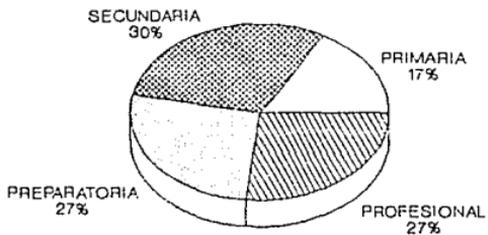


GRAFICA 4. PORCENTAJES DE LA VARIABLE EDO. CIVIL EN LOS DEPOSITOS MIX Y RG.

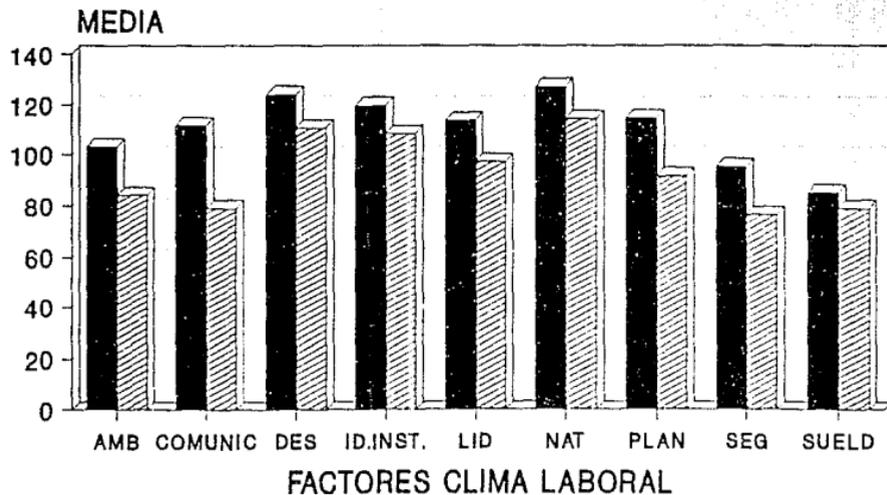
DEPOSITO MIXCOAC



DEPOSITO ROJO GOMEZ



GRAFICA 5. PORCENTAJES DE LA VARIABLE ESCOLARIDAD EN LOS DEPOSITOS MIX. Y RG.



■ ROJO GOMEZ ▨ MIXCOAC

GRAFICA 6. MEDIAS POR FACTOR DEL CLIMA LABORAL EN LOS DEPOSITOS MIXCOAC Y ROJO GOMEZ.

**CUADRO I. MEDIAS Y SIGNIFICANCIA
DE LOS VALORES DE CLIMA LABORAL
EN GRUPOS DE ALTO Y BAJO NIVEL
DE DESEMPEÑO**

FACTOR	GRUPO ALTO	GRUPO BAJO	t CALCUL.	t TABLAS	SIGNIF.
AMBIENTE DE TRABAJO	103	84.16	2.59	2.00	S
COMUNICACION	111.6	79	9.65	2.00	S
DESARROLLO	124	110.6	1.90	2.00	N.S.
IDENTIFICACION C/INS.	119.6	108.3	1.50	2.00	N.S.
LIDERAZGO	113.6	97.2	2.74	2.00	S
NATURALEZA DEL TRAB.	127	114.5	2.07	2.00	S
PLANEACION Y ORG.	114.8	91.6	3.96	2.00	S
SEGURIDAD	95.3	76.3	1.74	2.00	N.S.
SUELDOS	85.3	79	1.01	2.00	N.S.

S= SIGNIFICATIVA CON UN NIVEL DE SIGNIFICANCIA DE .05

N.S.= NO SIGNIFICATIVA CON UN NIVEL DE SIGNIFICANCIA DE .05

gl= 58

CUADRO II. VALOR DE LA CORRELACION DE LAS VARIABLES EDAD, SEXO, EDO. CIV., ESCOLARIDAD Y ANTIGUEDAD CON LAS VARIABLES ACTITUD HACIA CLIMA LABORAL Y NIVEL DE DESEMPEÑO.

VARIABLE	NIVEL DE DESEMPEÑO			ACTITUD CLIMA LABORAL		
	R CALC	R TAB	SIGNI.	R CALC	R TAB	SIGNI.
EDAD	.07	.25	N.S.	.11	.25	N.S.
SEXO	-.00006	.25	N.S.	-.18	.25	N.S.
EDO. CIV.	-.188	.25	N.S.	-.08	.25	N.S.
ANTIGUEDAD	.067	.25	N.S.	-.01	.25	N.S.
ESCOLARIDAD	-.39	.25	S	.03	.25	N.S.

S : SIGNIF. CON NIVEL DE .05

NS: NO SIGNIF. CON NIVEL DE .05

GL : 58

6.3 RESULTADOS.

Para llevar a cabo el análisis de resultados, se recurrió primeramente a un conteo de frecuencias con la finalidad de conocer las características de ambos grupos y desechar reactivos que no discriminaran. Los resultados encontrados, pueden ser observados en las gráficas que aparecen en el presente capítulo.

Los resultados arrojados por la prueba t de Student, aplicada con el fin de encontrar si existe diferencia en la actitud hacia el clima laboral entre el grupo de alto y bajo nivel de desempeño nos indican lo siguiente:

En el factor ambiente de trabajo, se obtuvo una t calculada de 2.59, con $gl=58$ y un nivel de significancia de .05, se obtiene una t de tablas de 2.00. Por lo tanto, se rechaza H_0 y acepta H_a , es decir que Si existe diferencia estadísticamente significativa en la actitud del trabajador hacia las condiciones físicas que imperan en el centro de trabajo y las relaciones interpersonales en los grupos de alto y bajo nivel de desempeño. (Ver cuadro I).

En el factor comunicación, se obtuvo una t calculada de 9.65, con $gl=58$ y un nivel de significancia de .05, se obtiene una t de tablas de 2.00. Por lo tanto, se rechaza H_0 y acepta H_a , es decir que Si existe diferencia estadísticamente significativa en la actitud del trabajador hacia el aspecto de la transmisión de la información en los diversos niveles de la estructura administrativa en el grupo de alto y bajo nivel de desempeño.

En el factor desarrollo, se obtuvo una t calculada de 1.90, con $gl= 58$ nivel de significancia de .05, se obtiene una t de tablas de 2.00. Por lo tanto, se acepta H_0 y rechaza H_a . Es decir, No existe diferencia estadísticamente significativa en la actitud del trabajador hacia el grado de crecimiento o desarrollo que puede tener en la empresa entre el grupo de alto y bajo nivel de desempeño.

En el factor identificación con la institución, se obtuvo una t calculada de 1.50, con $gl=58$ y un nivel de significancia de .05, se obtiene una t de tablas de 2.00. Por lo tanto, se acepta H_0 y rechaza H_a . Es decir, que no existe diferencia estadísticamente significativa en el grado en que el trabajador se siente parte de la organización y orgulloso de pertenecer a ella, entre el grupo de alto y el de bajo nivel de desempeño.

En el factor liderazgo, se obtuvo una t calculada de 2.74, con $gl=58$ y un nivel de significancia de .05, se obtiene una t de tablas de 2.00. Por lo tanto, se rechaza H_0 y acepta H_a . Es decir, si existe diferencia estadísticamente significativa hacia la visión del rol que está desempeñando cada jefe desde el punto de vista de sus subordinados entre el grupo de alto y el grupo de bajo nivel de desempeño.

En el factor planeación y organización, se obtuvo una t calculada de 3.96 con $gl=58$, un nivel de significancia de .05, se obtiene una t de tablas de 2.00. Por lo tanto, se rechaza H_0 y acepta H_a . Es decir, si existe diferencia estadísticamente significativa en el grado de compromiso que tienen los empleados con los objetivos de la empresa y su actitud hacia la estructura y funcionamiento del área, entre el grupo de alto desempeño y el de bajo desempeño.

En el factor naturaleza del trabajo, se obtuvo una t calculada de 2.07, con $gl=58$, un nivel de significancia de .05, se obtiene una t de tablas de 2.00. Por lo cual, se rechaza H_0 y acepta H_a , es decir, que si existe diferencia estadísticamente significativa en la actitud del trabajador hacia el tipo de trabajo que desempeña, la diversidad de las tareas que realiza y el grado en que está satisfecho con lo que hace, entre el grupo de alto desempeño y el de bajo desempeño.

En el factor seguridad, se obtuvo una t calculada de 1.74, con $gl=58$, un nivel de significancia de .05, se obtiene una t de tablas de 2.00. Por lo tanto, se acepta H_0 y rechaza H_a . Es decir, que no existe diferencia estadísticamente significativa en la actitud del trabajador hacia el grado de estabilidad que experimenta en su puesto, entre el grupo de alto desempeño y el grupo de bajo desempeño.

En el factor sueldos, se obtuvo una t calculada de 1.01, con $q1=58$, un nivel de significancia de .05, se obtuvo una t de tablas de 2.00. Por lo tanto se acepta H_0 y rechaza H_a , es decir, que no existe diferencia estadísticamente significativa entre el grupo de alto desempeño y el grupo de bajo desempeño hacia su remuneración y el tipo de compensaciones económicas que se tienen en la compañía.

El cuadro I, muestra de manera sintetizada las diferencias en los valores de t encontradas en los grupos de alto y bajo nivel de desempeño.

Los resultados arrojados por la prueba de correlación aplicada (Coeficiente de Correlación de Pearson), indican que hay una relación positiva moderada entre las variables actitud hacia el clima laboral y el nivel de desempeño. El valor de la correlación encontrado es de .51, con este resultado, se rechaza la hipótesis de nulidad H_{02} : No existe relación estadísticamente significativa entre la actitud hacia el clima laboral y el nivel de desempeño.

Los resultados arrojados por la prueba de correlación (Coeficiente de Correlación de Pearson), aplicada con el propósito de determinar el grado de relación existente entre las variables sexo, edad, estado civil, escolaridad, antigüedad y la actitud hacia el clima laboral y el nivel de desempeño, indican lo siguiente:

Entre las variables edad y nivel de desempeño, se obtuvo una r calculada de .07, con $q1=58$ y un nivel de significancia de .05, se obtuvo una r de tablas de .25. Es decir, se acepta la hipótesis de nulidad H_{04} : No existe relación estadísticamente significativa entre la edad y el nivel de desempeño.

Entre las variables sexo y nivel de desempeño, se obtuvo una r calculada de -.00006, con $q1=58$ y un nivel de significancia de .05, se obtuvo una r de tablas de .25. Por lo que se acepta la hipótesis de nulidad H_{07} : No existe relación estadísticamente significativa entre el sexo y el nivel de desempeño.

Entre las variables estado civil y nivel de desempeño, se obtuvo una r calculada de $-.188$, con $gl=58$ y un nivel de significancia de $.05$, se obtuvo una r de tablas de $.25$. Es decir, se acepta la hipótesis de nulidad H_05 : No existe relación estadísticamente significativa entre el estado civil y el nivel de desempeño.

Entre las variables antigüedad y nivel de desempeño, se obtuvo una r calculada de $.067$, con $gl=58$ y un nivel de significancia de $.05$, se obtuvo una r de tablas de $.25$. Por lo cual, se acepta la hipótesis de nulidad H_03 : No existe relación estadísticamente significativa entre la antigüedad y el nivel de desempeño.

Entre las variables escolaridad y nivel de desempeño, se obtuvo una r calculada de $-.39$, con $gl= 58$ y un nivel de significancia de $.05$, se obtuvo una r de tablas de $.25$. Es decir, se rechaza la hipótesis de nulidad H_06 y se concluye que: Si existe relación estadísticamente significativa entre la escolaridad y el nivel de desempeño.

El cuadro II, muestra el valor de la correlación de las variables edad, sexo, estado civil, antigüedad, escolaridad, con las variables nivel de desempeño y actitud hacia el clima laboral.

Entre las variables edad y actitud hacia el clima laboral, se obtuvo una r calculada de $.11$, con $gl=58$ y un nivel de significancia de $.05$, se obtuvo una r de tablas de $.25$, es decir, que no se encontró relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Entre las variables sexo y actitud hacia el clima laboral, se obtuvo una r calculada de $-.18$, con $gl = 58$ y un nivel de significancia de $.05$, se obtuvo una r de tablas de $.25$, por lo tanto, no se encontró relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Entre las variables estado civil y actitud hacia el clima laboral, se obtuvo una r calculada de $-.08$, con $gl = 58$ y un nivel de significancia de $.05$, se obtuvo una r de tablas de $.25$. Por lo tanto, no se encontró rela-

ción, estadísticamente significativa entre ambas variables.

Entre las variables antigüedad y actitud hacia el clima laboral, se obtuvo una r calculada de $-.01$, con $gl = 58$ y un nivel de significancia de $.05$, se obtuvo una r de tablas de $.25$. Es decir, No se encontró relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

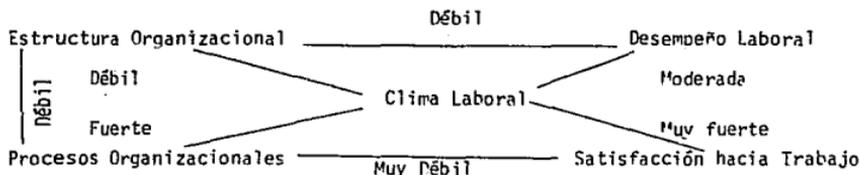
Entre las variables escolaridad y actitud hacia el clima laboral, se obtuvo una r calculada de $.03$, con $gl = 58$ y un nivel de significancia de $.05$, se obtuvo una r de tablas de $.25$. Es decir, No existe relación estadísticamente significativa entre la escolaridad y la actitud hacia el clima laboral.

6.4 INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Los resultados de esta investigación no dejan lugar a duda a que las empresas de hoy en día, si quieren permanecer competitivas, requieren tener un conocimiento amplio acerca de la teoría organizacional, sobre todo en lo que respecta al clima laboral.

En la presente investigación, se encontró que el clima laboral tiene una relación moderada con el nivel de desempeño. Estos resultados concuerdan con los de algunos investigadores, tales como Lawler, Hall y Oldham en 1974 y más recientemente con los de Repetti y Cosmas, quienes en 1991 encontraron una relación moderada entre la calidad del ambiente social en el trabajo y la satisfacción laboral.

Muchos investigadores en el área, han adoptado un marco teórico, que considera al clima laboral como un mediador de la relación entre el contexto organizacional y las respuestas individuales. Este marco de trabajo, propone que ciertas características del contexto organizacional, tales como la tecnología, la estructura y variables de proceso, son un estímulo para el personal que labora en la empresa y afecta sus percepciones del clima. La investigación llevada a cabo por Lawler, Hall y Oldham en 1974 ejemplifica este marco de trabajo, sus resultados pueden ser observados en el cuadro que a continuación se presenta:



Si se acepta este punto de vista, resulta entonces claro, que si las carac-

terísticas del contexto, afectan las percepciones, entonces el ambiente puede ser modificado para lograr individuos más satisfechos y por lo tanto con mejor desempeño laboral.

En el análisis por factor del cuestionario aplicado para medir actitud hacia el clima laboral, se encontraron diferencias importantes entre el grupo con alto desempeño y el grupo con bajo desempeño en la actitud hacia los siguientes factores: Ambiente de trabajo, Comunicación, Liderazgo, Naturaleza del Trabajo y Planeación y Organización. El grupo con alto desempeño, tiene una actitud hacia estos factores significativamente más favorable que el grupo con bajo desempeño. En opinión del autor, tales factores son sobre los que el líder del grupo ejerce mayor influencia.

Estos resultados, coinciden con los de Maier (1973), quien afirma que el estilo de liderazgo establece un clima que influye sobre el comportamiento del grupo. Con los de Likert y Likert (1976), quienes opinan que el ambiente organizacional experimentado por un grupo de trabajo en particular o por un nivel jerárquico específico, está determinado primordialmente por la conducta de liderazgo de los niveles superiores del mismo. Y con los de Repetti y Cosmas (1991), quienes afirman que la satisfacción laboral tiene una relación más fuerte con la calidad de las relaciones con el supervisor que con las relaciones con otros compañeros de trabajo.

Por lo anteriormente expuesto, se puede decir, que es conveniente que se lleve a cabo un análisis del estilo de liderazgo en el grupo con bajo desempeño, pues el líder del grupo puede tener ciertos problemas que son percibidos por el personal de su área y que obstaculizan su adecuado funcionamiento.

Dada la importancia de los líderes en las empresas, es necesario hacer hincapié en que se haga un adecuado y conciso proceso de reclutamiento y selección de personal, pues se ha demostrado que las empresas exitosas son aquellas en las que existe una adecuación entre la persona y el ambiente organizacional.

Para poder contar con buenos líderes, es necesario que la persona encargada de realizar el reclutamiento y selección del personal, conozca a fondo las características del área de trabajo, pues debe encontrar una persona que se adecúe perfectamente a las necesidades de dicha área.

Los resultados obtenidos por la prueba de correlación aplicada con el fin de determinar el grado de relación entre las variables: Edad, Sexo, Estado Civil, Antigüedad y Escolaridad con las variables nivel de desempeño y actitud hacia el clima laboral, indican que existe una relación significativa entre el nivel de escolaridad de los trabajadores y su desempeño laboral, esto puede deberse a que mientras más conocimientos tenga el trabajador, se le facilitará más el desempeño de sus labores, pues quizá el nivel de estudios, le brinda más herramientas que le permiten tomar decisiones más adecuadas.

No se encontró relación significativa en ninguna de las demás variables ni con el desempeño laboral ni con la actitud hacia el clima laboral.

6.5 CONCLUSIONES.

El clima laboral es un concepto que ha sido carnado de muchas controversias, pues existe duda acerca de si es un constructo individual u organizacional y de si es una propiedad de la organización objetiva, subjetiva o perceptual.

Lo que si resulta claro para muchos investigadores en teoría organizacional y que concuerda con los resultados de esta investigación, es el hecho de que el clima afecta el comportamiento de los miembros de la organización.

En opinión de Schneider (1985), el clima se compone de un conjunto de descripciones basadas perceptualmente, que incorporan las interpretaciones de la gente del contexto organizacional.

Para las empresas de hoy en día, es importante tener un entendimiento más profundo del clima laboral, por las ventajas que esto tiene:

Koslowski y Hults (1987), opinan que el clima permite entender factores que facilitan la competencia y el desempeño. Sugieren que para tener un adecuado desempeño y prevenir la obsolescencia, se requiere el desarrollo de un clima organizacional congruente.

Schneider (1985) opina que las percepciones del clima forman la base para respuestas tales como el desempeño, la satisfacción y el compromiso.

Litwin y Stringer (1968), opinan que conocer el clima laboral, ayuda en el entendimiento de procesos administrativos, particularmente con respecto a los efectos que tienen diferentes estilos de liderazgo en la gente, el desempeño y la salud organizacional.

Son muchos los investigadores que han hablado acerca de la influencia del

estilo de liderazgo en el comportamiento de los miembros de la organización. A continuación, se mencionan los que han encontrado resultados más significativos y que además concuerdan con los encontrados en la presente investigación:

Litwin y Stringer (1968), concluyen que diferentes climas organizacionales pueden ser creados variando el estilo de liderazgo, que los climas tienen un efecto significativo sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción hacia el trabajo y que el concepto de clima ayuda a entender el impacto de las organizaciones en las personas y la personalidad.

Likert y Likert (1976), concluyen que el ambiente organizacional experimentado por un grupo de trabajo en particular o por un nivel jerárquico específico, está determinado por la conducta de liderazgo de los niveles superiores del mismo. Y que la conducta de los líderes del nivel superior, ejerce la influencia más substancial.

Repetti y Cosmas (1991), concluyen que la satisfacción laboral tiene una relación más fuerte con la calidad de las relaciones con el supervisor que con las relaciones con otros compañeros de trabajo y que el ambiente social, permite predecir la satisfacción hacia el trabajo.

Ansari, Tandon y La Khatakia (1989), concluyen que el uso de las estrategias de influencia del líder, está en función de la interacción entre el desempeño de los subordinados y las relaciones líder-miembro.

Resulta entonces claro, que el líder ejerce una influencia básica en el comportamiento de los miembros del grupo. Es por eso, que es importante hacer hincapié en que para contar con buenos líderes, las empresas deben llevar a cabo un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal. Aquí es donde se encuentra la importancia del psicólogo en la empresa, pues por lo general, es el psicólogo quien se encarga de realizar el reclutamiento y selección del personal.

Es importante que el psicólogo tome conciencia de la importancia que tiene en este proceso. El hecho de encontrar a la persona adecuada para las necesidades de un área, puede determinar en gran medida, el éxito o fracaso de la misma.

Cabe mencionar, que también está en las manos del psicólogo, el poder mejorar el clima de un área determinada, pues como se ha visto en la presente investigación, para poder hacerlo, se debe empezar por analizar el estilo de liderazgo de la cabeza del área, y de todos los profesionistas, es el psicólogo quien cuenta con los conocimientos y las herramientas necesarios para llevar ésto a cabo.

En lo que respecta a la variable desempeño, el autor concluye que es fundamental que las empresas cuenten con un sistema de evaluación de desempeño, por las grandes ventajas que ofrecen, tales como conocer el rendimiento real de los empleados e identificar sus deficiencias y fortalezas. De los métodos de evaluación de desempeño que se expusieron en el marco teórico de esta investigación, el autor prefiere el método de evaluación en base al cumplimiento de objetivos, por ser preciso y estar libre de subjetividades. Para poder hacer una evaluación, es necesario conocer qué es lo que se va a evaluar y el hecho de contar con objetivos, permite al trabajador saber qué es lo que se espera de él y a la empresa, conocer cómo va en el camino hacia las metas que se ha fijado y saber en qué áreas necesita mejorar.

El establecimiento de objetivos en la empresa, no sólo cuenta con las ventajas arriba expuestas, quizá una de las más importantes y que no se ha mencionado, es el hecho de que facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal. Al contar con los objetivos de un puesto específico, la persona encargada de hacer el reclutamiento y selección, contará con una herramienta que le será de gran utilidad al momento de elegir al candidato, pues sabrá exactamente qué es lo que se espera de él en dicho puesto y podrá elegir a la persona más adecuada para el puesto.

A menudo en la práctica, el papel del psicólogo en la empresa, se ve limitado al área de reclutamiento y selección de personal o bien al área de capacitación. La presente investigación, ofrece otras alternativas que pueden ser tomadas en cuenta por el psicólogo, al momento de ofrecer sus servicios en alguna empresa.

El psicólogo cuenta con los conocimientos y las herramientas, tales como tests de personalidad, habilidades e inteligencia, para hacer un análisis del estilo de liderazgo de las cabezas de cada área, con el fin de determinar sus fortalezas y deficiencias y desarrollarlos para que ayuden a sus áreas a tener un funcionamiento óptimo. Pues como se ha visto, el líder juega un papel primordial en el comportamiento de los miembros del grupo y del clima laboral de cada área.

Así mismo, el psicólogo puede hacer un análisis del clima a nivel organizacional y ofrecer a los directivos pautas de acción para las áreas que requieren de atención inmediata y para las áreas que requieren mantener su ritmo de trabajo.

El estudio del clima laboral, ha cobrado gran importancia en las últimas décadas, desafortunadamente en nuestro país, son pocas las empresas que le dan la importancia que merece y que han hecho algo por mejorarlo. Está en las manos del psicólogo, el dar a conocer a los directivos de las empresas las ventajas de tener un clima laboral adecuado y que son: Mayor satisfacción laboral, mayor motivación, mejor desempeño y mayor productividad.

6.6 LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.

Entre las limitaciones que se encontraron durante la realización de esta investigación, son las referentes a la literatura acerca del clima laboral, pues es escasa y en su mayoría de procedencia extranjera.

Otra dificultad que se encontró, fue que no se cuenta aún con un instrumento válido, confiable y estandarizado para evaluar clima laboral. Los existentes, son extranjeros y su aplicación en nuestro país no es muy recomendable por la diferencia tan grande que existe en la situación laboral de un país a otro.

Como sugerencia para futuras investigaciones en esta área, sería de utilidad hacer énfasis en la elección de un instrumento que se estandarizara en nuestro país y que se pudiera aplicar en todas las empresas.

En esta investigación se tomó la muestra de una sola empresa, sería importante realizarla en otras empresas para ver si los resultados encontrados son los mismos.

Como medida de la variable desempeño laboral, se tomó el porcentaje de logro de los objetivos mensuales de ambos grupos, debido a que en la empresa donde se llevó a cabo la investigación, se trabaja con un sistema de administración por objetivos y la evaluación del desempeño es en base al cumplimiento de éstos.

Valdría la pena continuar las investigaciones en cuanto a la validez de utilizar este sistema de administración por objetivos para evaluar el desempeño laboral ya que aún no se sabe si éste es totalmente confiable. Al igual que los demás sistemas de evaluación de desempeño existentes, el sistema de evaluación en base al logro de objetivos cuenta con sus desventajas.

CUESTIONARIO PILOTO.

Este cuestionario es anónimo, no necesita escribir su nombre. Marque con una "X" según sea su caso.

Dirección a la que pertenece:

Distribución	()	Manufactura	()	Sistemas	()
Finanzas	()	Rec. Humanos	()	Vtas. Sur	()
Logística	()	Servicios	()	Vtas. Nte.	()

Antigüedad en la compañía:

1 mes a un año	()	2 a 4 años	()	4 a 6 años	()
6 o más años	()				

Edad:

18 a 24 años	()	25 a 30 años	()	30 a 36	()
37 o más años	()				

Sexo:

Femenino	()	Masculino	()
----------	-----	-----------	-----

Estado Civil:

Soltero	()	Casado	()	Divorciado	()
Otro	()				

Estudios:

Primaria	()	Secundaria	()	Preparatoria	()
Profesional	()				

INSTRUCCIONES

A continuación se le presenta una serie de afirmaciones. Cada una de ellas tiene 5 opciones de respuesta:

TA = Totalmente de acuerdo
A = De acuerdo
I = Indeciso
D = En desacuerdo
TD = Totalmente en desacuerdo

Marque con un círculo la opción que ud. piense que representa mejor sus sentimientos. Marque sólo un círculo para cada afirmación. Las respuestas que ud. elija serán tratadas en forma confidencial, sólo serán usadas para fines estadísticos, por lo que no existen respuestas correctas o incorrectas.

ANEXOS

1.- Existe un ambiente de cordialidad entre todos los compañeros del área.

TA A I D TD

2.- Cada vez aprendo más en mi trabajo a medida que transcurre el tiempo.

TA A I D TD

3.- Las políticas generales de empresa y generales de área, son claras y están difundidas a todo el personal.

TA A I D TD

4.- Mi trabajo me brinda la oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente.

TA A I D TD

5.- Considero que no soy evaluado adecuadamente por mis logros.

TA A I D TD

6.- Cuando tengo alguna duda se aclara oportunamente.

TA A I D TD

7.- No me siento comprometido con los objetivos y metas de la organización.

TA A I D TD

8.- Con mi jefe tengo la confianza de hablar sobre cualquier situación de trabajo.

TA A I D TD

9.- Mi jefe no revisa el trabajo que se realiza.

TA A I D TD

10.- En mi área se nos comunica a tiempo la información oficial de interés general.

TA A I D TD

11.- Siento que no he aprendido nada nuevo en esta compañía.

TA A I D TD

12.- Mi jefe reconoce en general cuando trabajo bien y así me lo manifiesta.

TA A I D TD

13.- Considero que la remuneración que percibo por mi trabajo es justa.

TA A I D TD

14.- Los cambios que se dan en la compañía no son comunicados con anticipación al personal.

TA A I D TD

15.- No estoy orgulloso de "mis herramientas", "mi equipo" y "mi trabajo".

TA A I D TD

16.- En esta organización no tengo oportunidad de prosperar aún cuando trabaje bien.

16.- En esta organización no tengo oportunidad de prosperar aún cuando trabajo bien.

TA A I D TD

17.- Mi jefe no acepta ideas que difieran de las suyas.

TA A I D TD

18.- Las condiciones físicas de mi área de trabajo (temperatura, ventilación y mobiliario) no son adecuadas.

TA A I D TD

19.- En mi puesto actual no existe la oportunidad para hacer uso de mis habilidades y conocimientos.

TA A I D TD

20.- La estructura organizacional del área es adecuada para el desarrollo de las funciones.

TA A I D TD

21.- Siento que mi trabajo me pertenece y que yo pertenezco a mi trabajo como si yo fuese el dueño.

TA A I D TD

22.- Siento que mi trabajo es monótono y aburrido.

TA A I D TD

23.- Cuando trabajo bien se que recibiré trabajo más complicado y con mayor responsabilidad aún.

TA A I D TD

24.- Los sentimientos de lealtad que tienen mis compañeros hacia la compañía son muy altos.

TA A I D TD

25.- La comunicación que tiene mi área de trabajo con otras áreas en la compañía no es buena.

TA A I D TD

26.- No estoy orgulloso de pertenecer a esta compañía.

TA A I D TD

27.- Me gustaría que hubiera otro tipo de compensaciones económicas en la compañía.

TA A I D TD

28.- Mi jefe inmediato no conoce mis necesidades, inquietudes y deseos personales.

TA A I D TD

- 29.- Sé quienes usan las cosas que yo hago, los servicios que doy y me siento obligado con ellos.
- TA A I D TD
- 30.- Existen buenas relaciones interpersonales en todos los niveles jerárquicos del área.
- TA A I D TD
- 31.- Trabajo en esta compañía porque no he podido conseguir otro trabajo, pero no porque me guste.
- TA A I D TD
- 32.- En la empresa se tienen consideraciones especiales hacia la gente de más antigüedad.
- TA A I D TD
- 33.- A veces me fascinan las cosas que consigo hacer en mi trabajo.
- TA A I D TD
- 34.- En mi área se realizan reuniones de trabajo para analizar asuntos inherentes a la misma.
- TA A I D TD
- 35.- La compañía da apoyo especial a la gente que ha trabajado varios años para ella.
- TA A I D TD
- 36.- En mi área se cumple con eficiencia en cuanto a calidad y oportunidad en las actividades que se realizan.
- TA A I D TD
- 37.- Conozco con claridad los objetivos del área donde presto mis servicios.
- TA A I D TD
- 38.- La forma en que mi jefe inmediato supervisa a las personas no es adecuada.
- TA A I D TD
- 39.- Siento que hay una desorganización a nivel compañía.
- TA A I D TD
- 40.- En el área existen personas que no respetan las opiniones de los demás.
- TA A I D TD
- 41.- No están claramente señaladas las responsabilidades de cada uno de los integrantes del área.
- TA A I D TD

- 42.- Se consideran las características de cada uno de los integrantes del área a fin de distribuir y realizar mejor el trabajo.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 43.- La mayor parte de mi trabajo me presenta retos y debo trabajar duro para poder con ellos.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 44.- En la empresa, lo que se gana es congruente con el desempeño.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 45.- En mi área se comparan los resultados obtenidos con los objetivos inicialmente planteados.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 46.- El trabajo que desempeño no es interesante ni trascendente.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 47.- En mi área de trabajo hay constantemente cambios de personal.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 48.- A menudo me pregunto si realmente puedo desempeñar ciertas partes de mi trabajo.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 49.- La distribución del mobiliario y equipo es adecuada en mi área de trabajo.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 50.- Es conveniente que se actualicen los procedimientos y sistemas de trabajo en el área.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 51.- La distribución del trabajo en mi área no es equitativa.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 52.- Estoy orgulloso del funcionamiento en general de nuestra área.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 53.- Sé con certeza que seguiré ocupando el puesto que tengo por mucho tiempo.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 54.- Estoy orgulloso del producto que se fabrica en la compañía.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 55.- Me gustaría trabajar en esta compañía si fuese de edad avanzada.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 56.- El puesto que tengo es fijo y no tengo oportunidad de ocupar otro mejor.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|

- 57.- En mi área de trabajo existen condiciones inseguras o riesgos que afectan mi seguridad física.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 58.- La empresa cambia constantemente su estructura.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 59.- La mayoría de los trabajos que empiezo no los termino.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 60.- No cuento con las herramientas y equipo necesario para desempeñar mi trabajo de la mejor manera.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 61.- La posibilidad de que yo permanezca en esta compañía por muchos años es poca.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 62.- Me gustaría que mi trabajo fuera más variado.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 63.- Siento que la compañía cambia tanto que de un día a otro puedo perder mi puesto.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 64.- Esta organización gratifica el trabajo con más sueldo.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 65.- Mi trabajo me brinda amplias satisfacciones.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 66.- El ambiente de la compañía satisface mis necesidades personales.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 67.- Hay gente que estando a mi nivel gana diferente sueldo que el mio.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 68.- En este trabajo estoy aprendiendo cosas que podré usar cuando me promuevan a otro puesto.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 69.- Cuando trabajo bien, no recibo el reconocimiento que espero de parte de mi jefe.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|
- 70.- La comunicación entre todos los jefes y subordinados del área, es auténtica y espontánea.
- | | | | | |
|----|---|---|---|----|
| TA | A | I | D | TD |
|----|---|---|---|----|

CUESTIONARIO FINAL.

Este cuestionario es anónimo, no necesita escribir su nombre. Marque con una "X" según sea su caso.

Antigüedad en la compañía:

1 mes a un año () 2 a 4 años () 4 a 6 años ()
6 o más años ()

Edad:

18 a 24 años () 25 a 30 años () 30 a 36 años ()
37 o más años ()

Sexo:

Femenino () Masculino ()

Estado Civil:

Soltero () Casado () Divorciado ()
Otro ()

Estudio:

Primaria () Secundaria () Preparatoria ()
Profesional ()

INSTRUCCIONES

A continuación se le presenta una serie de afirmaciones. Cada una tiene 5 opciones de respuesta:

TA = Totalmente de acuerdo

A = De acuerdo

I = Indeciso

D = En desacuerdo

TD = Totalmente en desacuerdo

Marque con un círculo la opción que ud. piense que representa mejor sus sentimientos. Marque sólo un círculo para cada afirmación. Las respuestas que ud. elija serán tratadas en forma confidencial, sólo serán usadas para fines estadísticos, por lo que no existen respuestas correctas o incorrectas.

1.- Existe un ambiente de cordialidad entre todos los compañeros del área.

TA A I D TD

2.- Cada vez aprendo más en mi trabajo a medida que transcurre el tiempo.

TA A I D TD

3.- Las políticas generales de empresa y generales de área son claras y están difundidas a todo el personal.

TA A I D TD

4.- Mi trabajo me brinda la oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente.

TA A I D TD

5.- Con mi jefe tengo la confianza de hablar sobre cualquier situación de trabajo.

TA A I D TD

6.- La compañía da apoyo especial a la gente que ha trabajado varios años para ella.

TA A I D TD

7.- En mi área se nos comunica a tiempo la información oficial de interés general.

TA A I D TD

8.- Siento que no he aprendido nada nuevo en esta compañía.

TA A I D TD

9.- Mi jefe reconoce en general cuando trabajo bien y así me lo manifiesta.

TA A I D TD

10.- Considero que la remuneración que percibo por mi trabajo es justa.

TA A I D TD

11.- No estoy orgulloso de mis herramientas, mi equipo y mi trabajo.

TA A I D TD

12.- En esta organización no tengo oportunidad de prosperar aún cuando trabajo bien.

TA A I D TD

13.- La estructura organizacional del área es adecuada para el desarrollo de las funciones.

TA A I D TD

14.- Siento que mi trabajo es monótono y aburrido.

TA A I D TD

15.- Cuando trabajo bien, sé que recibiré trabajo más complicado y con mayor responsabilidad.

TA A I D TD

16.- No estoy orgulloso de pertenecer a esta compañía.

TA A I D TD

17.- Existen buenas relaciones interpersonales en todos los niveles jerárquicos del área.

TA A I D TD

18.- Trabajo en esta compañía porque no he podido conseguir otro trabajo, pero no porque me guste.

TA A I D TD

19.- En la empresa se tienen consideraciones especiales hacia la gente de más antigüedad.

TA A I D TD

20.- En mi área se realizan reuniones de trabajo para analizar asuntos inherentes a la misma.

TA A I D TD

21.- Siento que hay una desorganización a nivel compañía.

TA A I D TD

22.- No están claramente señaladas las responsabilidades de cada uno de los integrantes del área.

TA A I D TD

23.- Se consideran las características de cada uno de los integrantes del área fin de distribuir y realizar mejor el trabajo.

TA A I D TD

24.- La mayor parte de mi trabajo me presenta retos y debo trabajar duro para poder con ellos.

TA A I D TD

25.- En la empresa, lo que se gana es congruente con el desempeño.

TA A I D TD

26.- En mi área de trabajo hay constantemente cambios de personal.

TA A I D TD

27.- La distribución del mobiliario y equipo es adecuada en mi área de trabajo.

TA A I D TD

28.- La distribución del trabajo en mi área no es equitativa.

TA A I D TD

29.- Estoy orgulloso del funcionamiento en general de nuestra área.

TA A I D TD

30.- En mi área de trabajo, existen condiciones inseguras o riesgos que afectan mi seguridad física.

TA A I D TD

31.- No cuento con las herramientas y equipo necesario para desempeñar mi trabajo de la mejor manera.

TA A I D TD

32.- Esta organización, gratifica el buen trabajo con más sueldo.

TA A I D TD

33.- El ambiente de la compañía satisface mis necesidades personales.

TA A I D TD

34.- Cuando trabajo bien, no recibo el reconocimiento que espero de parte de mi jefe.

TA A I D TD

35.- La comunicación entre todos los jefes y subordinados del área, es auténtica y espontánea.

TA A I D TD

"CITAS BIBLIOGRÁFICAS"

- 1.- Forehand, G.A. y Gilmer, V.H. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. Psychological Bulletin. 62 (1964). 362.
- 2.- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard University. Graduate School of Business Administration. Division of Research. 188.
- 3.- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1974). Organizational climate: Measures, Research and Contingencies. Academy of Management Journal. 17,2 (June '74) 255.
- 4.- Schneider, B. Y Snyder, P.A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. Journal of Applied Psychology. 60,3. (June '75). 318.
- 5.- LaFollette, W.R. (1975). How is the climate in your organization? Personnel Journal. J.54: 376. (June '75).
- 6.- Sisk, H.L. y Williams, J.C. (1981). Management and Organization. E.U.A: South-Western Publishing Co. 291.
- 7.- Hodgetts, C.M. y Aitman, S. (1981). Comportamiento en las organizaciones. México: Editorial Interamericana. 376.
- 8.- Likert, R. y Likert, J. (1976). New Ways of Managing Conflict. E.U.A: Mc Graw Hill. 104.
- 9.- Hackman, Oldham y Lawler (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology. Vol: 60. 159-170.

- 10.- Brown, J. La Psicología en la Industria. Citado por: Grados, J., et. al. (1987). Calificación de Méritos. Evaluación de la Conducta Laboral. México: Trillas. p. 16.
- 11.- Smith C., y Wakeley, J. Citado por: Grados, J. et. al. (1987). Calificación de Méritos. Evaluación de la Conducta Laboral. México: Trillas p. 16
- 12.- Grados, J., et. al. (1987). Calificación de Méritos. Evaluación de la Conducta Laboral. México: Trillas. p. 16.
- 13.- Idem. p. 17
- 14.- Dalton, T. (1971). Motivation and Control in Organizations. E.U.A.: Irwin. 79
- 15.- Op. cit. p. 19
- 16.- Mc Gregor (1959). Citado por : Odiorne G. (1965). Management by Objectives E.U.A.: Pitman. 175

- 17.- Odiorne, G. (1970). Management by Objectives: A system of managerial leadership. E.U.A.: Pitman. p. 57
- 18.- Koontz, H y O'Donnell, C. (1979). Curso de Administración Moderna. México: Mc Graw Hill. p. 141 y 142.
- 19.- Drucker, P. (1954). The practice of management. E.U.A.: Harner and Brothers. p. 178.
- 20.- Schleh, E. (1961). Management by Results. E.U.A. p. 18 y 19.
- 21.- Humble, J. (1970). Cómo implantar la dirección por objetivos en las áreas funcionales. México: Mc Graw Hill. p. 197.
- 22.- Carroll, S. y Tosi, H. Jr. (1989). Management by Objectives: Applications and Research. E.U.A. Mac Milan. p. 156.
- 23.- Op. cit. 147
- 24.- Op. cit. 60
- 25.- Gibson, Ivancevich y Donnelly (1985). Organizations: Behavior, Structure and Processes. E.U.A. p. 450-465.
- 26.- Pick, S y López A.L. (1986). Cómo Investigar en Ciencias Sociales. México: Trillas.
- 27.- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. Annual Review of Psychology. 36: 573-611.
- 28.- Op. cit.

"REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS"

- 1.- Chruder, Sherman. (1981). Administración de Personal. México: C.E.C.S.A.
- 2.- Idem.
- 3.- Maier, N. (1973). Psychology in Industrial Organizations. E.U.A.
- 4.- Likert y Likert. (1976). New ways of managing conflict. E.U.A. Mc Graw Hill.
- 5.- Kozlowski, S y Hults, B. (1987). An exploration of climates for technical updating and performance. Personnel Psychology. Aut' 87. Vol. 4. No. 3
- 6.- Forehand, G.A. y Gilmer, V.H. (1964). Environmental Variations in Studies of Organizational Behavior. Psychological Bulletin. 62 (1964).
- 7.- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard University. Graduate School of Business Administration. Division of Research.
- 8.- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. Academy of Management Journal. 17, 2 (june '74).
- 9.- Schneider, B y Snyder, R.A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. Journal of Applied Psychology. 60,3 (june '75)
- 10.- LaFollette, W.R. (1975). How is the climate in your organization? Personnel Journal. J. 54:376. (june '75).
- 11.- Fleishman, E.A. y Bass, A. (1976). Estudios de Psicología Industrial y del Personal. México: Trillas.
- 12.- Sisk, H.L. Y Williams, J.C. (1981). Management and Organization. E.U.A.: South Western Publishing Co.

- 13.- Hodgetts, C.M. y Aitman, S. (1981). Comportamiento en las Organizaciones. México: Editorial Interamericana.
- 14.- Frederickson, N. (1966). Some Effects of Organizational Climate on Administrative Performance. Educational Testing Service. Research Memorandum. RM 66-21.
- 15.- Op. cit.
- 16.- Op. cit.
- 17.- Lawler, E.E. III, et. al. (1974). Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process and Performance. E.U.A.: John Wiley.
- 18.- Op. cit.
- 19.- Op. cit.
- 20.- Davis, K y Newstrom, H. (1987). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.
- 21.- Op. cit.
- 22.- Op. cit.
- 23.- Op. cit.
- 24.- Op. cit.
- 25.- Op. cit.
- 26.- Turner y Lawrence (1965). Citado por: Davis y Newstrom (1987). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.
- 27.- Hackman, Oldham y Lawler (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60: 159-170.

28.- Sims, Szilagyi y Keller. (1976). Citado por: Hackman, Oldham y Lawler (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology 60: 159-170.

29.- Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967). Citado por: Hackman, Oldham y Lawler (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology. 60: 159-170.

30.- Holmes, S. (1979). What to expect from your first survey of employee morale. Personnel. March-Apr. 1979.

31.- Glick, W. y Williams, H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational Climate; Pitfalls in multilevel research. E.U.A.

32.- Op. cit.

33.- Op. cit.

34.- Prescott, J. (1986). Environments as moderators of the relationship between strategy and performance. Academy of Management Journal. Vol. 29:2 329-346.

35.- Repetti, R. y Cosmas, K. (1991). The quality of the social environment at work and job satisfaction. Journal of Applied Psychology. May, Vol. 21(10) 840-854.

36.- Ansari, M. Tandon, K. y La Khatakia, U. (1989). Organizational Context and Leaders. Use of Influence Strategies. Psychological Studies. 34(1), 29-38

37.- O'Reilly III, et. al. (1991). People and Organizational Culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal. Vol. 34:3, 487-516.

38.- Hall, P. y Norburn, D. (1987). The Management factor in acquisition performance. Leadership and Organizational Development Journal. Vol. 8 (3) 23-30.

- 39.- Op. cit.
- 40.- Rousseau, D. (1990). Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures. Citado por: Schneider, B. *Frontiers in Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 3: 153-192.
- 41.- Idem.
- 42.- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. Annual Review of Psychology. 36: 573-611.
- 43.- Op. cit.
- 44.- Guion, P. (1973). A note on organizational climate: Organizational Behavior and Human Performance. 9. 120-125.
- 45.- Op. cit.
- 46.- James y Jones (1974). Organizational Climate: A review of Theory and Research. Psychological Bulletin. 81: 1096-1112.
- 47.- Op. cit.
- 48.- Op. cit.
- 49.- Op. cit.
- 50.- Schneider, B. (1981). Work Climates: An interaction perspective. Citado por: Fermer y Greller. *Environmental Psychology: Directions and Perspectives*. E.U.A.
- 51.- Grados, J., Beutelspacher, O. y Castro, M.A. (1987). Calificación de Méritos. Evaluación de la Conducta Laboral. México: Trillas.
- 52.- Idem.
- 53.- Idem.
- 54.- Idem.

- 55.- Etzioni (1969). Citado por: Dalton, T. (1982). Recent reviews of the literature on organizational performance. Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, 49-58.
- 56.- Yuchtman y Seashore (1967). Citado por: Dalton, T. (1982). Recent Reviews of the literature on organizational performance. Academy of Management Review, Vol 7, No. 1, 49-58.
- 57.- Steers. (1977). Citado por: Dalton, T. (1982). Recent reviews of the literature on organizational performance. Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, 49-58.
- 58.- Barret, R. (1966). Performance Rating. E.U.A.: Chicago Research A.
- 59.- Op. cit.
- 60.- Korman, A. (1978). Psicología de la Industria y de las Organizaciones, Ediciones Marova, Madrid, España.
- 61.- Dalton, T. (1971). Motivation and Control in Organizations. E.U.A: Irwin.
- 62.- Arias Galicia, F. (1986). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- 63.- Op. cit.
- 64.- Mc Gregor, D. (1959). Citado por Odiorne, G.S. (1965). Management by Objectives. E.U.A.: Pitman.
- 65.- Strauss, Sayles y Nannetti. (1980). Personal: Problemas Humanos en la Administración. México: Prentice Hall.
- 66.- Odiorne, G. (1970). Management by Objectives: A system of managerial leadership. E.U.A.: Pitman.

- 67.- Koontz, H., O'Donnell. C. (1979). Curso de Administración Moderna. México: Mc Graw Hill.
- 68.- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. E.U.A.:Harper & Brothers.
- 69.- Mc Gregor, D. (1957). Citado por: Koontz, H. y O'Donnell. C. (1979). Curso de Administración Moderna. México: Mc Graw Hill.
- 70.- Schleh, E. (1961). Management by Results. E.U.A.
- 71.- Op. cit.
- 72.- Huse, (1986). El comportamiento Humano en la Organización. México: Fondo Educativo Interamericano.
- 73.- Dalton, G. (1971). Motivation and Control in Organizations. EUA: Irwin.
- 74.- Op. cit.
- 75.- Op. cit.
- 76.- Humble, J. (1970). Cómo implantar la dirección por objetivos en las áreas funcionales. México: Mc graw Hill.
- 77.- Op. cit.
- 78.- Op. cit.
- 79.- Huse, E. (1973). Behavior in Organizations: A systems approach to managing. E.U.A.: Addison Wesley.
- 80.- Carroll, S. y Tosi, H. Jr. (1989). Management by Objectives: Applications and Research. E.U.A.: Mac Milan.
- 81.- Op. cit.

82.- Schuster y Kindall . (1974). Citado por: Naylor, J. y Blum, M. (1985). Psicología Industrial. México: Trillas.

83.- Gibson, Ivancevich y Donnelly. (1985). Organizations: Behavior, Structure and Processes. E.U.A. 450-465.

84.- Idem.

85.- Likert, (1932). Citado por: Pick, S. y López, A.L. (1986). Cómo Investigar en Ciencias Sociales. México: Trillas.

86.- Edwards, (1957). Technique of attitude scale construction. Citado por: Pick, S. y López, A.L. (1986). Cómo investigar en Ciencias Sociales. México: Trillas.

87.- Op. cit.

88.- Op. cit.

89.- Op. cit.

90.- Op. cit.

91.- Op. cit.

92.- Op. cit.

93.- Op. cit.

94.- Op. cit.

95.- Op. cit.

96.- Op. cit.

97.- Op...cit.

"BIBLIOGRAFIA"

- 1.- Ansari, M., Tandon, K. Y La Khatakia, U. (1989). Organizational Context and Leaders' Use of Influence Strategies. Psychological Studies. : Vol. 34 (1). 29-38.
- 2.- Arias, G.F. (1986). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- 3.- Barret, R. (1966). Performance Rating. E.U.A. Chicago Research A.
- 4.- Carroll, S. y Tosi, H. (1989). Management by Objectives: Applications and Research. E.U.A.: Mac Milan P.
- 5.- Chruder, Sherman (1981). Administración de Personal. México: C.E.C.S.A
- 6.- Dalton, T. (1971). Motivation and Control in Organizations. E.U.A: Irwin.
- 7.- Davis, K. y Newstrom, H. (1987). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Grw Hill.
- 8.- Downey, H., Sheridan, J., y Slocum, J. (1975). Analysis of the relationships between leader behavior and subordinate job. Academy of Management Journal. 18, 253-262.
- 9.- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. E.U.A: Harper & Brothers.
- 10.- Edwards, A.L. (1957). Techniques of attitude scale construction. E.U.A: Appleton-Century-Crofts.
- 11.- Fleishman, E. y Bass, A. (1976). Estudios de Psicología Industrial y del Personal. México: Trillas.
- 12.- Forehand, G. y Gilmer, V.H. (1964). Environmental Variations in Studies of Organizational Behavior. Psychological Bulletin. Vol. 62.

- 13.- Frederickson, N. (1966). Some Effects of Organizational Climate on Administrative Performance. Educational Testing Service. Research Memorandum. RR 66-21.
- 14.- Gibson, Ivancevich y Donnelly (1985). Organizations: Behavior, Structure, and Processes. E.U.A.: Business Publications.
- 15.- Glick, W. y Williams, H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in multilevel research.
- 16.- Grados, J. et. al. (1987). Calificación de Méritos. Evaluación de la Conducta Laboral. México: Trillas.
- 17.- Guion, R. (1973). A note on organizational climate. Organizational Behavior and Human Performance. 9. 120-125.
- 18.- Hackman, Jr., Lawler, E.(1971). Employee reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology Monograph. 259-286.
- 19.- Hackman, Jr., Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology. Vol. 60: 159-170.
- 20.- Hall, P. y Norburn, D. (1987). The Management Factor in Acquisition Performance. Leadership and Organizational Development Journal. Vol. 8 (3)
- 21.- Hellriegel, H. y Slocum, J. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. Academy of Management Journal. Vol 17,2. (June '74)
- 22.- Hodgetts, C. y Aitman, S. (1981). Comportamiento en las Organizaciones. México: Interamericana.
- 23.- Holmes, S. (1979). What to expect from your first survey of employee morale. Personnel. March-Apr. '79
- 24.- Humble, J. (1970). Cómo implantar la dirección por objetivos en las áreas

funcionales. México: Mc Graw Hill.

25.- Huse, E. (1973). Behavior in Organizations: A systems approach to Managing. E.U.A: Addison Wesley.

26.- James y Jones (1974). Organizational Climate: A review of theory and research, Psychological Bulletin. 81: 1096-1112.

27.- Koontz, H. y O'Donnell, C. (1979). Curso de Administración Moderna. México: Mc Graw Hill.

28.- Korman, A. (1978). Psicología de la Industria y de las Organizaciones. Ediciones Marova, Madrid, España.

29.- Kozlowski, S. y Hults, B. (1987). An exploration of Climate for technical updating and performance. Personnel Psychology. Aut' 87. Vol. 4, 3.

30.- LaFollette, W. (1975). How is the climate in your organization? Personnel Journal. J' 54: 376-9.

31.- Lawler, E.E., Hall, D. y Oldam (1974). Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process and Performance. E.U.A.

32.- Likert, R. y Likert, H. (1976). New ways of Managing Conflict. E.U.A.

33.- Litwin, G., y Stringer, P. (1968). Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard University. Graduate School of Business Administration. Division of Research.

34.- Maier, N. (1973). Psychology in Industrial Organizations. E.U.A

35.- Naylor, J. y Blum, M. (1985). Psicología Industrial. México: Trillas.

- 36.- Odiorne, G.S. (1965). Management by Objectives: A system of managerial leadership. E.U.A.
- 37.- O'Reilly III, et. al. (1991). People and Organizational Culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal. Vol. 34: 3, 487-516.
- 38.- Pick, s. y López, A.L. (1986). Cómo investigar en Ciencias Sociales. México: Trillas.
- 39.- Prescott, J. (1986). Environments as moderators of the relationship between strategy and performance. Academy of Management Journal. Vol. 29, 2 329-346.
- 40.- Reppetti, R. y Cosmas, K. (1991). The Quality of the Social Environment at Work and Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology. May. Vol. 21 (10). 840-854.
- 41.- Rousseau, D. (1990). Quantitative Assessment of Organizational Culture: The Case of Multiple Measures. E.U.A.
- 42.- Schleh, E. (1961). Management by Results. E.U.A.
- 43.- Schneider, B y Snyder, P.A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. Journal of Applied Psychology. 60, 3. (June '75). 315.
- 44.- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. Annual Review of Psychology. 36: 573-611.
- 45.- Schnider, B. (1981). Work Climates: An interaction perspective. E.U.A.

46.- Sisk, H. y Clifton, W. (1973). Management and Organization. E.U.A.

47.- Stauss, Sayles y Nannetti (1980). Personal: Problemas Humanos en la Administración. México: Prentice Hall.