



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL:
UNA PRIMERA APROXIMACION
PARA SU DESARROLLO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
MARISELA CARRILLO SOSA

DIRECTOR DE TESIS:
LIC. ARTURO PUENTE LOMELIN

MEXICO, D. F.

1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

50
2ej.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCION	I
--------------------	---

CAPITULO 1 MARCO TEORICO

1.1 Antecedentes del Concepto de Clima	1
1.2 Modelos de Conceptualización y Definición del Clima Laboral	4
1.2.1 Análisis de las Diferentes Posturas	13
1.3 Factores del Clima Laboral	16
1.4 Medición del Clima Laboral	17
1.4.1 Dimensiones del Clima	18
1.4.2 Principales Cuestionarios de Clima	20

CAPITULO 2 METODOLOGIA

2.1 Planteamiento y Justificación del Problema	25
2.2 Objetivos	
2.2.1 Objetivo General	26
2.2.2 Objetivos Específicos	26
2.3 Definición Conceptual de Variables	27
2.4 Definición Operacional de Variables	27
2.5 Sujetos	28
2.6 Muestreo	28

2.7 Tipo de Estudio	28
2.8 Diseño	30
2.9 Instrumento(s) y/o Material(es)	30
2.10 Procedimiento	33

CAPITULO 3 ANALISIS TEORICO Y CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

3.1 Antecedentes	35
3.2 Dimensiones, Categorías y Niveles de Análisis	37
3.3 Tipo de Instrumento y su Estructura	39
3.4 Procedimiento de Análisis de Reactivos y Respuestas	44
3.5 Corrección de Reactivos y Posibles Opciones de Respuesta	44

CAPITULO 4 RESULTADOS

4.1 Evolución de Reactivos y sus Opciones	47
4.2 Aproximación a las Condiciones que Inciden en el Clima Laboral	81
4.3 Importancia del Estudio y Aportaciones	99

APENDICE 1: REACTIVOS ORDENADOS POR FACTOR Y DIMENSION	102
---	-----

APENDICE 2: INSTRUCCIONES DEL CUESTIONARIO APLICADO (FORMAS A Y A1)	103
---	-----

APENDICE 3: CUESTIONARIO APLICADO, FORMA A	104
---	-----

APENDICE 4: CUESTIONARIO APLICADO, FORMA A1	105
--	-----

APENDICE 5:		
HOJA DE RESPUESTAS, FORMA A	106
APENDICE 6:		
HOJA DE RESPUESTAS, FORMA A1	107
APENDICE 7:		
REACTIVOS ORDENADOS POR FACTOR Y DIMENSION		
SEGUNDO CUESTIONARIO	108
APENDICE 8:		
MATERIAL COMPLEMENTARIO A LA REVISION DOCUMENTAL		
PARA ELABORAR EL CUESTIONARIO	109
REVISION DOCUMENTAL	110

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue recabar información teórica y de campo para la elaboración primera de un instrumento para evaluar el clima laboral, entendiéndose éste como las condiciones de compatibilidad en la interacción de los sistemas organizacionales.

Se creó un cuestionario de opinión de 131 reactivos que exploran los factores: estructura formal, proceso de trabajo, aspectos psicosociales, y aspectos motivacionales. A su vez, cada reactivo tiene cinco niveles de análisis: sí mismo, trabajo o puesto; organización, superiores o autoridades de la organización; jefe, área, sección o departamento; iguales, compañeros o equipo de trabajo; y subordinados.

El instrumento tuvo dos versiones: FORMA A, dirigida a personal con subordinados (niveles medio y alto), que consta de 131 reactivos; y FORMA A1, dirigida a personal sin subordinados (nivel operativo), que consta de 108 reactivos.

El cuestionario se aplicó a una muestra de 13 sujetos (concedores en la materia de construcción de pruebas), los cuales lo respondieron e hicieron algunos comentarios respecto a la elaboración de los reactivos.

Con base en sus respuestas y comentarios, se corrigieron o reelaboraron los ítems que así lo requirieron, y adicionalmente se realizó un análisis de contenido de las respuestas para describir las condiciones que prevalecen en el centro de trabajo de donde se extrajo la muestra.

INTRODUCCION

En esta época es característico el cambio constante y acelerado en diferentes aspectos de la realidad, lo cual ha dado lugar a importantes modificaciones en los sistemas sociales. Como parte de su crecimiento y desarrollo, dichas modificaciones han tenido injerencia sobre las organizaciones laborales, y conllevan la división extrema del trabajo, la alta especialización y tecnificación, y coexisten con diversas jerarquías y relaciones de autoridad. Así, han aparecido y se han desarrollado nuevas actividades, y también nuevas relaciones sociopsicológicas en el trabajo.

Fundamentalmente, el trabajo es una actividad social cuyas funciones son producir los bienes que la sociedad necesita e integrar al individuo en los sistemas de relaciones que constituyen la sociedad. El trabajo es una parte esencial de la vida humana, porque confiere condición y liga a la sociedad (da compañía y vida social). Por esto, los motivos para laborar no pueden restringirse a la satisfacción de las necesidades económicas, ya que las recompensas que se obtienen del trabajo también son sociales.

Las personas pueden disfrutar con su trabajo y éste puede representar un manantial de satisfacciones. Entre los incentivos se pueden contar el bienestar, el respeto o la admiración de los compañeros, las actividades sociales, o la adquisición y el

ejercicio del poder. En resumen, los individuos trabajan tanto para vivir como para sentirse útiles, solicitados y para obtener una posición social.

En razón de lo antes dicho, se puede afirmar que las personas gustan de su trabajo, y cuando no les gusta, la falla no sólo se puede encontrar en el propio trabajador, sino en las condiciones psicológicas y sociales del mismo.

Este planteamiento se opone a las concepciones psicologistas que se tienen del trabajador y que derivan de modelos como la teoría X ó Y de McGregor (1960).

Por otro lado, tanto los estudios de Elton Mayo realizados en 1945 como la investigación moderna, señalan que los seres humanos, individual o colectivamente, son más sensibles a los cambios en la atmósfera psicológica, a las intenciones y sugerencias, que a cualquiera de los cambios ordinarios en el ambiente físico.

Por ejemplo, Brown (1973) plantea que, no obstante lo deseables que puedan ser las buenas condiciones de trabajo (en el sentido material), tienen poca o ninguna relación directa con el estado de ánimo satisfactorio. No cabe duda, dice, de que las buenas condiciones físicas pueden coexistir con el mal ambiente, y las malas condiciones con estados psicológicos apropiados. Las buenas condiciones físicas del trabajo mejoran en ocasiones el estado general, pero no lo crean por sí mismas.

Consecuentemente, siguiendo a Brown (1973) y a Rodríguez, de Benito y Cremades (1983), es importante investigar el clima laboral a través de indagar la influencia de los factores ambientales, condiciones de trabajo y medios utilizados en el puesto de trabajo, en relación con la capacidad de trabajo y la satisfacción con el mismo, e intentar determinar hasta qué grado los efectos observados se deben a influencias físicas directas y en qué proporción deben atribuirse a las diferencias individuales, a la apariencia o percepción o al estado de ánimo vinculado al tipo de relaciones sociotécnicas y psicosociales derivadas de la estructura organizacional.

Como se puede apreciar, esta aproximación sociopsicológica al estudio del clima laboral encuentra apoyo en estudios modernos sobre la psicología del trabajador, específicamente en el modelo sociotécnico de Tavistock (1950). No obstante que la aproximación sociopsicológica gana en amplitud y marca la dirección del estudio, pierde, por otra parte, en profundidad, por lo que a continuación y para especificar algunos factores a investigar como parte del clima, nos ayudamos precisamente del punto de vista social de la organización de trabajo.

Las organizaciones modernas de trabajo poseen una compleja pero bien definida estructura, con división de funciones, establecimiento de jerarquías, definición de normas y políticas de comportamiento, etc. Las organizaciones modernas son una respuesta a las necesidades económicas y sociales del hombre de nuestro tiempo.

En la actualidad, el desarrollo de ideas y el establecimiento de principios permite que la actividad laboral no sólo tenga como resultado el beneficio económico de la empresa y el trabajador, sino que también se logre la satisfacción y el desarrollo del ser humano en la sociedad. Por ello, han crecido también la consideración y el estudio de las relaciones humanas en los ambientes de trabajo.

En esta línea de acción, el elemento clave para determinar el análisis del clima laboral, clima organizacional o ambiente interno son entonces las condiciones en las interacciones sociotécnicas y psicosociales de los trabajadores y la organización donde laboran, lo que explica a su vez las fuentes de satisfacción, motivación y productividad organizacionales.

Esto se basa en que, de acuerdo a la forma en que los empleados conciban su ambiente de trabajo, así serán su rendimiento y las relaciones de trabajo (buenas o malas) que establezcan.

Además, dado que el clima laboral condiciona e influye en el comportamiento, desempeño y la satisfacción de los individuos de la organización, su estudio se hace cada vez más necesario.

El objetivo de este trabajo es, por tanto, sentar las bases para la elaboración de un instrumento que posibilite valorar el clima laboral, a través de la exploración de las condiciones que lo determinan; que cumpla con los requisitos psicométricos necesarios; que pueda aplicarse a organizaciones de diversa complejidad, y que haya sido construido específicamente para la

población mexicana*.

Con este fin, en el primer capítulo de esta tesis se presentan los antecedentes del concepto de clima, los diferentes enfoques para su definición y estudio, y sus factores. También se hace una revisión de los principales instrumentos empleados para su medición, las dimensiones que abordan y las ventajas y desventajas que presenta su uso en la cultura mexicana.

En el segundo capítulo se comenta la metodología seguida en esta tesis, y en el tercero se explican los resultados obtenidos en cuanto a la construcción del instrumento para su aplicación y para la evaluación de las condiciones de trabajo que participan en la formación del clima laboral del centro de trabajo de los sujetos que formaron la muestra de este primer estudio. Por último se tienen los apéndices y la bibliografía.

* Cabe mencionar que esta tesis es parte de una línea de investigación para el desarrollo de una prueba de clima laboral, por lo cual esta tesis representa una sección del trabajo total.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

1.1 Antecedentes del Concepto de Clima

El concepto de "clima", en su uso cotidiano, tiene dos connotaciones que se trastocan mutuamente. El sentido original es el meteorológico; el nuevo es psicosocial, en sentido metafórico o figurado.

En lo meteorológico, "clima es un conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del "tiempo que hace", lo cual no da mucho de sí, sino de las **peculiaridades del "tiempo que predomina"*** en una zona o lugar." (Ekvall, 1986, p. 96).

Resulta interesante que el concepto de clima fuera trasladado a lo social como una metáfora de las condiciones psicológicas que **prevalecen en una "región" social**, ya que da a entender que las vivencias de las personas en un entorno social dan lugar a una idea genérica (de estas vivencias) que se mantiene; con lo que se entiende que en una "región" particular (nación, organización o grupo) convergen ciertas condiciones psicosociales típicas de

* Negritas por la autora de la tesis.

carácter relativamente estable. En resumen, el clima o ambiente social o lo "meteorológico" de lo psicosocial consiste en: **"las peculiaridades de las condiciones psicosociales predominantes en un grupo social"**.

Por ejemplo, un diario sueco publicó una serie de artículos sobre el "clima laboral". El título fue "lo que está en el aire", el cual sugiere que el clima es algo que se puede aplicar a una región o a un espacio entero, pues es un fenómeno duradero (Ekvall, 1986).

En esta perspectiva, la importancia del clima social radica en que influye en nosotros, en nuestra conducta y en nuestros sentimientos, al igual que el clima meteorológico. Estas ideas están ancladas en su acepción cotidiana, por lo que es frecuente leer en los periódicos y revistas términos y expresiones como "clima político", "clima del equipo", "clima cultural del país", "clima electoral", "clima económico", "clima psicológico", etc. Pero, esta acepción meteorológica tiene la peculiaridad de que cuando la gente alude a su medio laboral, el concepto de clima, también designa las condiciones psicosociales, lo que propicia extrapolaciones no científicas en aras de interés aplicado. Su uso asiduo permite observar que es algo importante para las personas en nuestra sociedad y época (Ekvall, 1986).

No es sorprendente entonces, que desde hace varias décadas, los científicos sociales (economistas, administradores, sociólogos, psicólogos) y particularmente, los que investigan en las

organizaciones (nuevos expertos en desarrollo organizacional), se hayan mostrado interesados en este concepto, de forma tal que el "clima organizacional" es un importante tema de estudio en los últimos años (Nieto-Cardoso, 1977; Ekvall, 1986). La importancia del estudio de este constructo viene dada por la influencia que tiene en la conducta, reacciones, sentimientos y valoraciones del individuo en el lugar de trabajo (Seisdedos, 1986).

El clima dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía se refiere al ambiente de un departamento, de una unidad importante de la misma, de una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez, el clima se ve afectado o modificado por casi todo lo que sucede dentro de ella, se trata de un concepto de sistemas que representa una forma de vida (Davis, 1983).

Ekvall (1986) comenta que en los últimos veinte años ha habido diversos estudios en inglés a nivel teórico y de investigación en el campo del clima organizacional, lo cual demuestra el gran desarrollo investigador y teórico que hay en esta área. Sin embargo, no por esto puede afirmarse que su elaboración teórica se encuentra en una etapa madura o que ya se llegó a un acuerdo conceptual y metodológico, como lo demuestra por contraposición a la aproximación fenomenológica la expresión realista que del clima hacen Pritchard y Karasick (1973) y Seisdedos (1986, pp. 79-80): "... el clima laboral puede entenderse como ... resultado de la conducta ..." de un grupo en cierto ambiente.

A pesar de que las investigaciones y mediciones sobre el clima organizacional ocupan una posición popular en la psicología industrial y organizacional, las definiciones conceptuales y operacionales, las técnicas de medición y los resultados que se obtienen son altamente diversos y aún contradictorios (Nieto-Cardoso, 1977).

Entre los teóricos e investigadores existen serios desacuerdos con respecto a puntos tan críticos como (Alvarez, 1992): si realmente existe el clima organizacional, cuáles son sus componentes, si es lo mismo que la satisfacción con el trabajo, y si existe un medio apropiado para medirlo, éste último también planteado por James y Jones (1974), y por Waters, Roach y Batlis (1974).

Ciertamente, el concepto de clima organizacional es controversial (Guion, 1973), por lo que se debe examinar su significado, sus dimensiones más relevantes y cómo se relaciona con otras variables tanto de la organización como del individuo.

No obstante y a partir de todo lo mencionado, en este momento adelanto lo que podría comprender el concepto de clima organizacional: las peculiaridades o características psicosociales predominantes de una organización.

1.2 Modelos de Conceptualización y Definición del Clima Laboral

Schein (1980) se dió a la tarea de identificar los modelos

existentes que conceptualizan lo que es el clima organizacional. Encontró cinco modelos:

- a) Modelo Sociotécnico, propuesto por el Instituto de Tavistock.
- b) Modelo de Sistemas Sociales a nivel de grupos pequeños, de Homans.
- c) Modelo de Grupos de Empalme, de Likert.
- d) Modelo de Series de Roles Empalmados, de Kahn.
- e) Modelo Neoestructuralista, de Lawrence, Lorsch y Galbraith.

De la revisión de estos modelos, Schein deduce y propone seis conclusiones que podrían ser la base hipotética para llegar a una definición adecuada de lo que es el clima organizacional:

- 1) La organización debe considerarse como un sistema abierto.
- 2) La organización debe percibirse como un sistema de múltiples propósitos o funciones, los cuales implican diversas interacciones entre la organización y el medio ambiente.
- 3) La organización encierra muchos subsistemas que se hallan en interacción dinámica entre sí.
- 4) Debido a que los subsistemas dependen mutuamente entre sí, los cambios en un subsistema pueden afectar el comportamiento de otros.
- 5) El funcionamiento total de una organización no puede ser comprendido sin considerar explícitamente un medio dinámico.
- 6) Se debe formular el concepto de organización en términos de procesos estables de importación, conversión y exportación, y

no solo en función de su forma, tamaño o estructura.

Por su parte, Alvarez (1992), James y Jones (1974), y Weinert en 1981 (citado en Seisdedos, 1986) señalaron tres enfoques para definir y medir el clima organizacional, que aunque son diferentes, no son mutuamente excluyentes:

a) **Enfoque Atributivo de Múltiple Medición Organizacional.**-

Se considera al clima como un conjunto de **características objetivas** de la organización, perdurables y fácilmente medibles, **que distinguen una entidad laboral de otra**. Su medición del clima se basa en el supuesto de que existe un conjunto de medidas que son internamente consistentes y homogéneas, al menos en las subunidades de la organización, y que dichas mediciones son relativamente permanentes a través del tiempo. **Las dimensiones de variación organizacional que definen el clima organizacional y que pueden ser sujetas a medición, son: tamaño de la organización, estructura, complejidad de sistemas, estilo de liderazgo y dirección de metas organizacionales.** Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos *índices objetivos* de dichas características.

En esta línea están los trabajos de Forehand y Gilmer (1964) y de Litwin y Stringer, 1966, 1968 (citados en Seisdedos, 1986). La **definición** más típica del clima organizacional fue dada por Forehand y Gilmer (1964, p. 362): "... conjunto de **características*** que describen una organización y que a) distinguen a la organización de otras organizaciones, b) son

* Negritas por la autora de la tesis.

relativamente estables a través del tiempo, y c) **influyen en el comportamiento de la gente en la organización***.".

La crítica que se hace a este enfoque es que la definición de clima organizacional es tan amplia y abarca un espectro tan extenso de dimensiones organizacionales, que no ofrece ninguna contribución a la teoría organizacional (Nieto-Cardoso, 1977).

b) **Enfoque Atributivo de Mediciones Perceptuales Organizacionales.**- Considera al clima como una serie de **variables perceptivas** o **atributos cualitativos** de la organización. Estos se deducen de las relaciones entre los miembros de la organización, y los elementos críticos son las percepciones individuales que los sujetos tienen de la realidad laboral. La posición se basa en procesos de percepción grupal, algunos de los cuales se refieren a la **autonomía individual**, al grado de estructura impuesto sobre la **posición del individuo** dentro de la organización, a la **orientación de recompensas** y la **consideración -afecto-y-sostén-** para los miembros de la organización. Aquí, la medición del clima organizacional se basa en instrumentos de medición de percepciones de grupo (Nieto-Cardoso, 1977).

Esta posición incluye los trabajos de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970 (citados en Seisdedos, 1986); Guion (1973); Halpin y Crofts, 1962 (citados en Alvarez, 1992) y Pritchard y Karasick (1973). La definición más completa sobre clima organizacional, en este enfoque, fue dada por Pritchard y Karasick (1973, p. 126): "... cualidad relativamente permanente del medio ambiente interno

* Negritas por la autora de la tesis.

de una organización que la distingue de otras organizaciones; a) **la cual resulta del comportamiento y políticas de los miembros*** de la organización, especialmente de la alta gerencia; b) **que es percibida por los miembros de la organización***; c) que sirve como una base para interpretar la situación; y d) actúa como una fuente de presión para dirigir la actividad."

El enfoque presenta ciertos puntos débiles que son sujetos a la crítica: ¿ qué influencia ejerce la importancia de la situación actual (aspecto objetivo) vs. la situación percibida (aspecto subjetivo) para determinar el comportamiento y actitudes en la organización ? ¿ qué relaciones significativas existen entre los factores objetivos y perceptuales y la precisión de dichas percepciones como del consenso sobre las percepciones ? Se puede concluir que este enfoque se reduce a una conceptualización del clima organizacional en términos de procesos psicológicos de percepción grupal, los cuales se consideran causativos o moderados de la ejecución y de las actitudes de los miembros de la organización. Además, con este enfoque los investigadores confunden la naturaleza del clima al no saber demarcarlo como un atributo organizacional "per se" o un atributo individual (Nieto-Cardoso, 1977).

c) **Enfoque Atributivo de Mediciones Perceptuales Individuales.**- Considera al clima como un conjunto de **percepciones globales (constructo personal y psicológico)** que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción

* Negritas por la autora de la tesis.

entre ambos: lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros (Weinert, 1981; citado en Seisdedos, 1986). Este enfoque ve al clima organizacional como una evaluación sumatoria de eventos basados en la interacción de eventos actuales y la percepción que los individuos, aisladamente, tienen de dichos eventos. Al igual que en el enfoque anterior, se ve al clima como una percepción sumatoria basada en la interacción entre el individuo y su medio ambiente, pero este enfoque se centra en considerar al clima organizacional como un atributo individual, más que como un atributo organizacional (Nieto-Cardoso, 1977).

Uno de los autores de este enfoque que describe al clima organizacional es Schneider (1972, 1973): conjunto de percepciones globales, o sumatorias, mantenidas por los individuos acerca de su medio ambiente organizacional. Dichas percepciones globales reflejan una interacción entre las características personales y las características organizacionales. Las percepciones globales, o sumatorias, actúan sobre el individuo haciéndole un encauzador de información, al usar los insumos procedentes de los eventos objetivos, y de las características del receptor, v.gr., valores y necesidades. Otros autores son Litwin y Stringer, 1968 (citados en Alvarez, 1992) y Waters, Roach y Batlis (1974).

Las críticas que se hacen a este enfoque indican que la precisión y el consenso de las percepciones individuales no son un problema cuando el clima organizacional se ve como un atributo individual,

pero sí cuando se considera el clima como algo más que un atributo individual. Además, la evaluación del clima vía medidas perceptuales auto-reportables puede resultar en una duplicación de evaluaciones de actitudes frente al trabajo (Nieto-Cardoso, 1977).

El clima laboral puede entenderse, al resumir los aspectos comunes de los tres enfoques, "... como una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otras. Así, pues, es un conjunto de [conductas y] percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros."* (Seisdedos, 1986, pp. 79-80).

Por su parte, Naylor (1979; citado en Seisdedos, 1986) intenta integrar los distintos enfoques considerándolos como partes de un único proceso de desarrollo: el individuo percibe las características objetivas de la organización, las ve a la luz de sus atributos subjetivos (actitudes y personalidad) y elabora su constructo psicológico (globalizado y personalizado) del clima laboral. Así, se da una interacción entre las características percibidas de la organización y las características personales del que percibe.

Por otro lado, Ekvall (1986) señala que hay dos aproximaciones

* Negritas por la autora de la tesis.

teóricas distintas al concepto de clima organizacional. Naturalmente las diferencias en la conceptualización tienen su origen en puntos de vista ontológicos diferenciados entre los investigadores:

a) **Aproximación realista** (objetiva).- El clima existe como una realidad en la organización, que puede ser observada por nuestros sentidos y estudiada de varias maneras. El clima es un atributo de la organización que existe independientemente de las percepciones y apercepciones de sus miembros. El clima organizacional puede ser estudiado preguntando a los miembros de la organización y mediante la observación conductual realizada por un observador externo.

Las críticas a este punto de vista son empíricas y metodológicas más que conceptuales. Autores defensores del punto de vista realista como Payne y Pugh (1976; citados en Ekvall, 1986, p. 98) consideran que la investigación en esta área está llena de ambigüedad: "Algunas dimensiones del clima podrían haber sido tratadas como variables estructurales". Pero esta clase de críticas no abordan la aproximación conceptual como tal, la idea de que hay una realidad ecológica-psicológica que puede ser observada en la organización.

b) **Aproximación fenomenológica**.- El concepto de clima organizacional se entiende como una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional común a los miembros. El individuo interpreta los acontecimientos para hacerlos comprensibles y crea un "mapa cognitivo" que le ayuda a situar o localizar lo que ve y oye, dotándole de significado. Al

interactuar los miembros de la organización entre sí se produce un intercambio de experiencias y apercepciones, y los mapas cognitivos personales se comparan y son modificados, dando lugar a formas comunes de percibir y de interpretar lo que ocurre dentro de la organización. De acuerdo con esta aproximación teórica, el clima organizacional consiste en apercepciones comunes que se desarrollan a lo largo del tiempo y de las situaciones.

En esta perspectiva destacan Schneider (1975) y Schneider y Reichers (1983). Schneider (1975, p. 474) propone que: "Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de estas prácticas y procedimientos un sistema puede crear muchos climas. La gente percibe climas porque las percepciones molares funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema ...". (p. 98).

Naylor, Pritchard e Ilgen (1980; citados en Ekvall, 1986, p. 97) tienden a aceptar la perspectiva fenomenológica: "El nivel más fundamental de aproximación al clima es en términos de las atribuciones generalizadas que un individuo hace de su entorno".

Guion (1973) cuestiona el valor de la aproximación fenomenológica, que ha resultado en una reiteración de la investigación ya realizada sobre la satisfacción en el trabajo.

1.2.1 Análisis de las Diferentes Posturas*

Enfoque Atributivo de Múltiple Medición Organizacional:

A. El punto de vista que se sigue en esta tesis coincide con esta postura en que: 1) el clima debe distinguir a unas empresas de otras, 2) para su análisis deben incluirse las características objetivas estructurales organizacionales y 3) como parte de las características organizacionales se deben incluir características superestructurales propias de la organización.

B. Sin embargo, el clima no debe definirse por la mera descripción de este tipo de condiciones organizacionales.

Enfoque Atributivo de Mediciones Perceptuales Organizacionales:

A. Para el análisis del clima deben incluirse las percepciones o atribuciones que tiene el personal como grupo en su interacción con la organización.

B. Sin embargo, se coincide con Brunet (1992), en que este enfoque deja de lado la influencia que tienen los factores situacionales individuales no sólo sobre las atribuciones, sino sobre las percepciones, actitudes y comportamiento.

Enfoque Atributivo de Mediciones Perceptuales Individuales:

A. Este enfoque aporta la carencia que tiene el enfoque atributivo de mediciones perceptuales organizacionales.

b. Sin embargo se centra exclusivamente en las atribuciones

* La conceptualización y características de cada enfoque y aproximación en la evaluación del clima organizacional han sido descritas en las págs. 6-12, y el análisis y conclusiones que se presentan tienen como criterio las consideraciones de interacción sistémica mencionada por Schneider y Reichers y descrita en la pág. 12.

de carácter individualizado, por lo que esta forma de evaluar el clima adolece la aportación que tienen sobre él las atribuciones más fundamentales en procesos perceptuales, comportamentales y actitudinales grupales.

Aproximación Realista:

A. El clima organizacional es un atributo de la organización.

B. Sin embargo, tal y como Ekvall (1986) menciona, esta aproximación es ambigua pues no distingue al clima como un atributo que aunque es propio de la organización, éste halla su fundamento en las interacciones de sus miembros.

Aproximación Fenomenológica:

A. Se coincide con Ekvall (1986), en que en la formación del clima participan los procesos (perceptuales y cognitivos) de interacción psicosocial que conllevan a procesos de conformidad perceptual y cognitiva.

B. Sin embargo, esta aproximación no considera algunos factores importantes que ocurren en todo proceso de interacción social (por ejemplo, los comportamientos y condiciones situacionales).

Los distintos contenidos de cada enfoque y aproximación en el estudio y análisis del clima organizacional, vistos aislada y separadamente entre sí son: 1) insuficientes, y 2) complementarios, más no "opuestos".

Con base en lo anterior y en conclusión, una "nueva" aproximación

en el estudio del clima laboral, para que sea amplia e inclusiva, deberá dirigirse a investigar del personal, las atribuciones, percepciones y comportamientos, a nivel individual y grupal, que resultan de su interacción entre sí y con los distintos tipos de condiciones (situaciones -formales e informales-) y recursos que integran a la empresa (estructurales, supraestructurales e infraestructurales o humanos, técnicos, financieros, normativos y organizacionales).

En resumen, un buen análisis del clima organizacional será aquel que lo conciba como la cualidad de las interacciones de los miembros del personal (individual y/o grupal) en su doble carácter, esto es, tanto en la forma o aspecto concreto, como en el contenido o aspecto abstracto, con los distintos:

- 1) niveles estructurales de la organización (infra, supra y estructural),
- 2) situaciones laborales (de orden psicosocial y sociotécnico), y
- 3) formas de interacción (comportamental, emocional y/o cognitivas).

A este enfoque puede llamársele Sistémico-Situacional, que es en el que se basa el desarrollo de este trabajo.

Se expone en el siguiente capítulo la definición, las dimensiones y el instrumento de medición del clima laboral que propone.

1.3 Factores del Clima Laboral

Está claro, entonces, que el clima de trabajo está formado por una multitud de variables que componen su configuración global y que el clima condiciona el comportamiento de los trabajadores, pero sus determinantes son difíciles de identificar (Flores, 1995).

Esto es debido a que los elementos implicados varían en función de la definición de clima que se use, el enfoque desde el que se estudia y el método de medición empleado. Además, también es necesario analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima y los efectos que provocan en la organización.

Cabe mencionar también que el clima es un fenómeno circular o **sistémico** en el que los resultados producidos vienen a conformar el clima laboral que después se produce. Como ya se había mencionado, el clima rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización, y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella, pues se trata de un conjunto de sistemas.

Por ello, una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adapten a su clima, de modo que sus patrones conductuales se perpetúan en cierta medida (Hernández y Pérez Palma, 1993).

Se concluye, por tanto, que los factores que se consideren para evaluar el clima deben tomar en cuenta la interacción de todos

los elementos del sistema psicosocial de la organización revisados:

- factores estructurales como: tamaño, subsistemas organizacionales, misión;
- factores individuales como: jerarquía, autonomía, comportamiento, percepción, necesidades; y
- factores funcionales como: funciones, liderazgo, normas, políticas, retribuciones económicas, valores.

1.4 Medición del Clima Laboral

El clima está formado por varios componentes. Esta naturaleza multidimensional es importante al escoger un cuestionario que lo evalúe, ya que la calidad del cuestionario reside en el número y tipo de dimensiones y factores que mide.

Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización, más eficaz será.

Menciona Brunet (1992) que el procedimiento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Por lo general, se presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales se debe indicar hasta qué punto se está de acuerdo con esa descripción. Las escalas de respuesta son de tipo nominal o de intervalo.

Muchas veces, la validez de estas pruebas es solo aparente y algunas veces es de concepto, ya que es bastante difícil

establecer una verdadera validez estadística dado el universo cambiante de las empresas.

Las consignas de la mayor parte de los cuestionarios piden que se evalúe el clima de la organización en función de la situación actual y la situación ideal. Esto permite medir la distancia entre el clima actual y el clima ideal, es decir, ver hasta qué punto se está a gusto con el clima en el que se trabaja y, también indica las dimensiones que necesitan intervención para mejorar la percepción del clima.

En general, los cuestionarios se conciben para ser utilizados en varios tipos de organizaciones. Sin embargo, algunos cuestionarios se han hecho esencialmente para empresas particulares, tales como empresas escolares y las compañías de seguros.

No obstante, lo que es importante es saber cómo vive el clima de su empresa el empleado. Lo que cuenta es la percepción del individuo, la forma en que éste interpreta y analiza su medio es la que determinará sus reacciones.

1.4.1 Dimensiones del Clima

Lo que le da fuerza a un cuestionario sobre el clima organizacional es su capacidad de reagrupar o de representar en factores las dimensiones primordiales que componen el clima.

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio

organizacional. La organización, que constituye en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Como previamente se mencionó, varios factores pueden entonces contribuir al clima organizacional.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de factores y número de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima.

Brunet (1992) señala que el número de dimensiones propuestas por los investigadores, en conjunto, es bastante heterogéneo, puesto que van de 2 a 11. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varios factores que inciden en el clima y que están señaladas por los investigadores.

Según Brunet (1992), poco importa el cuestionario que se utilice para evaluar el clima de la organización; primordialmente deberá asegurarse de que cubra por lo menos los siguientes factores (F.) y dimensiones:

a) F. **Autonomía individual**, que incluye la **responsabilidad**, la **independencia** de los individuos y la rigidez de las **leyes** de la organización. Su aspecto primordial es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión.

b) F. Grado de estructura que impone el puesto, que mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

c) F. Tipo de recompensa, que se basa en los aspectos monetarios (ingresos) y las posibilidades de promoción.

d) F. Consideración, agradecimiento y apoyo, que se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

En la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros (Brunet, 1992).

1.4.2 Principales Cuestionarios de Clima

A continuación se mencionan las características más importantes de los cuestionarios que se usan más comúnmente para evaluar el clima laboral.

Según Brunet (1992), el instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert de 1974, "El perfil de las características organizacionales", que miden la percepción del clima en función de las siguientes ocho dimensiones: métodos de mando, características de las fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación, características de los procesos de influencia, características de los procesos de toma de decisiones, características de los procesos de

planificación, características de los procesos de control y, por último, objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

El cuestionario original de Likert, con sus 51 preguntas y sus escalas de respuesta en 20 puntos, es bastante largo de responder y puede presentar dificultades de interpretación para los empleados con poca escolaridad. Sin embargo, la versión abreviada (18 puntos) de este cuestionario parece ser una alternativa válida porque está contenida en una sola página, que puede responderse fácilmente e interpretarse bastante rápido.

Otro cuestionario es el desarrollado por Litwin y Stringer en 1968, que mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo, y tolerancia al conflicto.

También en 1968, Schneider y Bartlett formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros, en función de seis dimensiones: apoyo patronal, estructura, implicación con los nuevos empleados, conflictos interagencias, autonomía de los empleados y grado de satisfacción general.

Este cuestionario comprende 80 preguntas que reagrupan las seis dimensiones. Según sus propios autores, este cuestionario puede utilizarse como instrumento de selección de individuos cuya percepción del trabajo por realizar y de la organización encaje bien con la percepción que tienen los empleados de su

organización.

Otro cuestionario es el desarrollado por Pritchard y Karasick (1973), que está compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Encontraron 11 dimensiones: **autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones, y apoyo.**

Halpin y Crofts en 1963 elaboraron un cuestionario de clima organizacional adaptado especialmente al dominio escolar. Este instrumento de 64 preguntas está compuesto por ocho dimensiones de las cuales cuatro se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y cuatro en el comportamiento del director de la escuela. Estas dimensiones son: **desempeño, obstáculos, intimidación, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza, y consideración.**

En 1981, Crane elaboró un cuestionario de clima adaptado a las empresas escolares. Este cuestionario comprende 36 preguntas que permiten analizar el clima en función de cinco dimensiones: **autonomía, estructura, consideración, cohesión, y misión e implicación.**

Por su parte, en 1974 Moos e Insel elaboraron "The Work Environment Scale", cuestionario susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de 10 dimensiones: **implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea,**

presión, claridad, control, innovación, y confort.

En 1970, Bowers y Taylor, junto con su equipo de investigadores, elaboraron un instrumento destinado a medir las características globales de la organización. El "Survey of organizations" mide las características organizacionales en función de tres grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de las siguientes dimensiones: **apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación, y toma de decisiones.**

Por otro lado, Toro (1992) elaboró la Encuesta del Clima Organizacional (ECO). Consta de 49 ítems de respuesta en una escala tipo Likert de cinco puntos, a saber: totalmente de acuerdo, en parte de acuerdo, en parte en desacuerdo, totalmente en desacuerdo, y no estoy seguro del asunto. **Mide siete factores de clima ortogonales (independientes) y cuenta con una octava variable conformada por el agrupamiento de parejas de ítems al rededor de tres categorías de valores colectivos: cooperación, responsabilidad y respeto.** A cada variable corresponden seis ítems de carácter afirmativo y uno negativo.

Tiene un coeficiente de confiabilidad de .70. La validez de contenido se determinó mediante jueces expertos, y presenta un coeficiente de .82. No se ha realizado un estudio de validez predictiva.

Como ya se mencionó en el apartado anterior, el número y las dimensiones que se exploran en los principales instrumentos

varían de un autor a otro, y aunque existen varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores, primordialmente deben explorarse la autonomía individual, el grado de estructura que impone el puesto, el tipo de recompensa, y la consideración, agradecimiento y apoyo (Brunet, 1992).

En resumen, los factores que se han mencionado son:

- Estructurales, individuales y funcionales.

Las dimensiones que se han explorado son:

- tamaño, subsistemas organizacionales, misión, objetivos, control, recursos humanos, jerarquía, autonomía, comportamiento, percepción, necesidades, motivación, satisfacción, apoyo, responsabilidad, mando, influencia, desempeño, flexibilidad, confianza, implicación, innovación, cambios tecnológicos, tarea, riesgos, funciones, liderazgo, normas, políticas, retribuciones económicas, valores, comunicación, planificación, toma de decisiones, tolerancia, conflicto, interacción social, cohesión, obstáculos, presión, claridad, confort, respeto, métodos de trabajo.

CAPITULO 2

METODOLOGIA

2.1 Planteamiento y Justificación del Problema

Aunque en el mercado de pruebas psicométricas hay varios instrumentos que permiten evaluar el clima laboral (Bowers y Taylor, 1970; Crane, 1981; Halpin y Crofts, 1963; Likert, 1974; Litwin y Stringer, 1968; Moos e Insel, 1974; Pritchard y Karasick, 1973; Schneider y Bartlett, 1968; Toro, 1992), es conveniente hacer notar que éstos difícilmente están a la venta, ya que pertenecen a empresas o no se les ha dado difusión, y que muy pocos han sido elaborados por mexicanos.

Los que se pueden conseguir generalmente son versiones de pruebas estadounidenses, de las cuales la más popular es la de Likert (*Likert Organizational Profile*). Desafortunadamente, no se reportan suficientes datos respecto a la validez, confiabilidad y normalización de tales pruebas en la población de origen, y menos aún en la población mexicana (y su estandarización), además de que no aclaran su marco teórico ni filosófico-metodológico, ni de las dimensiones del clima que estos instrumentos exploran. En la mayoría de los casos, lo que hace difícil integrar las diferencias entre autores y pruebas. Aunado a lo anterior se tiene que algunas variables tienen diferente estructura

conceptual de una cultura a otra.

De ahí que el objetivo de este estudio es sentar las bases para la elaboración de un instrumento que permita valorar el clima laboral, cumpliendo con los requisitos psicométricos establecidos, que sea apto para personas de diferentes niveles culturales y educativos, que pueda aplicarse a organizaciones de diversa complejidad, y que sea acorde con la cultura mexicana.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

- Recabar información teórica y de campo para la elaboración primera de un instrumento para evaluar el clima laboral.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar los factores y dimensiones a investigar.
- Obtener información respecto al tipo más apropiado de reactivos y su construcción.
- Eliminar o reestructurar los items que no reporten información, que reporten información no válida o insuficiente.
- Realimentar la construcción de la prueba con base en los resultados de su aplicación.

2.3 Definición Conceptual de Variables

Clima Laboral: Cualidad psicológica (comportamental, emocional y cognitiva) de la interacción de los sistemas organizacionales.

Su estudio implica investigar tres variables o factores con sus dimensiones correspondientes:

FACTOR	DIMENSIONES
SISTEMAS ORGANIZACIONALES	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION ORGANIZACION SISTEMAS SUBSISTEMAS JERARQUIAS
VINCULOS O TIPOS DE INTERACCION	PSICOSOCIAL SOCIOTECNICA
CONDICIONES EN QUE OCURREN	FORMAS O CUALIDADES DE LA INTERACCION TIPOS DE INTERACCION

2.4 Definición Operacional de Variables

Clima Laboral: Evaluación de las condiciones de compatibilidad percibida y vivida (empírica) por las personas, en sus interacciones con los diferentes sistemas que componen a la organización.

2.5 Sujetos

La muestra de estudio se tomó de un grupo de concedores en la materia de construcción de pruebas (psicólogos), que laboran en un centro que se dedica a ello (dependencia de servicios especializados de la U.N.A.M.).

Fue un total de 13 sujetos, seis que ocupaban puestos de mandos medios (2 mujeres y 4 hombres) y siete que ocupaban puestos operativos (4 mujeres y 3 hombres).

2.6 Muestreo

Se empleó un muestreo no probabilístico casual, porque la manera de seleccionar a los individuos no tuvo alguna formalidad predeterminada, sino que se seleccionó a las personas en términos del acceso que se tuvo a ellas (Livier, Bedolla, Bustos y López, 1982) debido a que participaron en la investigación quienes desearon hacerlo.

Las muestras no probabilísticas muchas veces resultan de utilidad en términos de inmersión por parte del investigador en el tema (Padua, 1982).

2.7 Tipo de Estudio

Fue un estudio exploratorio o de acercamiento a la realidad social. Su propósito es recabar información para reconocer y

definir problemas; recoger ideas o sugerencias que permitan afinar la metodología o depurar estrategias, para formular con mayor exactitud el esquema de investigación definitivo (Rojas, 1980). Se investigaron las características más sobresalientes del clima laboral y las circunstancias en que ocurren (condiciones), con el fin de obtener un mayor conocimiento del mismo, lo que permitió tener información para plantear un estudio posterior más estructurado.

También fue un estudio evaluativo de campo, ya que se analizó pero no se influyó en el clima laboral de los propios sujetos, es decir, no se introdujo ningún tratamiento susceptible de modificarlo. Además, la investigación se realizó en el lugar de trabajo de los sujetos (donde se manifiestan naturalmente las variables implicadas), porque se requería de una situación o clima real (Livier et al., 1982).

Fue un estudio de una aplicación, ya que los sujetos respondieron el cuestionario en una sola ocasión. Por último, fue un estudio de preparación, ya que el objetivo fue recabar información teórica y de campo para la primera elaboración de un instrumento. Esto servirá como base para crear un instrumento estructurado para aplicaciones posteriores. Cabe recordar que esta tesis es parte de una investigación (no concluida) más amplia para elaborar un instrumento que evalúe el clima laboral, por lo cual representa una fracción del estudio total.

2.8 Diseño

Fue un diseño no experimental de una sola muestra, ya que no fue posible la selección aleatoria de los sujetos ni se contó con grupo de comparación.

2.9 Instrumento(s) y/o Material(es)

De acuerdo con una amplia revisión documental (ver apéndice 8), y en busca de que coincidieran con variables evaluadas típicamente en los estudios de clima laboral, se determinaron los siguientes factores y sus respectivas dimensiones:

FACTORES	DIMENSIONES
ESTRUCTURA FORMAL	AUTORIDAD CONTROL SOCIAL ESTATUS PODER
PROCESO DE TRABAJO	MODERNIZACION TAREAS PRODUCTIVIDAD
ASPECTOS PSICOSOCIALES	INTERACCION CAMBIO COLABORACION COMUNICACION CONFLICTO CULTURA PARTICIPACION
ASPECTOS MOTIVACIONALES	SATISFACCION CALIDAD DE VIDA

Con base en las dimensiones se redactaron preguntas abiertas para conformar un cuestionario de opinión (Aranda, 1982; Fishbein, 1992). Se eligió este tipo de items porque se deseaba saber de la realidad que viven los sujetos, de la cual el investigador no tiene un conocimiento pleno.

Así, la información que sirve de base para la posterior creación de una prueba estructurada no la desarrolla a priori el investigador, sino que la recoge a partir de una muestra representativa de las personas que serán después sujetos de estudio. Se registran las expresiones que ellas comúnmente emplean para referirse al tema, y los aspectos más relevantes del mismo vistos desde su perspectiva. Ello facilita la comprensión y correcta evaluación de las ideas cuando se realiza la recogida de datos (Triana, 1991).

Por el contrario, el uso de reactivos de opción múltiple puede limitar las respuestas porque las opciones representan una estructura categorial preestablecida por el propio investigador, que puede representar un sesgo provocado en el proceso de elaboración del instrumento.

En esta tesis, el análisis de las respuestas de los sujetos (a las preguntas abiertas del cuestionario de opinión -apéndices 3 y 4-) permitió determinar cuáles son los enunciados que mejor definen las condiciones de interacción respecto del contenido de cada reactivo, desde su punto de vista, con el fin de que tales enunciados se empleen en la elaboración de un segundo

cuestionario con posibles reactivos cerrados y opciones de respuesta identificadas.

Además de estar basadas en los factores y dimensiones, las preguntas tienen cinco niveles de análisis o de dirección:

NIVELES

- a) SI MISMO, TRABAJO, O PUESTO
 - b) ORGANIZACION, SUPERIORES, O AUTORIDADES DE LA ORGANIZACION
 - c) JEFE, AREA, SECCION O DEPARTAMENTO
 - d) IGUALES, COMPAÑEROS, O EQUIPO DE TRABAJO
 - e) SUBORDINADOS
-

Cada uno de los reactivos del cuestionario tiene un número progresivo por factor y dimensión (ver apéndice 1), aunque también se distribuyeron al azar para la aplicación a la muestra (apéndices 3 y 4).

El cuestionario tuvo 131 reactivos, y se le denominó FORMA A, y al excluir los 23 reactivos (referentes a sus subordinados), se creó una segunda versión del cuestionario al que se le denominó FORMA A1. El número que corresponde a cada reactivo excluido de la FORMA A es: 2, 4, 22, 33, 35, 37, 38, 45, 47, 51, 53, 55, 59, 61, 62, 75, 87, 93, 108, 110, 120, 122 y 128.

Así, el cuestionario tuvo dos versiones:

- a) **FORMA A.** Dirigida a personal con subordinados (niveles medio y alto), que consta de 131 reactivos (ver apéndice 3).
- b) **FORMA A1.** Dirigida a personal sin subordinados (nivel

operativo), que consta de 108 reactivos (ver apéndice 4).

En ambos casos, las instrucciones fueron las mismas (ver apéndice 2), y se entregaron hojas de respuestas (ver apéndices 5 y 6).

2.10 Procedimiento

Esta investigación tuvo dos fases:

a) Análisis teórico y construcción del instrumento:

1. Con base en la revisión teórica y de los test precedentes se realizó selección de los factores que conforman el instrumento de clima laboral (estructura formal, proceso de trabajo, aspectos psicosociales y aspectos motivacionales).

2. Elección de las dimensiones de cada factor (estructura formal: autoridad, control social, estatus y poder; proceso de trabajo: modernización, tareas y productividad; aspectos psicosociales: interacción, cambio, colaboración, comunicación, conflicto, cultura y participación; aspectos motivacionales: satisfacción y calidad de vida).

3. Elección del tipo de interacción que cada reactivo explora, es decir, se seleccionaron los niveles de análisis y de dirección de los items (sí mismo, trabajo o puesto; organización, superiores o autoridades de la organización; jefe, área, sección o departamento; iguales, compañeros o equipo de trabajo; y subordinados).

4. Selección del tipo de instrumento a desarrollar (cuestionario de opinión).

5. Elaboración de los reactivos (abiertos) con base en las

dimensiones de cada factor y dirigidos a los diferentes niveles de análisis.

6. Revisión y corrección de las preguntas, en cuanto a su redacción.

b) Aplicación del instrumento:

7. Autorización para la aplicación del cuestionario en una dependencia de servicios especializados de la U.N.A.M.

8. Aplicación del instrumento a los sujetos que participaron voluntariamente en la investigación, los cuales son 13 concedores en la materia de construcción de pruebas (psicólogos) que laboran en un centro que se dedica a ello. Se aplicó de manera individual en un cubículo dedicado especialmente para la aplicación.

9. Análisis de contenido (George, 1984) de las respuestas y comentarios en función de la temática (factores y dimensiones) para corrección, reelaboración o eliminación de los items que presentaron problemas.

10. Categorización de respuestas con el objeto de poder analizarlas y plantear posibles opciones.

11. Confiabilidad de la manera en se categorizaron las respuestas. Se determinó un acuerdo del 100% entre 3 calificadores.

12. Eliminación de los items que decrementaron ese índice de confiabilidad.

13. Adicionalmente se realizó una aproximación a las condiciones que prevalecen en el centro de trabajo de donde se extrajo la muestra, con base en el análisis de contenido de las respuestas.

CAPITULO 3

ANALISIS TEORICO Y CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

3.1 Antecedentes

Como ya se mencionó, la mayoría de los instrumentos que están disponibles para la evaluación del clima laboral son "traducciones" de pruebas psicométricas elaboradas en E. U. Éstos no reportan suficientes datos de su validez, confiabilidad y normalización en la población de origen, y menos aún de su estandarización en nuestro país.

Los pocos que han sido creados para organizaciones mexicanas son difíciles de conseguir debido a su poca difusión, o a que no están a la venta por pertenecer a empresas, y además generalmente adolecen de lo mismo que los extranjeros.

Dado que éste fue un estudio de preparación, a continuación se sientan las bases para elaborar un instrumento que valore las condiciones que inciden en el clima laboral, que cumpla con los requisitos psicométricos establecidos, apto para personas de diferentes niveles culturales y educativos, que pueda aplicarse a organizaciones de diversa complejidad, y que sea acorde con la cultura mexicana.

Se parte de que el clima laboral es el resultado de la

interacción y compatibilidad de los diferentes sistemas organizacionales; por lo que el clima es la cualidad de la interacción de los subsistemas psicosocial y sociotécnico.

Esta definición retoma elementos de las posturas dialéctica (realista) y fenomenológica (idealista), porque reconoce a la realidad como principio pero también manifiesta que el clima es algo percibido (no se ve), es algo "sentido", que va más allá de la realidad, pero que es dependiente de ella, que es el producto, cualidad y particularidad de las interacciones humanas bajo las condiciones particulares, en este caso, de cada organización.

El clima laboral es más que la suma de las partes, ya que el clima no lo constituyen únicamente sus elementos, aunque participen en él. Cualquier individuo lo puede expresar, pero no es la suma o la media de lo que reporta cada individuo, aunque la estadística es una herramienta útil y necesaria que permite primero, describir las condiciones, y después inferir el tipo de clima que prevalece.

Es importante tener en cuenta que los elementos del clima pueden combinarse de diferentes maneras, y el resultado serán diferentes tipos de clima. Partiendo de esto, se hace necesario revisar las condiciones que permiten que los elementos se relacionen como lo hacen, las condiciones que hacen que unos factores sean más importantes que otros.

Lo anterior permite hacer dos tipos de valoraciones del clima: la cuantitativa y la cualitativa, que además facilitan el detectar

las variables de conflicto y la forma en que éstos se están manifestando.

3.2 Dimensiones, Categorías y Niveles de Análisis

Con base en la revisión documental realizada, se determinaron los factores y sus respectivas dimensiones. En el siguiente cuadro a cada factor y dimensión lo antecede un número que corresponde a la clave que se le asignó para un más fácil manejo de los reactivos:

FACTORES	DIMENSIONES
I ESTRUCTURA FORMAL	3 AUTORIDAD
	9 CONTROL SOCIAL
	12 ESTATUS
	17 PODER
II PROCESO DE TRABAJO	13 MODERNIZACION
	15 TAREAS
	18 PRODUCTIVIDAD
III ASPECTOS PSICOSOCIALES	2 INTERACCION
	4 CAMBIO
	6 COLABORACION
	7 COMUNICACION
	8 CONFLICTO
	10 CULTURA
	16 PARTICIPACION
IV ASPECTOS MOTIVACIONALES	21 SATISFACCION
	22 CALIDAD DE VIDA

Además, con objeto de explorar todos los niveles de la organización, se determinaron cinco niveles de análisis, a saber:

===== **NIVELES** =====

- a) SI MISMO, TRABAJO, PUESTO
- b) ORGANIZACION, SUPERIORES, AUTORIDADES DE LA ORGANIZACION
- c) JEFE, AREA, SECCION O DEPARTAMENTO
- d) IGUALES, COMPAÑEROS, EQUIPO DE TRABAJO
- e) SUBORDINADOS

Por cada reactivo que se elaboró se crearon otros similares para los demás niveles, cuando esto era posible. Por ejemplo, para la pregunta ¿ qué opina de la posición o **estatus que tiene ud.** dentro de esta empresa o institución ? que se dirige al nivel "a", también existen los items ¿ qué opina de **esta empresa o institución ?** (nivel b), ¿ qué opina del estatus que ocupa su **jefe directo ?** (nivel c), ¿ qué opina del estatus que ocupan sus **compañeros ?** (nivel d), y ¿ qué opina del estatus que ocupan sus **subordinados ?** (nivel e).

En algunos casos no era recomendable hacer reactivos que abarcaran todos los niveles, como en la pregunta ¿ qué opina de la forma en que ejercen mando y control las autoridades de esta empresa o institución ? (nivel b). Si esto mismo se refiriera al nivel "a", en el item ¿ qué opina de la forma en que ud. ejerce mando y control ?, si el estilo de dirección del sujeto no es el adecuado, difícilmente éste lo reportaría en su respuesta.

Sin embargo, a veces, para indagar al respecto se plantean reactivos que, de manera indirecta, brindan información del tema. Retomando el ejemplo anterior, el ítem ¿ por qué cree que sus subordinados en ocasiones no acatan las órdenes que ud. les da ?, aunque corresponde al nivel "e" también proporciona información relativa al tipo de mando que el sujeto ejerce sobre sus subalternos.

3.3 Tipo de Instrumento y su Estructura

Como se mencionó en el capítulo anterior, se eligió elaborar un cuestionario de opinión porque se parte de la realidad de los sujetos que el investigador desconoce, y se le pregunta directamente a la gente sobre los tópicos de interés en el estudio. Se crearon reactivos abiertos con base en las dimensiones de cada factor, que además están dirigidos a los niveles de análisis organizacionales (ver apéndice 1).

En los siguientes cuadros se observa el total de preguntas por cada factor y dimensión, el nivel al que está dirigido cada ítem y los números que le corresponden según la categoría, y las formas A y A1.

DIMENSION	TOTAL ITEMS	CATEGORIA	N° POR CATEG.	N° FOR A	N° FOR A1	NIVEL	
ESTRUCTURA FORMAL	25						
	8	AUTORIDAD	1 2 3 4 5 131 6 7	31 73 101 97 114 131 2 53	28 58 83 79 94 108 -- --	b c c c c c e e	
	5	CONTROL SOCIAL	8 9 10 11 12	107 126 82 112 124	89 104 66 92 102	b b b d d	
	6	ESTATUS	13 14 15 16 17 18	94 77 6 72 28 108	76 61 4 57 25 --	a b b c d e	
	6	PODER	19 20 21 22 23 24	26 56 99 60 102 55	23 44 81 47 84 --	a b c c d e	
	PROCESO DE TRABAJO	44					
		9	MODERNIZACION	25 26 27 28 29 30 31 32 33	79 78 117 16 92 25 27 109 51	63 62 97 14 75 22 24 90 --	a b b b b b d d e

DIMENSION	TOTAL ITEMS	CATEGORIA	N° POR CATEG.	N° FOR A	N° FOR A1	NIVEL
PROCESO DE TRABAJO (cont.)	19	TAREAS	34	104	86	a
			35	98	80	a
			36	88	71	a
			37	40	33	a
			38	18	16	b
			39	17	15	b
			40	7	5	b
			41	52	42	c
			42	80	64	c
			43	103	85	c
			44	125	103	d
			45	121	100	d
			46	21	19	d
			47	106	88	d
	48	62	--	e		
	49	59	--	e		
	50	75	--	e		
	51	4	--	e		
	52	110	--	e		
	16	PRODUCTIVIDAD	53	119	99	a
			54	20	18	a
			55	116	96	a
			56	58	46	b
			57	64	49	b
			58	32	29	b
			59	91	74	b
			60	76	60	b
61			118	98	c	
62			50	41	c	
63			90	73	d	
64			65	50	d	
65			68	53	d	
66	120	--	e			
67	38	--	e			
68	22	--	e			

DIMENSION	TOTAL ITEMS	CATEGORIA	N° POR CATEG.	N° FOR A	N° FOR A1	NIVEL
ASPECTOS PSICOSOCIALES	43					
	8	INTERACCION	69	113	93	a
			70	5	3	b
			71	66	51	b
			72	83	67	c
			73	70	55	d
			74	43	36	d
			75	45	--	e
			76	122	--	e
	6	CAMBIO	77	23	20	a
			78	115	95	a
			79	13	11	b
			80	127	105	c
			81	10	8	d
			82	87	--	e
	5	COLABORACION	83	34	30	b
			84	81	65	c
			85	19	17	d
			86	44	37	d
			87	61	--	e
	5	COMUNICACION	88	89	72	a
			89	3	2	b
			90	105	87	c
			91	14	12	d
			92	69	54	d
	7	CONFLICTO	93	85	69	a
			94	30	27	b
			95	100	82	b
			96	130	107	c
			97	48	39	d
			98	93	--	e
			99	47	--	e
	6	CULTURA	100	49	40	b
			101	24	21	b
			102	54	43	b
			103	36	31	c
			104	15	13	d
			105	37	--	e

DIMENSION	TOTAL ITEMS	CATEGORIA	N° POR CATEG.	N° FOR A	N° FOR A1	NIVEL
ASPECTOS PSICOSOCIALES (cont.)	6	PARTICIPACION	106	86	70	a
			107	12	10	a
			108	57	45	c
			109	1	1	c
			110	42	35	d
			111	35	--	e
ASPECTOS MOTIVACIONALES	19	SATISFACCION	112	129	106	a
			113	71	56	a
			114	8	6	a
			115	41	34	a
			116	74	59	b
			117	39	32	b
			118	123	101	c
			119	96	78	c
			120	9	7	d
			121	128	--	e
	9	CALIDAD DE VIDA	122	29	26	a
			123	63	48	a
			124	11	9	a
			125	95	77	a
			126	67	52	b
			127	111	91	b
			128	46	38	c
			129	84	68	d
			130	33	--	e

También se revisaron las preguntas en cuanto a su redacción, y se corrigieron cuando fue necesario. Después se distribuyeron al azar.

Para elaborar las dos versiones del cuestionario, únicamente se eliminaron los reactivos cuyo nivel de análisis corresponde a los subordinados, y esto dió lugar a la forma A1:

a) FORMA A. Dirigida a personal con subordinados (niveles

medio y alto), que consta de 131 reactivos (ver apéndice 3).

b) FORMA A1. Dirigida a personal sin subordinados (nivel operativo), que consta de 108 reactivos (ver apéndice 4).

En ambos casos, las instrucciones fueron las mismas (ver apéndice 2), y se entregaron hojas de respuestas (ver apéndices 5 y 6).

En resumen, la conclusión del proceso de construcción se aprecia en los apéndices 3 y 4.

3.4 Procedimiento de Análisis de Reactivos y Respuestas

Se realizó un análisis de contenido de las respuestas de los sujetos en función de la temática (factor y dimensión) de los items. Esto abarcó tres puntos:

1. Corrección en la redacción del reactivo, reelaboración o eliminación del mismo porque: a) no se entiende o se entiende diferente, y b) porque no da información o da información insuficiente o equivocada.

2. Categorización de las respuestas para plantear posibles opciones al reactivo.

3. Análisis de las respuestas para determinar las condiciones prevalecientes en el centro de trabajo donde realizan sus actividades los sujetos que formaron la muestra.

3.5 Corrección de Reactivos y Posibles Opciones de Respuesta

Tanto para la corrección en la redacción, reelaboración o

eliminación de los reactivos, como para determinar las posibles opciones, tres calificadores analizaron y codificaron (categorizaron) el contenido de las respuestas. Se basaron en dos criterios de aceptación:

I. Que la respuesta de los sujetos estuviera relacionada con el contenido de la pregunta, y

II. Que la respuesta permitiera identificar las condiciones que caracterizan a cualquier clima.

Se observó si los calificadores reconocieron en las respuestas los mismos indicadores como condiciones que propician o que influyen en un clima, ya que no sólo se busca determinar el tipo de clima de una población, sino que los sujetos describan las condiciones que caracterizan a ese clima, dado que las desconocemos.

Se exigió un 100% de acuerdo entre los calificadores (confiabilidad de calificadores) para que tanto el reactivo como las posibles opciones (condiciones que influyen en el clima) fueran incluidas en un segundo cuestionario*.

Cuando se detectaron condiciones similares que no permitieron una diferenciación entre sí, se incluyó sólo una (la que se consideró más incluyente, y cuando esto no sucedió, se elaboró una que sí lo fuera); pero cuando teóricamente se planteaba que podían ser diferentes, se incluyeron todas para observar posteriormente como se manejaban en otras poblaciones. A veces las posibilidades pueden ser simultáneas (no mutuamente excluyentes), por lo que se

* Que forma parte de otra fase de la investigación.

buscó que el sujeto jerarquizara.

Cuando la información era insuficiente para determinar los indicadores, se conservaron los reactivos en su forma original para aplicarlos a otro tipo de trabajadores que dieran otro tipo de respuestas que describieran las condiciones en las que se encuentran y con ello, hacer los análisis pertinentes para cerrar las preguntas y seleccionar las opciones de respuesta.

CAPITULO 4

RESULTADOS

4.1 Evolución de Reactivos y sus Opciones

A continuación, se plantea la evolución de los items según el análisis de la aplicación del cuestionario de opinión. En primer término aparecen una serie de claves que identifican al reactivo: el número que tiene en el cuestionario ordenado por factores (001fac); después el número que tiene en la forma A (031A) seguido por el número que tiene en la forma A1 (028A1); y por último la clave que designa el factor, la dimensión y nivel que explora (I-03-b).

Por ejemplo, las claves 001fac/031A-028A1/I-03-b, que corresponden al primer reactivo indican que es la pregunta número 1 en el cuestionario ordenado por factores (001fac); que es el item número 31 en la forma A (031A); que es el número 28 en la forma A1 (028A1); y que pertenece al factor estructura formal (I), a la dimensión autoridad (03) y al nivel organización, superiores o autoridades de la organización (b).

Después se presenta la pregunta que formó parte del cuestionario que se aplicó a los sujetos (C1), después la(s) pregunta(s) tentativas que surgieron tras el análisis de comentarios y

respuestas (C2), y finalmente la pregunta que formó parte de un segundo cuestionario (C2def) que será aplicado en otra fase de este estudio (ver apéndice 7).

001fac/031A-028A1/I-03-b

C1 ¿ Qué opina de la forma en que ejercen mando y control las autoridades de esta empresa o institución ?

C2 ¿ Cómo ejercen mando y control las autoridades de esta empresa o institución ?

C2 La forma en que ejercen mando y control las autoridades de esta organización es:

Impositiva	Democrática
Ordenada	Anárquica
Facilitadora	Obstructora
Burocrática	?
Paternalista	?

C2def La forma en que ejercen mando y control las autoridades de esta empresa o institución es:

Impositiva	1	2	3	4	5	democrática
Ordenada	1	2	3	4	5	anárquica
Facilitadora	1	2	3	4	5	obstructora
Burocrática	1	2	3	4	5	democrática
Paternalista	1	2	3	4	5	anárquica

002fac/073A-058A1/I-03-c

C1 ¿ Qué opinión tiene de la forma en que las autoridades de su área o sección ejercen mando y control ?

C2 La forma en que ejercen mando y control las autoridades de su área o sección es:

Impositiva	Democrática
Ordenada	Anárquica
Facilitadora	Obstructora
Burocrática	?
Paternalista	?

C2def La forma en que ejercen mando y control las autoridades de su área o sección es:

Impositiva	1	2	3	4	5	democrática
Ordenada	1	2	3	4	5	anárquica
Facilitadora	1	2	3	4	5	obstructora
Burocrática	1	2	3	4	5	democrática
Paternalista	1	2	3	4	5	anárquica

003fac/101A-083A1/I-03-c

C1 ¿ Qué opina de la forma en que su jefe directo ejerce mando y control ?

C2 La forma en que ejerce mando y control su jefe directo es:

Impositiva	Democrática
Ordenada	Anárquica
Facilitadora	Obstructora
Burocrática	?
Paternalista	?

C2def La forma en que ejerce mando y control su jefe directo es:

Impositiva	1	2	3	4	5	democrática
Ordenada	1	2	3	4	5	anárquica
Facilitadora	1	2	3	4	5	obstructora
Burocrática	1	2	3	4	5	democrática
Paternalista	1	2	3	4	5	anárquica

004fac/097A-079A1/I-03-c

C1 ¿ Qué opina de la forma en que le dan las órdenes ?

C2 Las órdenes que le dan son:

Ambiguas	1	2	3	4	5	Claras/concretas
Especializadas	1	2	3	4	5	No especializadas
Trascendentes	1	2	3	4	5	Intrascendentes
Rutinarias	1	2	3	4	5	Diversificadas
Desafiantes	1	2	3	4	5	Simples
Congruentes	1	2	3	4	5	Contradictorias

C2def Las órdenes que le dan son:

Congruentes	1	2	3	4	5	Incongruentes
Importantes	1	2	3	4	5	Intrascendentes
Desafiantes	1	2	3	4	5	Sencillas
Específicas	1	2	3	4	5	No específicas
Diversificadas	1	2	3	4	5	Rutinarias

005fac/114A-094A1/I-03-c

C1 En su opinión, ¿ en qué se distingue su jefe de los demás ?

C2 En su opinión, ¿ en qué se distingue su jefe de los demás que ud. ha tenido ?

C2 ¿ En qué se distingue su jefe de anteriores jefes ?

C2def ¿ En qué se distingue su jefe de los anteriores jefes que ud. ha tenido ?

006fac/002A-EliminadaA1/I-03-e

C1 Si es el caso, ¿ qué opina de la forma en que sus subordinados ejercen mando y control (como parte de su trabajo) sobre otras personas ?

C2 Eliminada

007fac/053A-EliminadaA1/I-03-e

C1 ¿ Por qué cree que sus subordinados en ocasiones no acatan las órdenes que ud. les da ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

131fac/131A-108A1/I-03-c

C1 Indique con una cruz en qué nivel considera ud. que se encuentra su jefe inmediato, en cada uno de los cotinuos correspondientes a los adjetivos.

EJEMPLO: Muy sociable 1 2 3 4 5 Nada sociable

La persona que contesta marcó el número dos porque considera que su jefe es sociable, pero no muy sociable.

Muy agresivo	1	2	3	4	5	Nada agresivo
Nada impositivo	1	2	3	4	5	Muy impositivo
Muy regañón	1	2	3	4	5	Nada regañón
Muy mandón	1	2	3	4	5	Nada mandón
Nada irritable	1	2	3	4	5	Muy irritable
Muy amenazador	1	2	3	4	5	Nada amenazador

C2 Igual que la pregunta anterior.

C2def Indique en qué nivel considera ud. que se encuentra su jefe inmediato, en cada uno de los siguientes adjetivos:

Muy agresivo	1	2	3	4	5	Nada agresivo
Nada impositivo	1	2	3	4	5	Muy impositivo
Muy regañón	1	2	3	4	5	Nada regañón
Muy mandón	1	2	3	4	5	Nada mandón
Nada irritable	1	2	3	4	5	Muy irritable
Muy amenazador	1	2	3	4	5	Nada amenazador

008fac/107A-089A1/I-09-b

C1 ¿ Considera ud. que en esta empresa o institución se cumple cabalmente con los derechos y obligaciones del personal ?

C2 Eliminada

009fac/126A-104A1/I-09-b

C1 ¿ Qué opina de las políticas y normas de esta empresa o institución ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

010fac/082A-066A1/I-09-bc

C1 ¿ Qué opinión tiene de la forma en que los superiores hacen cumplir los reglamentos vigentes en esta empresa o institución ?

C2 Eliminada

011fac/112A-092A1/I-09-d

C1 ¿ Qué opinión tiene de la norma o estandard de trabajo predominante en su grupo de compañeros de trabajo ?

C2 Igual que la pregunta anterior.

C2def ¿ Qué opinión tiene de la norma o estandard de trabajo predominante en su grupo de compañeros ?

012fac/124A-102A1/I-09-d

C1 ¿ Qué opina de la manera en que se mantiene el funcionamiento de las normas establecidas por sus compañeros de trabajo ?

C2 Eliminada

013fac/094A-076A1/I-12-a

C1 ¿ Qué opina de la posición o estatus que tiene ud. dentro de esta empresa o institución ?

C2 Indique la posición o rango jerárquico que tiene ud. dentro de esta empresa o institución:

C2 La jerarquía que ud. tiene dentro de la organización:

- a) Es la apropiada
- b) Es un reto
- c) Está disminuida

C2def La jerarquía que ud. tiene dentro de esta empresa o institución:

- a) Es la apropiada
- b) Es un reto
- c) Está disminuida
- d) Otra. Indíquela: _____

014fac/077A-061A1/I-12-b

C1 ¿ Qué opinión tiene ud. de trabajar en esta empresa o institución ? ¿ Por qué ?

C2 ¿ Qué opinión tiene ud. de trabajar en esta empresa o institución ? Explique el por qué de su respuesta anterior:

C2def Igual que la pregunta anterior.

015fac/006A-004A1/I-12-b

C1 ¿ Qué opina de esta empresa o institución ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

016fac/072A-057A1/I-12-c

C1 ¿ Qué opina del estatus que ocupa su jefe directo ?

C2 ¿ Qué opina del rango o jerarquía que tiene su jefe directo ?

C2 ¿ Opina que su jefe es el adecuado para el puesto que ocupa ?

() Sí () No ¿ Por qué ?

C2 ¿Cuál es la posición que ud. le asigna al puesto que ocupa su jefe por:

- a) Sus contribuciones, trabajos o servicios
Disminuído ___ ___ ___ ___ Sobrevaluado
- b) Su experiencia
Disminuído ___ ___ ___ ___ Sobrevaluado
- c) Sus conocimientos
Disminuído ___ ___ ___ ___ Sobrevaluado
- d) Sus capacidades o talentos
Disminuído ___ ___ ___ ___ Sobrevaluado
- e) Su trato
Disminuído ___ ___ ___ ___ Sobrevaluado
- f) Su valor como persona
Disminuído ___ ___ ___ ___ Sobrevaluado

C2def ¿Cuál es la posición que ud. le asigna al puesto que ocupa su jefe por:

- a) Sus contribuciones, trabajos o servicios .. disminuída 1 2 3 4 5 sobrevaluada
- b) Su experiencia disminuída 1 2 3 4 5 sobrevaluada
- c) Sus conocimientos disminuída 1 2 3 4 5 sobrevaluada
- d) Sus capacidades o talentos disminuída 1 2 3 4 5 sobrevaluada
- e) Su trato disminuída 1 2 3 4 5 sobrevaluada
- f) Su valor como persona . disminuída 1 2 3 4 5 sobrevaluada

017fac/028A-025A1/I-12-d

C1 ¿ Qué opina del estatus que ocupan sus compañeros ?

C2 En su opinión, ¿ cómo son tratados sus compañeros ? De acuerdo a su preparación, etc.

C2 ¿Cuál es la posición que sus compañeros le asignan al puesto que ud. desempeña de acuerdo a:

(por)

- a) Sus contribuciones, trabajos o servicios
Disminuído ___ ___ ___ ___ Sobrevaluado
- b) Su experiencia
Disminuído ___ ___ ___ ___ Sobrevaluado
- c) Sus conocimientos
Disminuído ___ ___ ___ ___ Sobrevaluado
- d) Sus capacidades o talentos
Disminuído ___ ___ ___ ___ Sobrevaluado
- e) Su trato
Disminuído ___ ___ ___ ___ Sobrevaluado
- f) Su valor como persona
Disminuído ___ ___ ___ ___ Sobrevaluado

C2def ¿Cuál es la posición que sus compañeros le asignan al puesto que ud. desempeña de acuerdo a:

- | | | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|---|--------------|
| a) Sus contribuciones, trabajos o servicios .. | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| b) Su experiencia | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| c) Sus conocimientos | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| d) Sus capacidades o talentos | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| e) Su trato | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| f) Su valor como persona . | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |

018fac/108A-EliminadaA1/I-12-e

C1 ¿ Qué opina del estatus que ocupan sus subordinados ?

C2 Eliminada

019fac/026A-023A1/I-17-a

C1 ¿ De qué forma su trabajo afecta su vida (laboral, personal, emocional, familiar, social y recreativa) ?

C2 ¿ Cómo afecta su trabajo a su vida:

- a) Laboral ?
- b) Emocional ?
- c) Familiar ?
- d) Recreativa ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

020fac/056A-044A1/I-17-b

C1 ¿ De qué forma influye esta empresa o institución en su vida (laboral, personal, emocional, familiar, social y recreativa) ?

C2def Eliminada

021fac/099A-081A1/I-17-c

C1 ¿ De qué manera influye su jefe directo en su vida (laboral, personal, emocional, familiar, social y recreativa) ?

C2 ¿ En qué afecta su jefe directo en su vida:

- a) Laboral ?
- b) Emocional ?
- c) Familiar ?
- d) Recreativa ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

022fac/060A-047A1/I-17-c

C1 ¿ Considera que sus jefes influyen en el desarrollo del trabajo colectivo ? Si es el caso, ¿ cómo ?

C2 Contestar sólo cuando hay trabajo de equipo.
¿ Cómo influyen los jefes de esta empresa o institución en el desarrollo del trabajo colectivo ? ¿ Por qué?

C2def Contestar sólo si hay trabajo de equipo.
¿ Cómo influyen los jefes de esta empresa o institución en el desarrollo del trabajo colectivo ? ¿ Por qué ?

023fac/102A-084A1/I-17-d

C1 ¿Cuál es la forma en que sus compañeros de equipo ejercen su influencia en el trabajo que ud. realiza ?

C2 Contestar sólo cuando sea trabajo de equipo.
¿ Cómo influyen sus compañeros de equipo en el trabajo que ud. realiza ? ¿ Por qué?

C2def Contestar sólo si hay trabajo de equipo.
¿ Cómo influyen sus compañeros de equipo en el trabajo que ud. realiza ? ¿ Por qué?

024fac/055A-EliminadaA1/I-17-e

C1 ¿Cuál es la forma en que sus subordinados influyen en el trabajo que ud. desempeña ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

025fac/079A-063A1/II-13-a

C1 En su opinión, ¿ cómo ha influido la presencia o ausencia de desarrollo tecnológico (equipo, herramientas, métodos, maquinaria, instrumentos) en la realización de su trabajo ?

C2def ¿ Cómo se siente con el equipo tecnológico (métodos y/o técnicas, materiales y/o equipo) con el que cuenta para desarrollar su trabajo?

026fac/078A-062A1/II-13-b

C1 En su opinión, ¿ en qué aspectos de esta empresa o institución considera ud. que debería haber innovación y por qué ?

C2 Igual que la pregunta anterior.

C2def ¿ En qué aspectos de esta empresa o institución considera ud. que debería haber innovación ? ¿ Por qué ?

027fac/117A-097A1/II-13-b

C1 ¿ Ha influido la modernización para que esta empresa o institución seleccione a sus recursos humanos ? Si es el caso, ¿ de qué manera ?

C2 Sólo para jefes.

¿ Ha influido la modernización para que esta empresa o institución seleccione sus recursos humanos ?

() Sí () No ¿ Cómo ?

C2def ¿ Ha influido la modernización para que esta empresa o institución seleccione sus recursos humanos ?

() Sí () No ¿ Cómo ?

028fac/016A-014A1/II-13-b

C1 Si en la empresa o institución ha ocurrido algún cambio tecnológico (equipo, herramientas, métodos, maquinaria, instrumentos), en su opinión, ¿ cómo lo ha afectado ?

C2 Si en la empresa o institución ha ocurrido (u ocurriera) algún cambio tecnológico (herramientas, métodos, maquinaria, instrumentos), en su opinión, ¿ cómo lo ha afectado ?

C2def Si en la empresa o institución ha ocurrido (u ocurriera) algún cambio tecnológico (métodos, técnicas, materiales y/o equipo), ¿ cómo lo afectaría ?

029fac/092A-075A1/II-13-b

C1 Si la empresa o institución se ha modernizado, ¿ cuál es su opinión hacia las tradiciones modificadas ?

C2 ¿ Ha habido algún cambio en la forma de comportarse de la gente que aquí trabaja ?

() Sí () No ¿Cuál ?

C2def Si la empresa o institución se ha modernizado, ¿ ha habido algún cambio en la forma de comportarse de la gente que aquí trabaja ?

() Sí () No ¿Cuál ?

030fac/025A-022A1/II-13-b

C1 Si la empresa o institución se ha modernizado para mejorar el proceso de trabajo, ¿ qué opina de la manera en que sus superiores lo han implementado ?

C2 Eliminada

031fac/027A-024A1/II-13-c

C1 Si la empresa o institución se ha modernizado para mejorar el proceso de trabajo, ¿ qué opina de la manera en que su jefe inmediato lo ha implementado?

C2def Igual que la pregunta anterior.

032fac/109A-090A1/II-13-d

C1 Si es el caso, en su opinión, ¿ de qué manera han recibido sus compañeros de trabajo la modernización en su empresa o institución ?

C2 Si es el caso, indique cómo han recibido o recibirían sus compañeros de trabajo la modernización en su empresa o institución:

Como necesaria	1	2	3	4	5	Como innecesaria
Positivamente	1	2	3	4	5	Negativamente
Con confianza	1	2	3	4	5	Con desconfianza
Con seguridad	1	2	3	4	5	Con inseguridad
Con oposición/rechal	2	3	4	5		Con aceptación
Como agradable	1	2	3	4	5	Como desagradable

C2def Indique cómo han recibido o recibirían sus compañeros de trabajo, la modernización en esta empresa o institución:

Como necesaria	1	2	3	4	5	Como innecesaria
Positivamente	1	2	3	4	5	Negativamente
Con confianza	1	2	3	4	5	Desconfiadamente
Con seguridad	1	2	3	4	5	Con inseguridad
Con oposición	1	2	3	4	5	Con aceptación
Como agradable	1	2	3	4	5	Como desagradable
Otra. Indíquela:	_____					

033fac/051A-EliminadaA1/II-13-e

C1 Si es el caso, en su opinión, ¿ cómo han recibido sus subordinados lo que la modernización ha acarreado consigo ?

C2 Si es el caso, indique cómo han recibido o recibirían sus subordinados la modernización en su empresa o institución:

Como necesaria	1 2 3 4 5	Como innecesaria
Positivamente	1 2 3 4 5	Negativamente
Con confianza	1 2 3 4 5	Con desconfianza
Con seguridad	1 2 3 4 5	Con inseguridad
Con oposición/rechal	2 3 4 5	Con aceptación
Como agradable	1 2 3 4 5	Como desagradable

Si no lo sabe, señálelo.

C2def Indique cómo han recibido o recibirían sus subordinados, la modernización en esta empresa o institución:

Como necesaria	1 2 3 4 5	Como innecesaria
Positivamente	1 2 3 4 5	Negativamente
Con confianza	1 2 3 4 5	Desconfiadamente
Con seguridad	1 2 3 4 5	Con inseguridad
Con oposición	1 2 3 4 5	Con aceptación
Como agradable	1 2 3 4 5	Como desagradable
() No lo sé		
Otra. Indíquela:	_____	

034fac/104A-086A1/II-15-a

C1 ¿ Qué opina del tiempo que le dan para descansar dentro de su trabajo ?

C2def ¿ Qué opina del tiempo que le dan para descansar dentro de su jornada laboral ?

035fac/098A-080A1/II-15-a

C1 ¿ Qué piensa de las tareas que generalmente le asignan ?

C2 Las tareas que generalmente le asignan son:

Ambiguas	1 2 3 4 5	Claras
Especializadas	1 2 3 4 5	No especializadas
Trascendentes	1 2 3 4 5	Intrascendentes
Rutinarias	1 2 3 4 5	Diversificadas
Desafiantes	1 2 3 4 5	Simples
Congruentes	1 2 3 4 5	Contradictorias

C2def Las tareas que generalmente le asignan son:

Ambiguas	1	2	3	4	5	Claras
Especializadas	1	2	3	4	5	No especializadas
Trascendentes	1	2	3	4	5	Intrascendentes
Rutinarias	1	2	3	4	5	Diversificadas
Desafiantes	1	2	3	4	5	Simples
Congruentes	1	2	3	4	5	Contradictorias
Otra. Indíquela:						

036fac/088A-071A1/II-15-a

C1 ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que ud. tiene ?

C2 Eliminada

037fac/040A-033A1/II-15-a

C1 ¿ Qué opina del tiempo que le dan para desarrollar sus actividades laborales ?

C2def ¿ Qué opina del tiempo que le dan para desarrollar su trabajo ?

038fac/018A-016A1/II-15-b

C1 ¿ Qué opina de la carga de trabajo que esta empresa o institución asigna a sus empleados ?

C2 Eliminada

039fac/017A-015A1/II-15-b

C1 ¿ Qué opinión le merece el trabajo que se realiza en esta empresa o institución ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

040fac/007A-005A1/II-15-b

C1 ¿ Qué opina de la forma en que realizan sus tareas los superiores de esta empresa o institución ?

C2def Contestar sólo nivel operativo sin subordinados.
Igual que la pregunta anterior.

041fac/052A-042A1/II-15-c

C1 ¿ Qué opina de las responsabilidades que su jefe inmediato le asigna a ud. ?

C2 En su opinión, las responsabilidades asignadas por su jefe son:

Ambiguas	1	2	3	4	5	Claras
Especializadas	1	2	3	4	5	No especializadas
Trascendentes	1	2	3	4	5	Intrascendentes
Rutinarias	1	2	3	4	5	Diversificadas
Desafiantes	1	2	3	4	5	Simples

C2def Eliminada

042fac/080A-064A1/II-15-c

C1 ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que tiene su jefe inmediato ?

C2 ¿ Cómo considera que su jefe inmediato cumple con su trabajo ?

<input type="checkbox"/> Oportunamente	<input type="checkbox"/> Deficientemente
<input type="checkbox"/> Con calidad	<input type="checkbox"/> Eficientemente

C2def ¿ Cómo considera que su jefe inmediato cumple con su trabajo ?

<input type="checkbox"/> Oportunamente	<input type="checkbox"/> Deficientemente
<input type="checkbox"/> Con calidad	<input type="checkbox"/> Eficientemente

Otra. Indíquela: _____

043fac/103A-085A1/II-15-c

C1 ¿ Qué opina del tiempo que ocupa su jefe inmediato para desarrollar su trabajo ?

C2 Eliminada

044fac/125A-103A1/II-15-d

C1 ¿ Qué opina de las responsabilidades de trabajo que tienen sus compañeros ?

C2 Eliminada

045fac/121A-100A1/II-15-d

C1 ¿ Qué opina de las tareas que realizan sus compañeros ?

C2 Eliminada

046fac/021A-019A1/II-15-d

C1 ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que realizan sus compañeros ?

C2 ¿ Qué opina del trabajo que realizan sus compañeros ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Es de calidad | <input type="checkbox"/> Es deficiente |
| <input type="checkbox"/> Es excesivo | <input type="checkbox"/> Es poco |

C2def ¿ Qué opina del trabajo que realizan sus compañeros ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Es de calidad | <input type="checkbox"/> Es deficiente |
| <input type="checkbox"/> Es excesivo | <input type="checkbox"/> Es poco |

Otra. Indíquela: _____

047fac/106A-088A1/II-15-d

C1 ¿ Por qué considera que el tiempo asignado a sus compañeros para realizar su trabajo es o no apropiado ?

C2 Eliminada

048fac/062A-EliminadaA1/II-15-e

C1 ¿ Qué opina del tiempo que ocupan sus subordinados para descansar ?

C2def ¿ Qué opina del tiempo que ocupan sus subordinados para descansar dentro de la jornada laboral ?

- | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Es excesivo | <input type="checkbox"/> Es poco | <input type="checkbox"/> Es suficiente |
|--------------------------------------|----------------------------------|--|

049fac/059A-EliminadaA1/II-15-e

C1 ¿ Qué opina de las responsabilidades que tienen sus subordinados ?

C2 En su opinión, las responsabilidades que tienen sus subordinados son:

Ambiguas	1	2	3	4	5	Claras
Especializadas	1	2	3	4	5	No especializadas
Trascendentes	1	2	3	4	5	Intrascendentes
Rutinarias	1	2	3	4	5	Diversificadas
Desafiantes	1	2	3	4	5	Simple

C2def En su opinión, las responsabilidades asignadas a sus subordinados son:

Ambiguas	1	2	3	4	5	Claras
Especializadas	1	2	3	4	5	No especializadas
Trascendentes	1	2	3	4	5	Intrascendentes
Rutinarias	1	2	3	4	5	Diversificadas
Desafiantes	1	2	3	4	5	Simple
Mayores al puesto	1	2	3	4	5	Inferiores al puesto
Otra. Indíquela:	<hr/>					

050fac/075A-EliminadaA1/II-15-e

C1 ¿ Por qué cree que las tareas que realizan sus subordinados son importantes para ellos ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

051fac/004A-EliminadaA1/II-15-e

C1 ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que realizan sus subordinados ?

C2def ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que realizan sus subordinados ?

() Es excesiva () Es poca () Es suficiente

052fac/110A-EliminadaA1/II-15-e

C1 ¿ Qué opina del tiempo que tienen sus subordinados para desempeñar su trabajo ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

053fac/119A-099A1/II-18-a

C1 En su opinión, ¿ su trabajo le permite aprovechar los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con qué cuenta ?

C2def ¿ Podría ud. ser de más provecho para la institución, realizando otras tareas ?

() Sí () No

¿ Cuáles ? ¿ Dónde ? ¿ Por qué ?

054fac/020A-018A1/II-18-a

C1 ¿ Qué opina de la maquinaria, herramientas e implementos con los que ud. trabaja ?

C2def ¿ Cuenta con todos los materiales o equipo necesario y adecuado para desarrollar su trabajo ?

() Sí () No ¿ Por qué ?

055fac/ 116A-096A1/II-18-a

C1 ¿ Qué opina de los métodos y procedimientos con que ud. trabaja ?

C2 Eliminada

056fac/058A-046A1/II-18-b

C1 ¿ Qué opinión tiene de la calidad de los productos y/o servicios que esta empresa o institución proporciona ?

C2 ¿ Qué opinión tiene de la calidad de los productos y/o servicios que esta empresa o institución proporciona ?

() Excelentes () Buenos
() Malos () Pésimos

¿ Por qué ?

C2def ¿ Qué opinión tiene de la calidad de los productos y/o servicios que esta empresa o institución proporciona ?

() Excelentes () Buenos
() Malos () Pésimos
() Otra. Indíquela: _____

¿ Por qué ?

057fac/064A-049A1/II-18-b

C1 ¿ Considera que esta empresa o institución aprovecha los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuenta ?

C2def ¿ Qué es lo que se desaprovecha en esta empresa o institución ?

- | | | |
|--------------------------|-----|-------------|
| a) Recursos materiales | () | ¿ Por qué ? |
| b) Recursos tecnológicos | () | ¿ Por qué ? |
| c) Recursos humanos | () | ¿ Por qué ? |

058fac/032A-029A1/II-18-b

C1 En su opinión, ¿ de qué forma apoya esta empresa o institución el desempeño de su trabajo ?

C2 ¿ Lo apoya esta empresa o institución en su desarrollo profesional o técnico ?

- () Sí lo apoya () No lo apoya () Lo obstaculiza

C2def ¿ Lo apoya esta empresa o institución en su desarrollo profesional o técnico ?

- () Sí lo apoya () No lo apoya () Lo obstaculiza
() Otra. Indíquela: _____

059fac/091A-074A1/II-18-b

C1 ¿ Qué opina de la maquinaria, herramientas e implementos de trabajo con que cuenta esta empresa o institución ?

C2def ¿ Qué opina de los materiales, equipo e implementos de trabajo con que cuenta esta empresa o institución ?

060fac/076A-060A1/II-18-b

C1 ¿ Qué opina de los métodos y procedimientos de trabajo de esta empresa o institución ?

C2 ¿ Qué opina de los métodos y procedimientos de trabajo de esta empresa o institución ?

- () excelentes () perfectibles () anticuados
() modernos () deficientes

C2def ¿ Qué opina de los métodos y procedimientos de trabajo de esta empresa o institución ?

- () excelentes () perfectibles () anticuados
() modernos () deficientes
() Otra. Indíquela: _____

061fac/118A-098A1/II-18-c

C1 En su opinión, ¿ cómo influye su jefe inmediato en la calidad del trabajo que ud. desempeña ?

C2 Igual que la pregunta anterior.

C2def ¿ Cómo influye su jefe inmediato en la calidad del trabajo que ud. desempeña ?

062fac/050A-041A1/II-18-c

C1 ¿Cuál es su opinión en torno a la forma en que su jefe inmediato aprovecha los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuenta ?

C2def ¿ Qué es lo que desaprovecha su jefe directo ?

- | | | |
|--------------------------|-----|-------------|
| a) Recursos materiales | () | ¿ Por qué ? |
| b) Recursos tecnológicos | () | ¿ Por qué ? |
| c) Recursos humanos | () | ¿ Por qué ? |
| d) Tiempo | () | ¿ Por qué ? |

063fac/090A-073A1/II-18-d

C1 ¿ Qué opina de la calidad de los productos y/o servicios que sus compañeros de trabajo realizan ?

C2 ¿ Qué opina de la calidad de los productos y/o servicios que sus compañeros de trabajo realizan ?

- | | | |
|----------------|-----------------|------------|
| () excelente | () perfectible | () buena |
| () deficiente | () mala | () pésima |

C2def ¿ Qué opina de la calidad de los productos y/o servicios que sus compañeros de trabajo realizan ?

- | | | |
|----------------------|-----------------|------------|
| () excelente | () perfectible | () buena |
| () deficiente | () mala | () pésima |
| () Otra. Indíquela: | _____ | |

064fac/065A-050A1/II-18-d

C1 ¿Cuál es su opinión en torno a la forma en que sus compañeros de trabajo aprovechan los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuentan ?

C2 Para trabajo en equipo.
¿ Qué opina de la calidad de los productos y/o servicios que brinda su grupo de trabajo ?

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> excelente | <input type="checkbox"/> perfectible | <input type="checkbox"/> buena |
| <input type="checkbox"/> deficiente | <input type="checkbox"/> mala | <input type="checkbox"/> pésima |

C2def Contestar sólo si hay trabajo de equipo.
¿ Qué opina de la calidad de los productos y/o servicios que brinda su grupo de trabajo ?

- | | | |
|---|--------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> excelente | <input type="checkbox"/> perfectible | <input type="checkbox"/> buena |
| <input type="checkbox"/> deficiente | <input type="checkbox"/> mala | <input type="checkbox"/> pésima |
| <input type="checkbox"/> Otra. Indíquela: _____ | | |

065fac/068A-053A1/II-18-d

C1 ¿ Qué opina de la maquinaria, herramientas e implementos que emplean sus compañeros de trabajo ?

C2 Eliminada

066fac/120A-EliminadaA1/II-18-e

C1 ¿ Qué opina de la calidad del trabajo que desarrollan sus subordinados ?

C2 Eliminada

067fac/038A-EliminadaA1/II-18-e

C1 ¿ Qué piensa de la forma en que sus subordinados aprovechan los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuentan ?

C2 Sus subordinados desaprovechan:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Recursos materiales | <input type="checkbox"/> Recursos tecnológicos |
| <input type="checkbox"/> Recursos humanos | <input type="checkbox"/> Tiempo |

C2def Sus subordinados desaprovechan:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Recursos materiales | <input type="checkbox"/> Recursos tecnológicos |
| <input type="checkbox"/> Recursos humanos | <input type="checkbox"/> Tiempo |
| <input type="checkbox"/> Otros. Indíquelos: _____ | |

068fac/022A-EliminadaA1/II-18-e

C1 ¿ Usted piensa que la maquinaria, herramientas e implementos de trabajo que sus subordinados utilizan, es competitiva en el mercado ? ¿ Por qué ?

C2def ¿ Piensa ud. que la maquinaria, herramientas e implementos de trabajo que sus subordinados utilizan, le permite a esta empresa o institución ser competitiva en el mercado ?

() Sí

() No

¿ Por qué ?

069fac/113A-093A1/III-02-a

C1 ¿ Qué tipo de relaciones debe establecer para realizar su trabajo ?

C2 ¿ Qué tipo de relaciones establece al realizar su trabajo ?

C2def Para realizar su trabajo, la confianza que tiene en su (s):

a) Jefe es	... ninguna en absoluto	1	2	3	4	5	absoluta
b) Compañeros es	... ninguna en absoluto	1	2	3	4	5	absoluta
c) Subordinados es	... ninguna en absoluto	1	2	3	4	5	absoluta

070fac/005A-003A1/III-02-b

C1 ¿ Cómo son las relaciones que esta empresa o institución permite establecer a sus empleados ?

C2 ¿ Qué opinión tiene de la forma en que esta empresa o institución propicia las actividades sociales entre sus trabajadores, dentro de la jornada laboral ?

C2def Eliminada

071fac/066A-051A1/III-02-b

C1 ¿ Qué opinión tiene de la forma en que esta empresa o institución propicia las actividades extralaborales ?

C2def ¿ Qué opinión tiene de la forma en que esta empresa o institución propicia las actividades sociales entre sus trabajadores, fuera de la jornada laboral ?

072fac/083A-067A1/III-02-c

C1 ¿ Qué opinión tiene de su jefe inmediato ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

073fac/070A-055A1/III-02-d

C1 ¿ Cómo es la relación que guarda con sus compañeros de trabajo ?

C2 Eliminada

074fac/043A-036A1/III-02-d

C1 ¿ Qué opinión tiene de sus compañeros de trabajo ?

C2def Si trabaja en equipo o con un grupo de personas como equipo, ¿ qué opina de ellos como compañeros de trabajo ?

075fac/045A-EliminadaA1/III-02-e

C1 ¿ Qué opinión tiene de sus subordinados ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

076fac/122A-EliminadaA1/III-02-e

C1 ¿ Cómo es la relación que guardan sus subordinados con ud. ?

C2 Eliminada

077fac/023A-020A1/III-04-a

C1 Si es el caso, ¿ qué opina de los cambios establecidos a su trabajo ?

C2def Si es el caso, ¿ qué tan trascendentes son los cambios que ha habido en su trabajo ? ¿ Por qué ?

078fac/115A-095A1/III-04-a

C1 ¿ Considera que debería haber cambios en las actividades de trabajo que ud. realiza ? Si es el caso, ¿ cuáles y por qué ?

C2 ¿ Considera que debería haber cambios en las actividades de trabajo que ud. realiza ? Si es el caso, ¿ cuáles ?

C2def ¿ Considera que debería haber cambios en las actividades de trabajo que ud. realiza ?

() Si

() No

¿ Cuáles ?

079fac/013A-011A1/III-04-b

C1 ¿ Qué opina de la forma que esta empresa o institución emplea para establecer cambios ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

080fac/127A-105A1/III-04-c

C1 ¿ Qué opinión tiene de la forma en que su jefe inmediato implanta cambios en el trabajo que se realiza ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

081fac/010A-008A1/III-04-d

C1 ¿ Qué opina de la forma en que sus compañeros reaccionan ante los cambios que se implementan en su trabajo ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

082fac/087A-EliminadaA1/III-04-e

C1 Si es el caso, ¿ qué opina de la manera en que sus subordinados instauran cambios en las formas de trabajo ?

C2 ¿ Sus subordinados son capaces de proponer cambios favorables para el desarrollo del trabajo ?

C2def ¿ Son capaces sus subordinados de proponer cambios favorables para el desarrollo del trabajo ?

083fac/034A-030A1/III-06-b

C1 Desde su punto de vista, ¿ se fomenta la competencia o la cooperación entre empleados en esta empresa o institución ? En su caso, ¿ cómo ?

C2 En esta empresa o institución se fomenta:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Cooperación | <input type="checkbox"/> Competencia |
| <input type="checkbox"/> Lisonjería | <input type="checkbox"/> Individualismo |
| <input type="checkbox"/> Ninguna | |

¿ Cómo ?

C2def Para que en esta empresa o institución se pueda ascender (subir de puesto) se requiere:

- | | | |
|---|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cooperación | <input type="checkbox"/> Individualismo | <input type="checkbox"/> Compadrazgo |
| <input type="checkbox"/> Adulación | <input type="checkbox"/> "Palancas" | <input type="checkbox"/> Ninguna |
| <input type="checkbox"/> Antigüedad | <input type="checkbox"/> Méritos propios | <input type="checkbox"/> Insistencia |
| <input type="checkbox"/> Eficiente desempeño | | |
| <input type="checkbox"/> Otra. Indíquela: _____ | | |

084fac/081A-065A1/III-06-c

C1 En su opinión, ¿ qué tipo de relaciones laborales fomenta su jefe inmediato entre su grupo de trabajo ?

C2 Eliminada

085fac/019A-017A1/III-06-d

C1 En su opinión, ¿ surgen frecuentemente dificultades en el trabajo con sus compañeros de equipo ?

C2 Eliminada

086fac/044A-037A1/III-06-d

C1 En su opinión, ¿ colaboran sus compañeros de trabajo para el buen desempeño de las labores colectivas ?

C2 Eliminada

087fac/061A-EliminadaA1/III-06-e

C1 En su opinión, ¿ existe cooperación o competencia entre sus subordinados ?

C2 ¿ Sus subordinados pretenden la excelencia ?

() Sí

() No

¿ Por qué ?

C2def Entre sus subordinados existe principalmente:

() Cooperación

() Individualismo

() Excelencia

() Negligencia

() Torpeza

() Dependencia

() Autonomía

() Conformismo

() Otra. Indíquela: _____

088fac/089A-072A1/III-07-a

C1 ¿ Qué opinión tiene de la forma en que ud. comunica instrucciones, acuerdos, dudas, problemas, etc. ?

C2 Eliminada

089fac/003A-002A1/III-07-b

C1 ¿ Qué opina de los medios, cantidad, calidad y veracidad de información que esta empresa o institución emplea para comunicarle los principales aspectos de su funcionamiento ?

C2def ¿ Qué opina de la información que esta empresa o institución emplea para comunicarle los principales aspectos de su funcionamiento ?

- () Es suficiente en lo relativo al personal de confianza, no así para el resto de los trabajadores.
- () No es totalmente satisfactoria. Es pobre, poco veraz, indirecta y parcial en muchos aspectos.
- () Es adecuada.
- () Es clara y explícita.
- () Podría mejorarse, proporcionando más oportunamente la información.
- () Otra. Indíquela: _____

090fac/105A-087A1/III-07-c

C1 ¿ Qué opina del tipo de diálogo que su jefe establece para tratar problemas, dar instrucciones, informar acuerdos, aclarar dudas, etc. ?

C2def La comunicación entre ud. y su jefe es:

Muy buena 1 2 3 4 5 Muy mala

¿ Por qué ?

091fac/014A-012A1/III-07-d

C1 ¿ Qué opina de la manera que emplean sus compañeros de trabajo para informar a otros (subordinados, compañeros o jefes) órdenes, acuerdos, dudas, conflictos, etc. ?

C2 Igual que la pregunta anterior. con posibles opciones.

C2def ¿ Cómo se transmite la información de trabajo entre sus compañeros ?

- () La comunicación es vaga, confusa o contradictoria.
- () Sólo existe problema de deformación en la comunicación cuando es verbal o cuando existe alguna implicación emotiva.
- () Es bastante directa, aunque los conflictos surgen cuando se consideran implícitos algunos acuerdos.
- () Es adecuada y bastante aceptable porque existen canales e instancias para cada uno de ellos.
- () Otra. Indíquela: _____

092fac/069A-054A1/III-07-d

C1 ¿ Qué opina de la forma que emplean sus compañeros de trabajo para informarle a ud. acuerdos, dudas, conflictos, etc. ?

C2 Eliminada

093fac/085A-069A1/III-08-a

C1 En su opinión, ¿ cuáles son las causas que generalmente originan conflicto en su grupo de trabajo ?

C2def ¿ Cuáles son las causas que generalmente originan conflicto en su grupo de trabajo ?

094fac/030A-027A1/III-08-b

C1 En su opinión, ¿ cuáles son las principales causas que provocan conflictos en esta empresa o institución ?

C2def ¿ Cuáles son las principales causas que provocan conflictos en esta empresa o institución ?

095fac/100A-082A1/III-08-b

C1 Dé su opinión sobre la manera en que se resuelven los problemas en esta empresa o institución:

C2 Generalmente, ¿ cómo se resuelven los problemas en esta empresa o institución ?

C2def Eliminada

096fac/130A-107A1/III-08-c

C1 En su opinión, ¿ influye su jefe inmediato en la aparición de conflictos en su trabajo ?

C2 ¿ Qué es lo que más le causa problemas o conflicto en su trabajo y que ud. no dice ?

C2def ¿ Qué es lo que más le causa problemas o conflictos en su trabajo y que ud. no comenta ?

097fac/048A-039A1/III-08-d

C1 En su opinión, ¿ cómo se manifiesta una tensión en su grupo ?

C2def ¿ Cómo se manifiesta una tensión en su grupo ?

- | | | |
|---|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Inconformidad | <input type="checkbox"/> Descontento | <input type="checkbox"/> Malestar |
| <input type="checkbox"/> Enojo | <input type="checkbox"/> Apatía | <input type="checkbox"/> Ansiedad |
| <input type="checkbox"/> Dejarse de hablar | <input type="checkbox"/> Interfiriendo la relación laboral | |
| <input type="checkbox"/> Interfiriendo las relaciones humanas | | |
| <input type="checkbox"/> Otra. Indíquela: _____ | | |

098fac/093A-EliminadaA1/III-08-e

C1 ¿ Qué opina de la forma en que solucionan los problemas de trabajo sus subordinados ?

C2 Eliminada

099fac/047A-EliminadaA1/III-08-e

C1 En su opinión, ¿ cómo se manifiesta un estado de tensión en las relaciones entre sus subordinados ?

C2 Si es el caso, ¿ por qué se manifiesta un estado de tensión en su relación con su jefe ?

C2def En su opinión, ¿ por qué ocurren estados de tensión entre sus subordinados ?

100fac/049A-040A1/III-10-b

C1 ¿ Cuáles son los valores, ideas y creencias básicos en esta empresa o institución ?

C2def ¿ Qué es el trabajo para ud. ?

101fac/024A-021A1/III-10-b

C1 ¿ Qué distingue a esta empresa o institución de otras similares ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

102fac/054A-043A1/III-10-b

C1 ¿ Qué opinión tiene sobre las ideas, creencias y valores de trabajo que prevalecen en la mayoría de los jefes de esta empresa o institución ?

C2 ¿ Cuáles son las creencias y valores de trabajo que prevalecen en la mayoría de los jefes de esta empresa o institución ?

Creencias:

Valores:

C2 ¿ Qué significa el trabajo para la mayoría de los jefes de esta empresa o institución ?

C2def ¿ Cuáles son las creencias y valores de trabajo que prevalecen en la mayoría de los jefes de esta empresa o institución ?

Creencias:
Valores:

103fac/036A-031A1/III-10-c

C1 En su opinión, ¿ cuáles son las creencias, ideas y valores predominantes que para el trabajo tiene su jefe inmediato ?

C2def ¿ Cuáles son las creencias y valores predominantes que para el trabajo tiene su jefe inmediato ?

Creencias:
Valores:

104fac/015A-013A1/III-10-d

C1 En su opinión, ¿ cuáles son las ideas, creencias y valores predominantes que para el trabajo tienen sus compañeros ?

C2 En su opinión, ¿ cuáles son las creencias y valores predominantes que para el trabajo tienen sus compañeros ?

Creencias:
Valores:

C2def ¿ Qué significa el trabajo para sus compañeros ?

105fac/037A-EliminadaA1/III-10-e

C1 En su opinión, ¿ cuáles son los valores, ideas y creencias predominantes que para el trabajo tienen sus subordinados ?

C2def En su opinión, ¿ cuáles son los valores y creencias predominantes que para el trabajo tienen sus subordinados ?

Valores:
Creencias:

106fac/086A-070A1/III-16-a

C1 Si considera ud. que puede participar más activamente en la toma de decisiones, planeación y forma de trabajo, ¿ por qué no lo hace ?

C2def Si considera ud. que puede participar más activamente en la toma de decisiones, planeación y forma de trabajo, ¿ por qué no lo hace ?

- () Porque la estructura organizativa no da la oportunidad.
- () Por desconocimiento de políticas internas y porque este trabajo requiere mucho tacto.
- () Porque nos limitan en la participación y porque no nos toman en cuenta.
- () Porque ésta no es retribuida.
- () De momento no me interesa por el puesto que tengo, aunque tengo los elementos.
- () Otra. Indíquela: _____

107fac/012A-010A1/III-16-a

C1 ¿Cuál es su opinión respecto de la autonomía y libertad para la realización de su trabajo ?

C2def ¿ Qué grado de libertad tiene para realizar su trabajo ?

Absoluta libertad 1 2 3 4 5 Ninguna en absoluto

¿ Por qué ?

108fac/057A-045A1/III-16-c

C1 En su opinión, ¿ cómo recibe su jefe inmediato las sugerencias que ud. hace ?

C2def ¿ Cómo recibe su jefe inmediato las sugerencias que ud. hace ?

- () Bien, existe buen nivel de comunicación.
- () De buen agrado, positivamente, con interés y atención.
- () De modo normal.
- () Depende de lo que sugiera, pero siempre hay apoyo.
- () Si son positivas o adecuadas, de forma amable.
- () Cuando las hago es porque las pidió y creo que son bien recibidas.
- () Cuando se ha hecho existe un clima de respeto y aprobación.
- () No hago sugerencias
- () Otra. Indíquela: _____

109fac/001A-001A1/III-16-c

C1 En su opinión, ¿ su jefe inmediato le permite tomar decisiones que afectan directamente la realización de su trabajo ?

C2 Eliminada

110fac/042A-035A1/III-16-d

C1 En su opinión, ¿ tienen autonomía y libertad sus compañeros en la realización de su trabajo ?

C2 Eliminada

111fac/035A-EliminadaA1/III-16-e

C1 ¿ Por qué considera ud. que sus subordinados deben tener autonomía y libertad para realizar su trabajo ?

C2 ¿ Qué grado de libertad y autonomía considera ud. que sus subordinados deben tener para realizar su trabajo ? ¿ Por qué ?

C2def ¿ Qué grado de libertad considera ud. que sus subordinados deben tener para realizar el trabajo ?

Absoluta libertad 1 2 3 4 5 Ninguna en absoluto

¿ Por qué ?

112fac/129A-106A1/IV-21-a

C1 ¿ Qué opinión tiene de su trabajo ?

C2 Igual que la pregunta anterior. con opciones.

C2def ¿ Qué opinión tiene de su trabajo ?

113fac/071A-056A1/IV-21-a

C1 ¿ Por qué piensa que el puesto que ud. ocupa cubre o no las expectativas que de él tiene y tenía ?

C2def ¿ El puesto que ud. ocupa cubre las expectativas que de él tenía ?

() Sí

() No

¿ Por qué ?

114fac/008A-006A1/IV-21-a

C1 En su opinión, ¿ le permite su trabajo su superación y desarrollo ?

C2def ¿ Qué es lo que más le satisface de su trabajo ?

115fac/041A-034A1/IV-21-a

C1 De entre aquellos que realizan actividades similares, ¿ en qué se distingue ud. de ellos ?

C2def ¿ En qué se distingue ud. de entre aquellos que realizan actividades iguales o casi iguales a las suyas ?

116fac/074A-059A1/IV-21-b

C1 En su opinión, ¿ esta empresa o institución fomenta la superación de sus miembros ?

C2def ¿ Cómo fomenta la superación y desarrollo de sus miembros, esta empresa o institución ?

117fac/039A-032A1/IV-21-b

C1 Dé su opinión sobre el departamento, área o sección donde trabaja:

C2def Igual que la pregunta anterior.

118fac/123A-101A1/IV-21-c

C1 En su opinión, ¿ su jefe le permite superarse ?

C2 En su opinión, ¿ su jefe le permite superarse ?

() Sí () No ¿ Por qué ?

C2def ¿ Su jefe le permite superarse ?

() Sí () No ¿ Por qué ?

119fac/096A-078A1/IV-21-c

C1 Dé su opinión de cómo influye su jefe inmediato en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza:

C2def ¿ Cómo influye su jefe inmediato en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza ?

120fac/009A-007A1/IV-21-d

C1 Dé su opinión de la manera en que sus compañeros influyen en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza:

C2 Contestar sólo cuando hay trabajo de equipo.
Sus compañeros influyen satisfactoriamente en el trabajo que ud. realiza:

Absolutamente 1 2 3 4 5 "Nada"

C2def ¿ Influyen satisfactoriamente sus compañeros en el trabajo que ud. realiza ?

Nada 1 2 3 4 5 Absolutamente

121fac/128A-EliminadaA1/IV-21-e

C1 Dé su opinión de la manera en que sus subordinados influyen en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza:

C2 Sus subordinados influyen satisfactoriamente en el trabajo que ud. realiza:

Absolutamente 1 2 3 4 5 "Nada"

C2def ¿ Influyen satisfactoriamente sus subordinados en el trabajo que ud. realiza ?

Nada 1 2 3 4 5 Absolutamente

122fac/029A-026A1/IV-22-a

C1 En su opinión, ¿ su trabajo le permite satisfacer sus necesidades y deseos personales ?

C2 ¿ Su trabajo le permite cubrir sus necesidades y deseos personales ?

() Sí () No ¿ Por qué ?

C2def ¿ Le permite su trabajo cubrir sus necesidades y deseos personales ?

() Sí () No ¿ Por qué ?

123fac/063A-048A1/IV-22-a

C1 ¿ Qué opina del nivel de vida que ud. tiene ?

C2 Eliminada

124fac/011A-009A1/IV-22-a

C1 ¿ Qué opina de la forma en que su trabajo le permite satisfacer las necesidades de su familia ?

C2def ¿ Su trabajo le permite cubrir las necesidades de su familia ?

() Sí

() No

¿ Por qué ?

125fac/095A-077A1/IV-22-a

C1 En su opinión, ¿ su trabajo le ha propiciado alguna enfermedad ? En su caso, ¿ cuál ?

C2def En su opinión, ¿ su trabajo le enferma ?

() Sí

() No

¿ Cómo ?

126fac/067A-052A1/IV-22-b

C1 ¿ Qué opina de esta empresa o institución en cuanto a retribuciones, prestaciones y oportunidades de desarrollo ?

C2 ¿ Qué opina de esta empresa o institución en cuanto a oportunidades de desarrollo ? ¿ Qué opina de esta empresa o institución en cuanto a retribuciones y prestaciones ?

Retribuciones:

Prestaciones:

C2def ¿ Qué opina de esta empresa o institución en cuanto a:

Retribuciones:

Prestaciones:

127fac/111A-091A1/IV-22-b

C1 ¿ Qué opina del nivel de vida que sus superiores mantienen ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

128fac/046A-038A1/IV-22-c

C1 ¿ Por qué cree que su jefe inmediato tiene el nivel de vida que lleva ?

C2 Eliminada

129fac/084A-068A1/IV-22-d

C1 ¿ Qué opina del nivel de vida de sus compañeros de trabajo ?

C2 ¿ Qué opina de la calidad de vida de sus compañeros de trabajo ?

C2def Eliminada

130fac/033A-EliminadaA1/IV-22-e

C1 ¿ Por qué cree que sus subordinados tienen el nivel de vida que llevan ?

C2def Igual que la pregunta anterior.

4.2 Aproximación a las Condiciones que Inciden en el Clima Laboral

No sólo se ha trabajado en la estructura del cuestionario, sino también en su proceso de calificación, para lo cual desde este estudio de preparación, aunque no es objetivo de esta tesis, se adelantan algunos resultados. Se analizaron las respuestas en cuanto al sentido que tenían en relación a la dimensión y al nivel de análisis. A continuación se detallan.

Al igual que en el apartado anterior, en primer término aparecerán las claves correspondientes: el número que le corresponde al reactivo en el cuestionario ordenado por factores (001fac); después el número que tiene en la forma A (031A) seguido por el número que tiene en la forma A1 (028A1); y por último la clave que designa el factor, la dimensión y nivel que explora (I-03-b).

001fac/031A-028A1/I-03-b

¿ Qué opina de la forma en que ejercen mando y control las autoridades de esta empresa o institución ?

En general, opinan que la forma se encuentra dentro de los cánones institucionales. Sin embargo, algunos consideran que hay unilateralidad y autoritarismo, por no ver a los trabajadores (académicos) como personas.

002fac/073A-058A1/I-03-c

¿ Qué opinión tiene de la forma en que las autoridades de su área o sección ejercen mando y control ?

En general, es bueno el mando y control que se ejerce en esa sección, aunque se considera que deberían tener una mayor preparación en el manejo de personal.

003fac/101A-083A1/I-03-c

¿ Qué opina de la forma en que su jefe directo ejerce mando y control ?

Expresan buena opinión en general.

004fac/097A-079A1/I-03-c

¿ Qué opina de la forma en que le dan las órdenes ?

Para los jefes, es adecuada y permite expresar opiniones (aún divergentes) y llegar a acuerdos a través del diálogo. Para los subordinados es la adecuada.

007fac/053A-EliminadaA1/I-03-e

¿ Por qué cree que sus subordinados en ocasiones no acatan las órdenes que ud. les da ?

Cuando los subordinados no acatan las órdenes es por no estar de acuerdo con las mismas, o por asuntos extraordinarios urgentes, lo que nos habla de un clima de desacuerdo en la asignación de tareas.

131fac/131A-108A1/I-03-c

Indique con una cruz en qué nivel considera ud. que se encuentra su jefe inmediato, en cada uno de los cotinuos correspondientes a los adjetivos.

EJEMPLO: Muy sociable 1 2 3 4 5 Nada sociable

La persona que contesta marcó el número dos porque considera que su jefe es sociable, pero no muy sociable.

Muy agresivo	1	2	3	4	5	Nada agresivo
Nada impositivo	1	2	3	4	5	Muy impositivo
Muy regañón	1	2	3	4	5	Nada regañón
Muy mandón	1	2	3	4	5	Nada mandón
Nada irritable	1	2	3	4	5	Muy irritable
Muy amenazador	1	2	3	4	5	Nada amenazador

Se nota una ligera tendencia a la imposición en los jefes.

009fac/126A-104A1/I-09-b

¿ Qué opina de las políticas y normas de esta empresa o institución ?

Se considera que son tan flexibles que permiten su modificación

según el jefe en turno, además de que deben ser sujetas a revisión. El resto las maneja como congruentes con la legislación.

010fac/082A-066A1/I-09-bc

¿ Qué opinión tiene de la forma en que los superiores hacen cumplir los reglamentos vigentes en esta empresa o institución ?

El clima organizacional en cuanto a cumplimiento de normas y políticas, cuando se pregunta institucionalmente, la respuesta está dirigida a los jefes.

011fac/112A-092A1/I-09-d

¿ Qué opinión tiene de la norma o estandard de trabajo predominante en su grupo de compañeros de trabajo ?

Es productiva, aunque podría mejorarse en función del salario.

013fac/094A-076A1/I-12-a

¿ Qué opina de la posición o estatus que tiene ud. dentro de esta empresa o institución ?

Opinan que está bien. Parece ser que el clima no está afectado por el estatus. Parece haber conformidad y apego a normas, estatus, reglamentos, políticas, tradiciones, usos y costumbres, propiciado por la estructura, por lo que cuando existen elementos del grupo que pretenden modificar algo (su estatus, o bien, están en desacuerdo con el que tienen), se les percibe como conflictivos cuando en realidad no lo son (tomar en cuenta para su movilidad su calidad, conocimientos, experiencia, y no necesariamente su producción, sino tipo y calidad de producción).

014fac/077A-061A1/I-12-b

¿ Qué opinión tiene ud. de trabajar en esta empresa o institución ? ¿ Por qué ?

Es un orgullo y da estatus profesional. No obstante, dos personas hacen referencia a poca satisfacción debido al salario (en un caso) y a las pocas posibilidades de desarrollo (en otro) en estatus.

015fac/006A-004A1/I-12-b

¿ Qué opina de esta empresa o institución ?

Se concibe a la institución como noble, trascendente, sólida,

magnífica y única e importante para el país, por lo que debería haber más presupuesto (adecuado) para sus funciones (fuente de orgullo, estatus, importancia).

022fac/060A-047A1/I-17-c

¿ Considera que sus jefes influyen en el desarrollo del trabajo colectivo ? Si es el caso, ¿ cómo ?

Los subordinados perciben que los jefes en ocasiones lo facilitan y en otras lo obstaculizan, pero también reportan que hay indiferencia en la realización del trabajo colectivo.

024fac/055A-EliminadaA1/I-17-e

¿Cuál es la forma en que sus subordinados influyen en el trabajo que ud. desempeña ?

El 50% de los jefes evita responder o niega tener una influencia de sus subordinados sobre el trabajo que realiza, en tanto que para el otro 50% significa gratificación y satisfacción a través de su desempeño. Esta situación refleja que en el 50% de los casos la relación de trabajo es fría y formal, en tanto que en el otro 50%, además de la relación formal hay una buena relación informal, lo que favorece un buen clima de trabajo.

025fac/079A-063A1/II-13-a

En su opinión, ¿ cómo ha influido la presencia o ausencia de desarrollo tecnológico (equipo, herramientas, métodos, maquinaria, instrumentos) en la realización de su trabajo ?

En general, la modernización tecnológica en esta unidad de trabajo es percibida por los subordinados en cuanto a calidad y tiempo.

Sólo para el 45% de los jefes la incorporación de tecnología electrónica ha agilizado el trabajo, ahorrando esfuerzo y tiempo, y favoreciendo además nuevas estrategias. El resto considera que no ha tenido una influencia sobre el desarrollo del trabajo. Esta situación indica que, en forma particular, la incorporación de maquinaria tecnológica es aceptada sin resistencias por parte de los trabajadores (subordinados), en tanto que se cargan las resistencias en el sector directivo.

026fac/078A-062A1/II-13-b

En su opinión, ¿ en qué aspectos de esta empresa o institución considera ud. que debería haber innovación y por qué ?

Hay una diferencia clara en el tipo de respuesta que dan unos y otros, excepto una sola y única coincidencia que está referida a

la participación en los medios masivos de comunicación. Así, los jefes consideran que las modificaciones deberían estar centradas en el desarrollo de los recursos humanos (ej. posibilidades de continuar los estudios); y los subordinados indican que los cambios deben darse en cuatro puntos:

- 1) Investigación
- 2) Participación directa en las prepas
- 3) Delimitación de objetivos, y
- 4) Mayor participación en los medios masivos de comunicación

Todo lo anterior enfocado a la prevención o a facilitar la elección de carrera profesional, en lugar de estar únicamente dedicados a la intervención en casos ya difíciles.

027fac/117A-097A1/II-13-b

¿ Ha influido la modernización para que esta empresa o institución seleccione a sus recursos humanos ? Si es el caso, ¿ de qué manera ?

Según ambos, no ha influido en nada, o bien lo desconocen, excepto una persona que dice que sí.

028fac/016A-014A1/II-13-b

Si en la empresa o institución ha ocurrido algún cambio tecnológico (equipo, herramientas, métodos, maquinaria, instrumentos), en su opinión, ¿ cómo lo ha afectado ?

Favorablemente.

029fac/092A-075A1/II-13-b

Si la empresa o institución se ha modernizado, ¿ cuál es su opinión hacia las tradiciones modificadas ?

No ha ocurrido ninguna modificación.

030fac/025A-022A1/II-13-b

Si la empresa o institución se ha modernizado para mejorar el proceso de trabajo, ¿ qué opina de la manera en que sus superiores lo han implementado ?

Los jefes mencionan que la han promovido adecuadamente, pero los subordinados, consideran que hace falta dar la capacitación pertinente.

031fac/027A-024A1/II-13-c

Si la empresa o institución se ha modernizado para mejorar el

proceso de trabajo, ¿ qué opina de la manera en que su jefe inmediato lo ha implementado?

Ambos perciben que se ha dado en forma adecuada, excepto que los subordinados dicen que hace falta la capacitación y la puesta en marcha de las modificaciones.

032fac/109A-090A1/II-13-d

Si es el caso, en su opinión, ¿ de qué manera han recibido sus compañeros de trabajo la modernización en su empresa o institución ?

Los jefes consideran que positivamente y lo ven como una necesidad. El 50% de los subordinados opina que con dudas, reservas y resistencias; y el otro 50% opina que positivamente.

033fac/051A-EliminadaA1/II-13-e

Si es el caso, en su opinión, ¿ cómo han recibido sus subordinados lo que la modernización ha acarreado consigo ?

Tres jefes no saben, lo cual demuestra una total desvinculación de los mismos en su papel de líderes; esto conlleva una relación fría y autoritaria que en nada propicia las buenas relaciones de trabajo.

El otro 50% hace mención de que los subordinados aceptan la incorporación de tecnología de buen agrado y reconocen los elementos que ayudarían a vencer la de resistencia de sus subordinados, identificándolos como:

- 1) Capacitación, y
- 2) El objetivo y real apoyo a la orientación vocacional.

034fac/104A-086A1/II-15-a

¿ Qué opina del tiempo que le dan para descansar dentro de su trabajo ?

Es adecuado y suficiente.

035fac/098A-080A1/II-15-a

¿ Qué piensa de las tareas que generalmente le asignan ?

Para ambos están bien, y una persona considera que deberían precisar los objetivos de cada trabajo.

036fac/088A-071A1/II-15-a

¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que ud. tiene ?

El 50% de los jefes opina que es excesiva, el resto que es apropiada al puesto. En general, los subordinados opinan que es la adecuada.

038fac/018A-016A1/II-15-b

¿ Qué opina de la carga de trabajo que esta empresa o institución asigna a sus empleados ?

En general, es adecuada.

039fac/017A-015A1/II-15-b

¿ Qué opinión le merece el trabajo que se realiza en esta empresa o institución ?

Todos tienen una muy buena opinión del trabajo que se realiza en esta institución.

048fac/062A-EliminadaA1/II-15-e

¿ Qué opina del tiempo que ocupan sus subordinados para descansar ?

50% de jefes opina que es el adecuado, y el resto que es excesivo, principalmente por las tardes.

050fac/075A-EliminadaA1/II-15-e

¿ Por qué cree que las tareas que realizan sus subordinados son importantes para ellos ?

66.6% opina que son importantes debido a que son de su competencia profesional, lo que le da un sentido a su preparación. El 33.3% restante dice desconocerlo o que son importantes para ellos porque participan directamente en las tareas. De lo anterior se desprende que la tercera parte de los jefes explorados desconocen la preparación profesional y la realización que en este rubro se implica para quien la tiene.

051fac/004A-EliminadaA1/II-15-e

¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que realizan sus subordinados ?

Hay una variedad de respuestas por parte de los jefes; sin embargo, la mayoría coincide en que es proporcional al puesto y a la demanda de los servicios, cumpliendo todos con sus tareas asignadas y, en ocasiones, trabajando a un ritmo más intenso. No

obstante, y aún cuando cumplen con el trabajo en los tiempos estipulados, hay dos casos que perciben a los trabajadores como flojos, carentes de motivación o con falta de capacidad organizativa. En conclusión, se puede señalar que si no existe un estándar de trabajo, debería establecerse, y que, si los tiempos dedicados para dar el servicio ya están estipulados, esto significaría que los trabajadores cumplen, y aún así hay una inapropiada percepción de algunos jefes hacia sus subordinados, cuestión que sólo se explica en razón de una inapropiada actitud de los jefes.

052fac/110A-EliminadaA1/II-15-e

¿ Qué opina del tiempo que tienen sus subordinados para desempeñar su trabajo ?

En general, los jefes lo perciben como adecuado y durante la actividad normal, lo consideran como limitado. Esto es, los jefes se dan cuenta que durante la actividad normal el ritmo de trabajo es intenso. Lo anterior coincide con la inapropiada percepción que tienen algunos jefes sobre la cantidad de trabajo que realizan sus subordinados. En otras palabras, todo parece indicar que el personal cumple con sus funciones adecuadamente y en periodos muy breves, por lo que se ve claramente que algunos jefes distorcionan o perciben inapropiadamente el trabajo de sus subordinados.

054fac/020A-018A1/II-18-a

¿ Qué opina de la maquinaria, herramientas e implementos con los que ud. trabaja ?

Sólo una tercera parte de los subordinados entendió la pregunta. No obstante, esa tercera parte menciona que el material está caduco y es escaso.

056fac/058A-046A1/II-18-b

¿ Qué opinión tiene de la calidad de los productos y/o servicios que esta empresa o institución proporciona ?

Se perciben como muy buenos, aunque también mencionan que podrían ser excelentes.

058fac/032A-029A1/II-18-b

En su opinión, ¿ de qué forma apoya esta empresa o institución el desempeño de su trabajo ?

Con capacitación (cursos de actualización) y con confianza.

059fac/091A-074A1/II-18-b

¿ Qué opina de la maquinaria, herramientas e implementos de trabajo con que cuenta esta empresa o institución ?

Los subordinados los señalan como buenos y adecuados en general, pero de mejor calidad para los niveles superiores, en tanto que para los inferiores, en ocasiones, hacen falta. En el caso de medios audiovisuales se señala que el equipo está deteriorado, lo que hace difícil realizar el trabajo en el tiempo requerido.

060fac/076A-060A1/II-18-b

¿ Qué opina de los métodos y procedimientos de trabajo de esta empresa o institución ?

Los métodos de trabajo se perciben desde adecuados al tamaño de la institución, hasta perfectibles, pasando por quienes mencionan que les falta organización y coherencia.

061fac/118A-098A1/II-18-c

En su opinión, ¿ cómo influye su jefe inmediato en la calidad del trabajo que ud. desempeña ?

En general opinan que no influye, y sólo unos cuantos dicen que influye de forma positiva.

063fac/090A-073A1/II-18-d

¿ Qué opina de la calidad de los productos y/o servicios que sus compañeros de trabajo realizan ?

Hay de todo, buenos, regulares y malos, y se carece de un control o estándar de calidad.

068fac/022A-EliminadaA1/II-18-e

¿ Usted piensa que la maquinaria, herramientas e implementos de trabajo que sus subordinados utilizan, es competitiva en el mercado ? ¿ Por qué ?

33.3% considera que sí es competitiva, porque se está actualizando con la inclusión de computadoras. 33.3% señalan que por ser una institución única en el país, no compiten contra nadie; de ahí que sus herramientas sean, hasta cierto punto, las adecuadas. El otro 33.3% no hace comentarios. Estos resultados indican que si bien este trabajo es único por su naturaleza e impacto, esto no significa por fuerza que el material utilizado sea el mejor, tal y como los resultados lo dejan entrever.

070fac/005A-003A1/III-02-b

¿ Cómo son las relaciones que esta empresa o institución permite establecer a sus empleados ?

Permisivas.

072fac/083A-067A1/III-02-c

¿ Qué opinión tiene de su jefe inmediato ?

La opinión hacia los jefes que fueron considerados en esta muestra hace referencia a su buena preparación académica, buen comportamiento humano y buen desempeño como jefe, a excepción de una persona que evita hacer comentarios al respecto.

074fac/043A-036A1/III-02-d

¿ Qué opinión tiene de sus compañeros de trabajo ?

En general, la opinión hacia los compañeros de trabajo es buena y hasta excelente, a excepción de una persona que evita dar una respuesta. Sin embargo, hay que hacer notar que la naturaleza del trabajo es individualizado, por lo que en general la interacción entre los "compañeros de trabajo" tiende a ser más de tipo formal y eventual. De ahí que se procure tener una buena relación.

075fac/045A-EliminadaA1/III-02-e

¿ Qué opinión tiene de sus subordinados ?

En este caso, la opinión que los jefes tienen de sus subordinados es de que son gente preparada y capaz profesionalmente, y con deseos de participación. No obstante, hay indicadores que señalan que los subordinados son personas sin deseos de superación.

077fac/023A-020A1/III-04-a

Si es el caso, ¿ qué opina de los cambios establecidos a su trabajo ?

El personal acepta de buen agrado los cambios, aunque la mayoría espera ver los productos para hacer una valoración.

078fac/115A-095A1/III-04-a

¿ Considera que debería haber cambios en las actividades de trabajo que ud. realiza ? Si es el caso, ¿ cuáles y por qué ?

Los jefes consideran que no debería haber cambios en sus actividades laborales, excepto una persona que considera que se requiere más organización. Sin embargo, esta última respuesta no se considera válida en el sentido estricto, aunque habla de la necesidad de una correcta inducción al puesto. Los subordinados, en general, consideran también que no debería haber cambios en sus actividades de trabajo, excepto la actualización de algunos materiales.

079fac/013A-011A1/III-04-b

¿ Qué opina de la forma que esta empresa o institución emplea para establecer cambios ?

Los jefes consideran que es institucional y en algunos casos innovadora. Además, consideran que es lo normal. La percepción de los subordinados hacia el procedimiento establecido es de deshonestidad y manipulación de la comunicación, todo esto conforme a las políticas institucionales.

080fac/127A-105A1/III-04-c

¿ Qué opinión tiene de la forma en que su jefe inmediato implanta cambios en el trabajo que se realiza ?

Los jefes opinan que la realiza con tacto y gradualmente. Los subordinados comparten la misma opinión y dicen que los cambios realizados son aceptables, adecuados, racionales y no han causado inquietudes.

083fac/034A-030A1/III-06-b

Desde su punto de vista, ¿ se fomenta la competencia o la cooperación entre empleados en esta empresa o institución ? En su caso, ¿ cómo ?

No existe claridad en función de las respuestas. Sin embargo, parece haber una tendencia a fomentar el individualismo, pero no un individualismo orientado a la excelencia, sino apoyado en las características señaladas en el área de comunicación, por lo que en el clima se manifiesta desconfianza. De ahí que las interacciones tiendan a ser casuales y sin propiciar compromiso alguno (tanto a nivel de trabajo como a nivel informal).

087fac/061A-EliminadaA1/III-06-e

En su opinión, ¿ existe cooperación o competencia entre sus subordinados ?

Los jefes no perciben la búsqueda de la excelencia en sus

subordinados, y pudiera ser que esto esté relacionado con la forma organizacional. Esto es, en la medida en que no está permitida la participación, no hay colaboración; sin embargo, cuando se solicita, se da. Esta situación da la idea de que en los subordinados existe el potencial para la participación y colaboración, pero dado el esquema de control se genera un mecanismo de dependencia (mutua de la estructura).

089fac/003A-002A1/III-07-b

¿ Qué opina de los medios, cantidad, calidad y veracidad de información que esta empresa o institución emplea para comunicarle los principales aspectos de su funcionamiento ?

La comunicación que establece la organización con su colectivo se hace más deficiente en la medida en que se desciende en la escala de la estructura organizacional, lo que vuelve a señalar, que existe un clima de desconfianza y que la comunicación parece ser una fuente para tener control y/o poder.

091fac/014A-012A1/III-07-d

¿ Qué opina de la manera que emplean sus compañeros de trabajo para informar a otros (subordinados, compañeros o jefes) órdenes, acuerdos, dudas, conflictos, etc. ?

La comunicación horizontal se manifiesta igual que la vertical descendiente, con la característica de que a nivel de subordinados, éstos perciben este tipo de comunicación como fuente de conflicto (dado el control y poder).

093fac/085A-069A1/III-08-a

En su opinión, ¿ cuáles son las causas que generalmente originan conflicto en su grupo de trabajo ?

Las causas de conflicto en trabajo de grupo son variadas: diferencias políticas e ideológicas, relaciones humanas (hostilidad e indiferencia), mala organización y distribución del trabajo, errores de comunicación y manipulación de la información.

094fac/030A-027A1/III-08-b

En su opinión, ¿ cuáles son las principales causas que provocan conflictos en esta empresa o institución ?

Las causas que provocan conflictos en la institución son político-ideológicas, contractuales-laborales, procedimientos de áreas administrativas, desmotivación, deshonestidad (incapacidad y desconocimiento -preparación- referidos hacia los

representantes de la organización) y problemas de comunicación.

096fac/130A-107A1/III-08-c

En su opinión, ¿ influye su jefe inmediato en la aparición de conflictos en su trabajo ?

En general, no hay conflictos jefe-subordinado.

097fac/048A-039A1/III-08-d

En su opinión, ¿ cómo se manifiesta una tensión en su grupo ?

La forma más común de manifestar conflicto es con inconformidad, descontento, malestar, enojo, apatía, ansiedad, dejarse de hablar, deficiencias en la comunicación e interfiriendo la relación laboral y humana. Se considera que la forma de solucionar estos problemas es analizar, discutir y asignar tareas y actividades acordes a la preparación e intereses.

099fac/047A-EliminadaA1/III-08-e

En su opinión, ¿ cómo se manifiesta un estado de tensión en las relaciones entre sus subordinados ?

Se manifiesta por manejo inadecuado de personal, autoritarismo y discusión sin contenido.

100fac/049A-040A1/III-10-b

¿ Cuáles son los valores, ideas y creencias básicos en esta empresa o institución ?

Parecen identificar los valores, creencias e ideas con los objetivos, sólo que estos objetivos los diferencian por su nivel de aplicación.

Un 33.3% de los jefes identifica los valores, creencias e ideas con la Ley Orgánica y Estatutos de la Universidad. Es de notar que sólo un jefe concibe creencias, valores e ideas en relación a la cantidad, calidad y oportunidad de servicios. El resto no sabe cuales son. En contraposición, el 66.6% de los subordinados identifican los valores, creencias e ideas con la excelencia, el servicio, oportunidad, responsabilidad y compromiso (como requisitos que se desprenden de su puesto).

101fac/024A-021A1/III-10-b

¿ Qué distingue a esta empresa o institución de otras similares ?

Para los jefes se mantiene la idea de que es la única institución

en su género, y también comparada con el sistema privado, además de ser la más importante del país y en relación con muchas otras. Los subordinados comparten la opinión de los jefes, pero se concibe que la administración y su servicio especializado le distinguen, además de su prestigio y tradición.

102fac/054A-043A1/III-10-b

¿ Qué opinión tiene sobre las ideas, creencias y valores de trabajo que prevalecen en la mayoría de los jefes de esta empresa o institución ?

El 50% de los jefes opina que están de acuerdo con los planes de gobierno, que son de compromiso y de acuerdo a sus puestos. El otro 50%, o no quiere opinar o dice aceptarlos sin problema, por lo que no se comprometen en su respuesta. Los subordinados, en general, no quieren contestar. No obstante, existe la opinión de que varían de acuerdo al momento.

103fac/036A-031A1/III-10-c

En su opinión, ¿ cuáles son las creencias, ideas y valores predominantes que para el trabajo tiene su jefe inmediato ?

El 33.3% de los jefes no respondió. El resto maneja la cultura de productividad, responsabilidad y delegación, así como de compromiso institucional. El 33.3% de los subordinados no responde o considera que están representados en el hecho de responder a su propio beneficio y a la línea de la dirección. El resto maneja la cultura de responsabilidad, superación, eficiencia y servicio.

105fac/037A-EliminadaA1/III-10-e

En su opinión, ¿ cuáles son los valores, ideas y creencias predominantes que para el trabajo tienen sus subordinados ?

Solamente hubo una respuesta que identifica la necesidad del personal por participar y mejorar la calidad del servicio y por mejores condiciones y remuneración.

106fac/086A-070A1/III-16-a

Si considera ud. que puede participar más activamente en la toma de decisiones, planeación y forma de trabajo, ¿ por qué no lo hace ?

Los subordinados contestan directamente. Dos jefes indican que no es su caso y dos no responden. La participación a nivel directivo está coartada por la estructura vertical que sigue un modelo no participativo, por lo que en este caso el clima se manifiesta

como de riesgo o temor a la participación.

108fac/057A-045A1/III-16-c

En su opinión, ¿ cómo recibe su jefe inmediato las sugerencias que ud. hace ?

Los jefes son ambiguos, o bien, muy concretos. Los subordinados, sin embargo, hacen énfasis en la receptividad en términos humanos, a diferencia de los jefes que lo hacen en sentido profesional.

112fac/129A-106A1/IV-21-a

¿ Qué opinión tiene de su trabajo ?

El 50% de los jefes y de los subordinados, tiene una opinión mediocre de su trabajo, y el resto de ambos varía en intensidad de satisfacción.

113fac/071A-056A1/IV-21-a

¿ Por qué piensa que el puesto que ud. ocupa cubre o no las expectativas que de él tiene y tenía ?

El puesto satisface las expectativas de los jefes, excepto para una persona que considera que no deberían estar divorciadas la planeación y la operación. En general, los subordinados consideran que el puesto que ocupan cubre sus expectativas. Sus respuestas están referidas al aspecto profesional.

114fac/008A-006A1/IV-21-a

En su opinión, ¿ le permite su trabajo su superación y desarrollo ?

En general opinan que sí. El 33.3% de los jefes dice que no como ellos quisieran (una persona señala que por escalafón y salario). El 50% de los subordinados dice que sí y el otro 50% que no.

115fac/041A-034A1/IV-21-a

De entre aquellos que realizan actividades similares, ¿ en qué se distingue ud. de ellos ?

Interpretación de acuerdo a autoconcepto laboral. En general, en los jefes hay un buen autoconcepto laboral. Un 33.3% de los subordinados no tiene un buen autoconcepto. Integrar gama de respuestas. Hay un buen clima de trabajo considerando la realización del trabajo por sí mismo, esto es, existe un muy buen

nivel de satisfacción inherente al trabajo.

116fac/074A-059A1/IV-21-b

En su opinión, ¿ esta empresa o institución fomenta la superación de sus miembros ?

Los jefes dicen que sí. Un ejemplo es la titulación, lo que demuestra que hay un problema (personal no titulado). El 60% de los subordinados opina que sí; el restante 40% va del no al muy poco, aún con el Centro de Educación Continua.

117fac/039A-032A1/IV-21-b

Dé su opinión sobre el departamento, área o sección donde trabaja:

En general, jefes y subordinados opinan que es un departamento importante dentro de la organización.

118fac/123A-101A1/IV-21-c

En su opinión, ¿ su jefe le permite superarse ?

En general, opinan que sí.

119fac/096A-078A1/IV-21-c

Dé su opinión de cómo influye su jefe inmediato en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza:

En general, los jefes influyen positivamente en sus subordinados, y únicamente menos del 30% se reserva su opinión, lo que hace concluir que la relación jefe-subordinado no es fuente de conflictos. En otras palabras, hay una buena relación de trabajo entre jefes y subordinados.

120fac/009A-007A1/IV-21-d

Dé su opinión de la manera en que sus compañeros influyen en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza:

Los resultados de su trabajo se ven afectados por la participación de sus compañeros de equipo.

121fac/128A-EliminadaA1/IV-21-e

Dé su opinión de la manera en que sus subordinados influyen en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza:

El 50% de los jefes considera que sus subordinados influyen positivamente en la satisfacción laboral debido a su colaboración y cordialidad. El otro 50% considera que no influyen, lo cual hace pensar que hay jefes que no conciben que parte de su satisfacción laboral debe estar orientada al logro de objetivos mediante su recurso humano. Hay un enfoque hacia la tarea, y sin embargo, el logro de ésta no proporciona satisfacción a quien la dirige, lo que señala que hay jefes que están centrados en el logro de los objetivos meramente personales mediante su trabajo, dejando de lado los objetivos institucionales.

122fac/029A-026A1/IV-22-a

En su opinión, ¿ su trabajo le permite satisfacer sus necesidades y deseos personales ?

Responden que sí, en general, aunque el factor económico es una clara fuente de insatisfacción.

124fac/011A-009A1/IV-22-a

¿ Qué opina de la forma en que su trabajo le permite satisfacer las necesidades de su familia ?

La mayoría de las personas que respondieron no pueden satisfacer las necesidades de su familia (factor económico), por lo que esto puede ser un elemento de estrés y de insatisfacción laboral.

125fac/095A-077A1/IV-22-a

En su opinión, ¿ su trabajo le ha propiciado alguna enfermedad ? En su caso, ¿ cuál ?

El 50% de jefes identifica como enfermedad laboral al estrés y como un factor de enfermedad a la mala iluminación, en tanto que el otro 50% no identifica factor alguno de enfermedad. El 100% de los subordinados no identifica alguna fuente de enfermedad laboral. De lo anterior se puede concluir que sólo algunos de los empleados investigados identifica una fuente de enfermedad laboral; precisamente aquellos que tienen más conocimientos al respecto y/o porque han sufrido las consecuencias.

126fac/067A-052A1/IV-22-b

¿ Qué opina de esta empresa o institución en cuanto a retribuciones, prestaciones y oportunidades de desarrollo ?

En general, opinan que las retribuciones, prestaciones y oportunidades de desarrollo van de bajas a regulares.

127fac/111A-091A1/IV-22-b

¿ Qué opina del nivel de vida que sus superiores mantienen ?

En general se concibe como bueno, pero adecuado a su puesto, lo que plantea que hay una aceptación tácita de la diferencia de la clase social que tienen las personas según su posición.

130fac/033A-EliminadaA1/IV-22-e

¿ Por qué cree que sus subordinados tienen el nivel de vida que llevan ?

El 15% de los jefes opina que esto está en función de la forma como administran su economía los subordinados. En cambio, el 85% consideran que el nivel de vida que tienen sus subordinados está afectado por el bajo salario.

4.3 Importancia del Estudio y Aportaciones

La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no sólo depende de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su dinámica de trabajo y los componentes de su organización. Esto es, las condiciones en las interacciones psicosociales y sociotécnicas (clima laboral) explican las fuentes de motivación, satisfacción y productividad en la empresa.

El analizar y determinar las condiciones que inciden en el clima laboral permiten:

- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales se deben dirigir las intervenciones.

Así, se puede influir en las condiciones que determinan el clima, para el más eficaz funcionamiento de la organización, ya que sus manifestaciones se convierten en elementos, debido a la naturaleza del mismo. Al transformar el medio ambiente de trabajo, se modifican las condiciones en que laboran, lo cual hace que el hombre tenga que modificarse o transformarse para estar adaptado a esas nuevas condiciones del medio ambiente, tanto física como técnica, social y psicológicamente.

Pero para poder introducir un cambio se debe saber cuál es la situación actual del clima. De ahí surge el problema de la valoración del clima laboral. Como ya se mencionó, existen varios instrumentos que lo evalúan, pero están elaborados en el extranjero, no reportan información sobre el cumplimiento de los requisitos psicométricos establecidos, no están a la venta o no han sido elaborados para población mexicana.

Además, tampoco aclaran su marco teórico ni metodológico, y aunque así fuera, como se comentó en el primer capítulo, los contenidos de las diversas posturas son insuficientes. Por ende, aquí se sientan las bases para la posterior elaboración de un instrumento que satisfaga en la mayor medida posible los requerimientos teóricos (postura sistémica-situacional), metodológicos (psicométricos), empíricos y hasta culturales.

No hay que perder de vista que esta tesis presenta la primera fase de una investigación, por lo que el cuestionario resultante de este primer estudio no es un producto terminado. Sin embargo, se cumplió con el objetivo de este trabajo, que fue recabar información teórica y de campo para la elaboración primera de un instrumento que posibilite evaluar las condiciones que determinan el clima laboral.

Se debe tener en cuenta que los elementos del clima se pueden combinar de diferentes maneras, y el resultado serán diferentes tipos de clima. Con base en ello se hace necesario explorar las condiciones que permiten que los elementos se relacionen de la manera en que lo hacen, las condiciones que hacen que unos

factores sean más importantes que otros. Esto permite hacer dos tipos de valoraciones: la cuantitativa y, principalmente, la cualitativa, que también facilitan el detectar las variables de conflicto y la forma en que éstos se están manifestando.

Por lo tanto, el objetivo central del cuestionario no fue calificar un clima (tenso, relajado, amenazador) como lo hacen la mayoría de las pruebas, sino reconocer las condiciones que promueven un clima, con lo cual el personal capacitado (psicólogo vs. administrador) es capaz de inferir y, entonces sí, calificar el clima prevaleciente.

Lo trascendente, en conclusión, es que al reconocer las condiciones el psicólogo puede hacer una intervención para modificar el clima, cosa que no ocurre cuando un instrumento mide clima y dice que es relajado, pero no dice por qué.

•

APENDICE 1

REACTIVOS ORDENADOS POR FACTOR Y DIMENSION

REACTIVOS ORDENADOS POR FACTOR Y DIMENSION

N° FORMAS A Y A1	CLAVES	REACTIVO
031A-028A1	I-03-b	1. ¿ Qué opina de la forma en que ejercen mando y control las autoridades de esta empresa o institución ?
073A-058A1	I-03-c	2. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que las autoridades de su área o sección ejercen mando y control ?
101A-083A1	I-03-c	3. ¿ Qué opina de la forma en que su jefe directo ejerce mando y control ?
097A-079A1	I-03-c	4. ¿ Qué opina de la forma en que le dan las órdenes ?
114A-094A1	I-03-c	5. En su opinión, ¿ en qué se distingue su jefe de los demás ?
002A-SINA1	I-03-e	6. Si es el caso, ¿ qué opina de la forma en que sus subordinados ejercen mando y control (como parte de su trabajo) sobre otras personas ?
053A-SINA1	I-03-e	7. ¿ Por qué cree que sus subordinados en ocasiones no acatan las órdenes que ud. les da ?
131A-108A1	I-03-c	131. Indique con una cruz en qué nivel considera ud. que se encuentra su jefe inmediato, en cada uno de los cotinuos correspondientes a los adjetivos. Muy agresivo 1 2 3 4 5 Nada agresivo Nada impositivo 1 2 3 4 5 Muy impositivo Muy regañón 1 2 3 4 5 Nada regañón Muy mandón 1 2 3 4 5 Nada mandón Nada irritable 1 2 3 4 5 Muy irritable Muy amenazador 1 2 3 4 5 Nada amenazador
107A-089A1	I-09-b	8. ¿ Considera ud. que en esta empresa o institución se cumple cabalmente con los derechos y obligaciones del personal ?
126A-104A1	I-09-b	9. ¿ Qué opina de las políticas y normas de esta empresa o institución ?

N° FORMAS A Y A1	CLAVES	REACTIVO
082A-066A1	I-09-bc	10. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que los superiores hacen cumplir los reglamentos vigentes en esta empresa o institución ?
112A-092A1	I-09-d	11. ¿ Qué opinión tiene de la norma o estandard de trabajo predominante en su grupo de compañeros de trabajo ?
124A-102A1	I-09-d	12. ¿ Qué opina de la manera en que se mantiene el funcionamiento de las normas establecidas por sus compañeros de trabajo ?
094A-076A1	I-12-a	13. ¿ Qué opina de la posición o estatus que tiene ud. dentro de esta empresa o institución ?
077A-061A1	I-12-b	14. ¿ Qué opinión tiene ud. de trabajar en esta empresa o institución ? ¿ Por qué ?
006A-004A1	I-12-b	15. ¿ Qué opina de esta empresa o institución ?
072A-057A1	I-12-c	16. ¿ Qué opina del estatus que ocupa su jefe directo ?
028A-025A1	I-12-d	17. ¿ Qué opina del estatus que ocupan sus compañeros ?
108A-SINA1	I-12-e	18. ¿ Qué opina del estatus que ocupan sus subordinados ?
026A-023A1	I-17-a	19. ¿ De qué forma su trabajo afecta su vida (laboral, personal, emocional, familiar, social y recreativa) ?
056A-044A1	I-17-b	20. ¿ De qué forma influye esta empresa o institución en su vida (laboral, personal, emocional, familiar, social y recreativa) ?
099A-081A1	I-17-c	21. ¿ De qué manera influye su jefe directo en su vida (laboral, personal, emocional, familiar, social y recreativa) ?
060A-047A1	I-17-c	22. ¿ Considera que sus jefes influyen en el desarrollo del trabajo colectivo ? Si es el caso, ¿ cómo ?

N° FORMAS A Y A1	CLAVES	REACTIVO
102A-084A1	I-17-d	23. ¿Cuál es la forma en que sus compañeros de equipo ejercen su influencia en el trabajo que ud. realiza ?
055A-SINA1	I-17-e	24. ¿Cuál es la forma en que sus subordinados influyen en el trabajo que ud. desempeña ?
079A-063A1	II-13-a	25. En su opinión, ¿ cómo ha influido la presencia o ausencia de desarrollo tecnológico (equipo, herramientas, métodos, maquinaria, instrumentos) en la realización de su trabajo ?
078A-062A1	II-13-b	26. En su opinión, ¿ en qué aspectos de esta empresa o institución considera ud. que debería haber innovación y por qué ?
117A-097A1	II-13-b	27. ¿ Ha influido la modernización para que esta empresa o institución seleccione a sus recursos humanos ? Si es el caso, ¿ de qué manera ?
016A-014A1	II-13-b	28. Si en la empresa o institución ha ocurrido algún cambio tecnológico (equipo, herramientas, métodos, maquinaria, instrumentos), en su opinión, ¿ cómo lo ha afectado ?
092A-075A1	II-13-b	29. Si la empresa o institución se ha modernizado, ¿ cuál es su opinión hacia las tradiciones modificadas ?
025A-022A1	II-13-b	30. Si la empresa o institución se ha modernizado para mejorar el proceso de trabajo, ¿ qué opina de la manera en que sus superiores lo han implementado ?
027A-024A1	II-13-c	31. Si la empresa o institución se ha modernizado para mejorar el proceso de trabajo, ¿ qué opina de la manera en que su jefe inmediato lo ha implementado ?
109A-090A1	II-13-d	32. Si es el caso, en su opinión, ¿ de qué manera han recibido sus compañeros de trabajo la modernización en su empresa o institución ?

N° FORMAS A Y A1	CLAVES	REACTIVO
051A-SINA1	II-13-e	33. Si es el caso, en su opinión, ¿ cómo han recibido sus subordinados lo que la modernización ha acarreado consigo ?
104A-086A1	II-15-a	34. ¿ Qué opina del tiempo que le dan para descansar dentro de su trabajo ?
098A-080A1	II-15-a	35. ¿ Qué piensa de las tareas que generalmente le asignan ?
088A-071A1	II-15-a	36. ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que ud. tiene ?
040A-033A1	II-15-a	37. ¿ Qué opina del tiempo que le dan para desarrollar sus actividades laborales ?
018A-016A1	II-15-b	38. ¿ Qué opina de la carga de trabajo que esta empresa o institución asigna a sus empleados ?
017A-015A1	II-15-b	39. ¿ Qué opinión le merece el trabajo que se realiza en esta empresa o institución ?
007A-005A1	II-15-b	40. ¿ Qué opina de la forma en que realizan sus tareas los superiores de esta empresa o institución ?
052A-042A1	II-15-c	41. ¿ Qué opina de las responsabilidades que su jefe inmediato le asigna a ud. ?
080A-064A1	II-15-c	42. ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que tiene su jefe inmediato ?
103A-085A1	II-15-c	43. ¿ Qué opina del tiempo que ocupa su jefe inmediato para desarrollar su trabajo ?
125A-103A1	II-15-d	44. ¿ Qué opina de las responsabilidades de trabajo que tienen sus compañeros ?
121A-100A1	II-15-d	45. ¿ Qué opina de las tareas que realizan sus compañeros ?
021A-019A1	II-15-d	46. ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que realizan sus compañeros ?
106A-088A1	II-15-d	47. ¿ Por qué considera que el tiempo asignado a sus compañeros para realizar su trabajo es o no apropiado ?

N° FORMAS A Y A1	CLAVES	REACTIVO
062A-SINA1	II-15-e	48. ¿ Qué opina del tiempo que ocupan sus subordinados para descansar ?
059A-SINA1	II-15-e	49. ¿ Qué opina de las responsabilidades que tienen sus subordinados ?
075A-SINA1	II-15-e	50. ¿ Por qué cree que las tareas que realizan sus subordinados son importantes para ellos ?
004A-SINA1	II-15-e	51. ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que realizan sus subordinados ?
110A-SINA1	II-15-e	52. ¿ Qué opina del tiempo que tienen sus subordinados para desempeñar su trabajo ?
119A-099A1	II-18-a	53. En su opinión, ¿ su trabajo le permite aprovechar los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuenta ?
020A-018A1	II-18-a	54. ¿ Qué opina de la maquinaria, herramientas e implementos con los que ud. trabaja ?
116A-096A1	II-18-a	55. ¿ Qué opina de los métodos y procedimientos con que ud. trabaja ?
058A-046A1	II-18-b	56. ¿ Qué opinión tiene de la calidad de los productos y/o servicios que esta empresa o institución proporciona ?
064A-049A1	II-18-b	57. ¿ Considera que esta empresa o institución aprovecha los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuenta ?
032A-029A1	II-18-b	58. En su opinión, ¿ de qué forma apoya esta empresa o institución el desempeño de su trabajo ?
091A-074A1	II-18-b	59. ¿ Qué opina de la maquinaria, herramientas e implementos de trabajo con que cuenta esta empresa o institución ?
076A-060A1	II-18-b	60. ¿ Qué opina de los métodos y procedimientos de trabajo de esta empresa o institución ?

N° FORMAS A Y A1	CLAVES	REACTIVO
118A-098A1	II-18-c	61. En su opinión, ¿ cómo influye su jefe inmediato en la calidad del trabajo que ud. desempeña ?
050A-041A1	II-18-c	62. ¿Cuál es su opinión en torno a la forma en que su jefe inmediato aprovecha los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuenta?
090A-073A1	II-18-d	63. ¿ Qué opina de la calidad de los productos y/o servicios que sus compañeros de trabajo realizan ?
065A-050A1	II-18-d	64. ¿Cuál es su opinión en torno a la forma en que sus compañeros de trabajo aprovechan los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuentan ?
068A-053A1	II-18-d	65. ¿ Qué opina de la maquinaria, herramientas e implementos que emplean sus compañeros de trabajo ?
120A-SINA1	II-18-e	66. ¿ Qué opina de la calidad del trabajo que desarrollan sus subordinados ?
038A-SINA1	II-18-e	67. ¿ Qué piensa de la forma en que sus subordinados aprovechan los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuentan ?
022A-SINA1	II-18-e	68. ¿ Usted piensa que la maquinaria, herramientas e implementos de trabajo que sus subordinados utilizan, es competitiva en el mercado ? ¿ Por qué ?
113A-093A1	III-02-a	69. ¿ Qué tipo de relaciones debe establecer para realizar su trabajo ?
005A-003A1	III-02-b	70. ¿ Cómo son las relaciones que esta empresa o institución permite establecer a sus empleados ?
066A-051A1	III-02-b	71. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que esta empresa o institución propicia las actividades extralaborales ?
083A-067A1	III-02-c	72. ¿ Qué opinión tiene de su jefe inmediato ?

N° FORMAS A Y AL	CLAVES	REACTIVO
=====		
070A-055A1	III-02-d	73. ¿ Cómo es la relación que guarda con sus compañeros de trabajo ?
043A-036A1	III-02-d	74. ¿ Qué opinión tiene de sus compañeros de trabajo ?
045A-SINA1	III-02-e	75. ¿ Qué opinión tiene de sus subordinados ?
122A-SINA1	III-02-e	76. ¿ Cómo es la relación que guardan sus subordinados con ud. ?
023A-020A1	III-04-a	77. Si es el caso, ¿ qué opina de los cambios establecidos a su trabajo ?
115A-095A1	III-04-a	78. ¿ Considera que debería haber cambios en las actividades de trabajo que ud. realiza ? Si es el caso, ¿ cuáles y por qué ?
013A-011A1	III-04-b	79. ¿ Qué opina de la forma que esta empresa o institución emplea para establecer cambios ?
127A-105A1	III-04-c	80. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que su jefe inmediato implanta cambios en el trabajo que se realiza ?
010A-008A1	III-04-d	81. ¿ Qué opina de la forma en que sus compañeros reaccionan ante los cambios que se implementan en su trabajo ?
087A-SINA1	III-04-e	82. Si es el caso, ¿ qué opina de la manera en que sus subordinados instauran cambios en las formas de trabajo ?
034A-030A1	III-06-b	83. Desde su punto de vista, ¿ se fomenta la competencia o la cooperación entre empleados en esta empresa o institución ? En su caso, ¿ cómo ?
081A-065A1	III-06-c	84. En su opinión, ¿ qué tipo de relaciones laborales fomenta su jefe inmediato entre su grupo de trabajo ?
019A-017A1	III-06-d	85. En su opinión, ¿ surgen frecuentemente dificultades en el trabajo con sus compañeros de equipo ?

N° FORMAS A Y A1	CLAVES	REACTIVO
044A-037A1	III-06-d	86. En su opinión, ¿ colaboran sus compañeros de trabajo para el buen desempeño de las labores colectivas ?
061A-SINA1	III-06-e	87. En su opinión, ¿ existe cooperación o competencia entre sus subordinados ?
089A-072A1	III-07-a	88. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que ud. comunica instrucciones, acuerdos, dudas, problemas, etc. ?
003A-002A1	III-07-b	89. ¿ Qué opina de los medios, cantidad, calidad y veracidad de información que esta empresa o institución emplea para comunicarle los principales aspectos de su funcionamiento ?
105A-087A1	III-07-c	90. ¿ Qué opina del tipo de diálogo que su jefe establece para tratar problemas, dar instrucciones, informar acuerdos, aclarar dudas, etc. ?
014A-012A1	III-07-d	91. ¿ Qué opina de la manera que emplean sus compañeros de trabajo para informar a otros (subordinados, compañeros o jefes) órdenes, acuerdos, dudas, conflictos, etc. ?
069A-054A1	III-07-d	92. ¿ Qué opina de la forma que emplean sus compañeros de trabajo para informarle a ud. acuerdos, dudas, conflictos, etc. ?
085A-069A1	III-08-a	93. En su opinión, ¿ cuáles son las causas que generalmente originan conflicto en su grupo de trabajo ?
030A-027A1	III-08-b	94. En su opinión, ¿ cuáles son las principales causas que provocan conflictos en esta empresa o institución ?
100A-082A1	III-08-b	95. Dé su opinión sobre la manera en que se resuelven los problemas en esta empresa o institución:
130A-107A1	III-08-c	96. En su opinión, ¿ influye su jefe inmediato en la aparición de conflictos en su trabajo ?
048A-039A1	III-08-d	97. En su opinión, ¿ cómo se manifiesta una tensión en su grupo ?

N° FORMAS A Y A1	CLAVES	REACTIVO
093A-SINA1	III-08-e	98. ¿ Qué opina de la forma en que solucionan los problemas de trabajo sus subordinados ?
047A-SINA1	III-08-e	99. En su opinión, ¿ cómo se manifiesta un estado de tensión en las relaciones entre sus subordinados ?
049A-040A1	III-10-b	100. ¿ Cuáles son los valores, ideas y creencias básicos en esta empresa o institución ?
024A-021A1	III-10-b	101. ¿ Qué distingue a esta empresa o institución de otras similares ?
054A-043A1	III-10-b	102. ¿ Qué opinión tiene sobre las ideas, creencias y valores de trabajo que prevalecen en la mayoría de los jefes de esta empresa o institución ?
036A-031A1	III-10-c	103. En su opinión, ¿ cuáles son las creencias, ideas y valores predominantes que para el trabajo tiene su jefe inmediato ?
015A-013A1	III-10-d	104. En su opinión, ¿ cuáles son las ideas, creencias y valores predominantes que para el trabajo tienen sus compañeros ?
037A-SINA1	III-10-e	105. En su opinión, ¿ cuáles son los valores, ideas y creencias predominantes que para el trabajo tienen sus subordinados ?
086A-070A1	III-16-a	106. Si considera ud. que puede participar más activamente en la toma de decisiones, planeación y forma de trabajo, ¿ por qué no lo hace ?
012A-010A1	III-16-a	107. ¿Cuál es su opinión respecto de la autonomía y libertad para la realización de su trabajo ?
057A-045A1	III-16-c	108. En su opinión, ¿ cómo recibe su jefe inmediato las sugerencias que ud. hace ?
001A-001A1	III-16-c	109. En su opinión, ¿ su jefe inmediato le permite tomar decisiones que afectan directamente la realización de su trabajo ?

N° FORMAS A Y A1	CLAVES	REACTIVO
042A-035A1	III-16-d	110. En su opinión, ¿ tienen autonomía y libertad sus compañeros en la realización de su trabajo ?
035A-SINA1	III-16-e	111. ¿ Por qué considera ud. que sus subordinados deben tener autonomía y libertad para realizar su trabajo ?
129A-106A1	IV-21-a	112. ¿ Qué opinión tiene de su trabajo ?
071A-056A1	IV-21-a	113. ¿ Por qué piensa que el puesto que ud. ocupa cubre o no las expectativas que de él tiene y tenía ?
008A-006A1	IV-21-a	114. En su opinión, ¿ le permite su trabajo su superación y desarrollo ?
041A-034A1	IV-21-a	115. De entre aquellos que realizan actividades similares, ¿ en qué se distingue ud. de ellos ?
074A-059A1	IV-21-b	116. En su opinión, ¿ esta empresa o institución fomenta la superación de sus miembros ?
039A-032A1	IV-21-b	117. Dé su opinión sobre el departamento, área o sección donde trabaja:
123A-101A1	IV-21-c	118. En su opinión, ¿ su jefe le permite superarse ?
096A-078A1	IV-21-c	119. Dé su opinión de cómo influye su jefe inmediato en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza:
009A-007A1	IV-21-d	120. Dé su opinión de la manera en que sus compañeros influyen en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza:
128A-SINA1	IV-21-e	121. Dé su opinión de la manera en que sus subordinados influyen en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza:
029A-026A1	IV-22-a	122. En su opinión, ¿ su trabajo le permite satisfacer sus necesidades y deseos personales ?

N° FORMAS A Y A1	CLAVES	REACTIVO
063A-048A1	IV-22-a	123. ¿ Qué opina del nivel de vida que ud. tiene ?
011A-009A1	IV-22-a	124. ¿ Qué opina de la forma en que su trabajo le permite satisfacer las necesidades de su familia ?
095A-077A1	IV-22-a	125. En su opinión, ¿ su trabajo le ha propiciado alguna enfermedad ? En su caso, ¿ cuál ?
067A-052A1	IV-22-b	126. ¿ Qué opina de esta empresa o institución en cuanto a retribuciones, prestaciones y oportunidades de desarrollo ?
111A-091A1	IV-22-b	127. ¿ Qué opina del nivel de vida que sus superiores mantienen ?
046A-038A1	IV-22-c	128. ¿ Por qué cree que su jefe inmediato tiene el nivel de vida que lleva ?
084A-068A1	IV-22-d	129. ¿ Qué opina del nivel de vida de sus compañeros de trabajo ?
033A-SINA1	IV-22-e	130. ¿ Por qué cree que sus subordinados tienen el nivel de vida que llevan ?

APENDICE 2

INSTRUCCIONES DEL CUESTIONARIO APLICADO (FORMAS A Y A1)

INSTRUCCIONES DEL CUESTIONARIO APLICADO (FORMAS A Y A1)

El presente cuestionario tiene como fin explorar las opiniones que los trabajadores de México tienen en relación a su AMBIENTE DE TRABAJO, y está dirigido tanto a empleados de confianza como a administrativos y operativos de las empresas privadas y públicas, nacionales y extranjeras.

De ahí que solicitemos su cooperación en nuestra investigación a través de darnos su opinión real y concreta a cada una de las preguntas que se le presentan, usando su propio criterio y sin dejar de contestar alguna pregunta si puede evitarlo.

Por lo anterior, hacemos de su conocimiento que no existen respuestas correctas ni incorrectas, además de que sus resultados serán estrictamente confidenciales, pues este cuestionario es completamente ANONIMO y no será empleado por la empresa a la que ud. pertenece.

No marque este cuestionario ni conteste en él; escriba sus respuestas en las hojas adicionales que se le entregaron, cuidando que su letra sea lo más legible y clara posible. Asegúrese que el número en la hoja especial para respuestas corresponda al número de la pregunta que ud. contesta.

Por último, y agradeciendole de antemano su colaboración para el mayor conocimiento del AMBIENTE DE TRABAJO, le suplicamos que nos indique aquellas preguntas que no sean entendibles, ya que así podremos modificar y mejorar este cuestionario.

APENDICE 3
CUESTIONARIO APLICADO, FORMA A

CUESTIONARIO APLICADO, FORMA A

1. En su opinión, ¿ su jefe inmediato le permite tomar decisiones que afectan directamente la realización de su trabajo ?
2. Si es el caso, ¿ qué opina de la forma en que sus subordinados ejercen mando y control (como parte de su trabajo) sobre otras personas ?
3. ¿ Qué opina de los medios, cantidad, calidad y veracidad de información que esta empresa o institución emplea para comunicarle los principales aspectos de su funcionamiento ?
4. ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que realizan sus subordinados ?
5. ¿ Cómo son las relaciones que esta empresa o institución permite establecer a sus empleados ?
6. ¿ Qué opina de esta empresa o institución ?
7. ¿ Qué opina de la forma en que realizan sus tareas los superiores de esta empresa o institución ?
8. En su opinión, ¿ le permite su trabajo su superación y desarrollo ?
9. Dé su opinión de la manera en que sus compañeros influyen en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza:
10. ¿ Qué opina de la forma en que sus compañeros reaccionan ante los cambios que se implementan en su trabajo ?
11. ¿ Qué opina de la forma en que su trabajo le permite satisfacer las necesidades de su familia ?
12. ¿Cuál es su opinión respecto de la autonomía y libertad para la realización de su trabajo ?
13. ¿ Qué opina de la forma que esta empresa o institución emplea para establecer cambios ?
14. ¿ Qué opina de la manera que emplean sus compañeros de trabajo para informar a otros (subordinados, compañeros o jefes) órdenes, acuerdos, dudas, conflictos, etc. ?
15. En su opinión, ¿ cuáles son las ideas, creencias y valores predominantes que para el trabajo tienen sus compañeros ?

16. Si en la empresa o institución ha ocurrido algún cambio tecnológico (equipo, herramientas, métodos, maquinaria, instrumentos), en su opinión, ¿ cómo lo ha afectado ?
17. ¿ Qué opinión le merece el trabajo que se realiza en esta empresa o institución ?
18. ¿ Qué opina de la carga de trabajo que esta empresa o institución asigna a sus empleados ?
19. En su opinión, ¿ surgen frecuentemente dificultades en el trabajo con sus compañeros de equipo ?
20. ¿ Qué opina de la maquinaria, herramientas e implementos con los que ud. trabaja ?
21. ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que realizan sus compañeros ?
22. ¿ Usted piensa que la maquinaria, herramientas e implementos de trabajo que sus subordinados utilizan, es competitiva en el mercado ? ¿ Por qué ?
23. Si es el caso, ¿ qué opina de los cambios establecidos a su trabajo ?
24. ¿ Qué distingue a esta empresa o institución de otras similares ?
25. Si la empresa o institución se ha modernizado para mejorar el proceso de trabajo, ¿ qué opina de la manera en que sus superiores lo han implementado ?
26. ¿ De qué forma su trabajo afecta su vida (laboral, personal, emocional, familiar, social y recreativa) ?
27. Si la empresa o institución se ha modernizado para mejorar el proceso de trabajo, ¿ qué opina de la manera en que su jefe inmediato lo ha implementado ?
28. ¿ Qué opina del estatus que ocupan sus compañeros ?
29. En su opinión, ¿ su trabajo le permite satisfacer sus necesidades y deseos personales ?
30. En su opinión, ¿ cuáles son las principales causas que provocan conflictos en esta empresa o institución ?
31. ¿ Qué opina de la forma en que ejercen mando y control las autoridades de esta empresa o institución ?
32. En su opinión, ¿ de qué forma apoya esta empresa o institución el desempeño de su trabajo ?

33. ¿ Por qué cree que sus subordinados tienen el nivel de vida que llevan ?
34. Desde su punto de vista, ¿ se fomenta la competencia o la cooperación entre empleados en esta empresa o institución ? En su caso, ¿ cómo ?
35. ¿ Por qué considera ud. que sus subordinados deben tener autonomía y libertad para realizar su trabajo ?
36. En su opinión, ¿ cuáles son las creencias, ideas y valores predominantes que para el trabajo tiene su jefe inmediato ?
37. En su opinión, ¿ cuáles son los valores, ideas y creencias predominantes que para el trabajo tienen sus subordinados ?
38. ¿ Qué piensa de la forma en que sus subordinados aprovechan los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuentan ?
39. Dé su opinión sobre el departamento, área o sección donde trabaja:
40. ¿ Qué opina del tiempo que le dan para desarrollar sus actividades laborales ?
41. De entre aquellos que realizan actividades similares, ¿ en qué se distingue ud. de ellos ?
42. En su opinión, ¿ tienen autonomía y libertad sus compañeros en la realización de su trabajo ?
43. ¿ Qué opinión tiene de sus compañeros de trabajo ?
44. En su opinión, ¿ colaboran sus compañeros de trabajo para el buen desempeño de las labores colectivas ?
45. ¿ Qué opinión tiene de sus subordinados ?
46. ¿ Por qué cree que su jefe inmediato tiene el nivel de vida que lleva ?
47. En su opinión, ¿ cómo se manifiesta un estado de tensión en las relaciones entre sus subordinados ?
48. En su opinión, ¿ cómo se manifiesta una tensión en su grupo ?
49. ¿ Cuáles son los valores, ideas y creencias básicos en esta empresa o institución ?
50. ¿Cuál es su opinión en torno a la forma en que su jefe inmediato aprovecha los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuenta ?

51. Si es el caso, en su opinión, ¿ cómo han recibido sus subordinados lo que la modernización ha acarreado consigo ?
52. ¿ Qué opina de las responsabilidades que su jefe inmediato le asigna a ud. ?
53. ¿ Por qué cree que sus subordinados en ocasiones no acatan las órdenes que ud. les da ?
54. ¿ Qué opinión tiene sobre las ideas, creencias y valores de trabajo que prevalecen en la mayoría de los jefes de esta empresa o institución ?
55. ¿Cuál es la forma en que sus subordinados influyen en el trabajo que ud. desempeña ?
56. ¿ De qué forma influye esta empresa o institución en su vida (laboral, personal, emocional, familiar, social y recreativa) ?
57. En su opinión, ¿ cómo recibe su jefe inmediato las sugerencias que ud. hace ?
58. ¿ Qué opinión tiene de la calidad de los productos y/o servicios que esta empresa o institución proporciona ?
59. ¿ Qué opina de las responsabilidades que tienen sus subordinados ?
60. ¿ Considera que sus jefes influyen en el desarrollo del trabajo colectivo ? Si es el caso, ¿ cómo ?
61. En su opinión, ¿ existe cooperación o competencia entre sus subordinados ?
62. ¿ Qué opina del tiempo que ocupan sus subordinados para descansar ?
63. ¿ Qué opina del nivel de vida que ud. tiene ?
64. ¿ Considera que esta empresa o institución aprovecha los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuenta ?
65. ¿Cuál es su opinión en torno a la forma en que sus compañeros de trabajo aprovechan los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuentan ?
66. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que esta empresa o institución propicia las actividades extralaborales ?
67. ¿ Qué opina de esta empresa o institución en cuanto a retribuciones, prestaciones y oportunidades de desarrollo ?
68. ¿ Qué opina de la maquinaria, herramientas e implementos que emplean sus compañeros de trabajo ?

69. ¿ Qué opina de la forma que emplean sus compañeros de trabajo para informarle a ud. acuerdos, dudas, conflictos, etc. ?
70. ¿ Cómo es la relación que guarda con sus compañeros de trabajo ?
71. ¿ Por qué piensa que el puesto que ud. ocupa cubre o no las expectativas que de él tiene y tenía ?
72. ¿ Qué opina del estatus que ocupa su jefe directo ?
73. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que las autoridades de su área o sección ejercen mando y control ?
74. En su opinión, ¿ esta empresa o institución fomenta la superación de sus miembros ?
75. ¿ Por qué cree que las tareas que realizan sus subordinados son importantes para ellos ?
76. ¿ Qué opina de los métodos y procedimientos de trabajo de esta empresa o institución ?
77. ¿ Qué opinión tiene ud. de trabajar en esta empresa o institución ? ¿ Por qué ?
78. En su opinión, ¿ en qué aspectos de esta empresa o institución considera ud. que debería haber innovación y por qué ?
79. En su opinión, ¿ cómo ha influido la presencia o ausencia de desarrollo tecnológico (equipo, herramientas, métodos, maquinaria, instrumentos) en la realización de su trabajo ?
80. ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que tiene su jefe inmediato ?
81. En su opinión, ¿ qué tipo de relaciones laborales fomenta su jefe inmediato entre su grupo de trabajo ?
82. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que los superiores hacen cumplir los reglamentos vigentes en esta empresa o institución ?
83. ¿ Qué opinión tiene de su jefe inmediato ?
84. ¿ Qué opina del nivel de vida de sus compañeros de trabajo ?
85. En su opinión, ¿ cuáles son las causas que generalmente originan conflicto en su grupo de trabajo ?
86. Si considera ud. que puede participar más activamente en la toma de decisiones, planeación y forma de trabajo, ¿ por qué no lo hace ?

87. Si es el caso, ¿ qué opina de la manera en que sus subordinados instauran cambios en las formas de trabajo ?
88. ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que ud. tiene ?
89. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que ud. comunica instrucciones, acuerdos, dudas, problemas, etc. ?
90. ¿ Qué opina de la calidad de los productos y/o servicios que sus compañeros de trabajo realizan ?
91. ¿ Qué opina de la maquinaria, herramientas e implementos de trabajo con que cuenta esta empresa o institución ?
92. Si la empresa o institución se ha modernizado, ¿ cuál es su opinión hacia las tradiciones modificadas ?
93. ¿ Qué opina de la forma en que solucionan los problemas de trabajo sus subordinados ?
94. ¿ Qué opina de la posición o estatus que tiene ud. dentro de esta empresa o institución ?
95. En su opinión, ¿ su trabajo le ha propiciado alguna enfermedad ? En su caso, ¿ cuál ?
96. Dé su opinión de cómo influye su jefe inmediato en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza:
97. ¿ Qué opina de la forma en que le dan las órdenes ?
98. ¿ Qué piensa de las tareas que generalmente le asignan ?
99. ¿ De qué manera influye su jefe directo en su vida (laboral, personal, emocional, familiar, social y recreativa) ?
100. Dé su opinión sobre la manera en que se resuelven los problemas en esta empresa o institución:
101. ¿ Qué opina de la forma en que su jefe directo ejerce mando y control ?
102. ¿Cuál es la forma en que sus compañeros de equipo ejercen su influencia en el trabajo que ud. realiza ?
103. ¿ Qué opina del tiempo que ocupa su jefe inmediato para desarrollar su trabajo ?
104. ¿ Qué opina del tiempo que le dan para descansar dentro de su trabajo ?
105. ¿ Qué opina del tipo de diálogo que su jefe establece para tratar problemas, dar instrucciones, informar acuerdos, aclarar dudas, etc. ?

106. ¿ Por qué considera que el tiempo asignado a sus compañeros para realizar su trabajo es o no apropiado ?
107. ¿ Considera ud. que en esta empresa o institución se cumple cabalmente con los derechos y obligaciones del personal ?
108. ¿ Qué opina del estatus que ocupan sus subordinados ?
109. Si es el caso, en su opinión, ¿ de qué manera han recibido sus compañeros de trabajo la modernización en su empresa o institución ?
110. ¿ Qué opina del tiempo que tienen sus subordinados para desempeñar su trabajo ?
111. ¿ Qué opina del nivel de vida que sus superiores mantienen ?
112. ¿ Qué opinión tiene de la norma o estandard de trabajo predominante en su grupo de compañeros de trabajo ?
113. ¿ Qué tipo de relaciones debe establecer para realizar su trabajo ?
114. En su opinión, ¿ en qué se distingue su jefe de los demás ?
115. ¿ Considera que debería haber cambios en las actividades de trabajo que ud. realiza ? Si es el caso, ¿ cuáles y por qué ?
116. ¿ Qué opina de los métodos y procedimientos con que ud. trabaja ?
117. ¿ Ha influido la modernización para que esta empresa o institución seleccione a sus recursos humanos ? Si es el caso, ¿ de qué manera ?
118. En su opinión, ¿ cómo influye su jefe inmediato en la calidad del trabajo que ud. desempeña ?
119. En su opinión, ¿ su trabajo le permite aprovechar los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuenta ?
120. ¿ Qué opina de la calidad del trabajo que desarrollan sus subordinados ?
121. ¿ Qué opina de las tareas que realizan sus compañeros ?
122. ¿ Cómo es la relación que guardan sus subordinados con ud. ?
123. En su opinión, ¿ su jefe le permite superarse ?
124. ¿ Qué opina de la manera en que se mantiene el funcionamiento de las normas establecidas por sus compañeros de trabajo ?

125. ¿ Qué opina de las responsabilidades de trabajo que tienen sus compañeros ?
126. ¿ Qué opina de las políticas y normas de esta empresa o institución ?
127. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que su jefe inmediato implanta cambios en el trabajo que se realiza ?
128. Dé su opinión de la manera en que sus subordinados influyen en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza:
129. ¿ Qué opinión tiene de su trabajo ?
130. En su opinión, ¿ influye su jefe inmediato en la aparición de conflictos en su trabajo ?
131. Indique con una cruz en qué nivel considera ud. que se encuentra su jefe inmediato, en cada uno de los cotinuos correspondientes a los adjetivos.

EJEMPLO: Muy sociable 1 2 3 4 5 Nada sociable

La persona que contesta marcó el número dos porque considera que su jefe es sociable, pero no muy sociable.

Muy agresivo	1	2	3	4	5	Nada agresivo
Nada impositivo	1	2	3	4	5	Muy impositivo
Muy regañón	1	2	3	4	5	Nada regañón
Muy mandón	1	2	3	4	5	Nada mandón
Nada irritable	1	2	3	4	5	Muy irritable
Muy amenazador	1	2	3	4	5	Nada amenazador

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

APENDICE 4
CUESTIONARIO APLICADO, FORMA A1

CUESTIONARIO APLICADO, FORMA A1

1. En su opinión, ¿ su jefe inmediato le permite tomar decisiones que afectan directamente la realización de su trabajo ?
2. ¿ Qué opina de los medios, cantidad, calidad y veracidad de información que esta empresa o institución emplea para comunicarle los principales aspectos de su funcionamiento ?
3. ¿ Cómo son las relaciones que esta empresa o institución permite establecer a sus empleados ?
4. ¿ Qué opina de esta empresa o institución ?
5. ¿ Qué opina de la forma en que realizan sus tareas los superiores de esta empresa o institución ?
6. En su opinión, ¿ le permite su trabajo su superación y desarrollo ?
7. Dé su opinión de la manera en que sus compañeros influyen en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza:
8. ¿ Qué opina de la forma en que sus compañeros reaccionan ante los cambios que se implementan en su trabajo ?
9. ¿ Qué opina de la forma en que su trabajo le permite satisfacer las necesidades de su familia ?
10. ¿Cuál es su opinión respecto de la autonomía y libertad para la realización de su trabajo ?
11. ¿ Qué opina de la forma que esta empresa o institución emplea para establecer cambios ?
12. ¿ Qué opina de la manera que emplean sus compañeros de trabajo para informar a otros (subordinados, compañeros o jefes) órdenes, acuerdos, dudas, conflictos, etc. ?
13. En su opinión, ¿ cuáles son las ideas, creencias y valores predominantes que para el trabajo tienen sus compañeros ?
14. Si en la empresa o institución ha ocurrido algún cambio tecnológico (equipo, herramientas, métodos, maquinaria, instrumentos), en su opinión, ¿ cómo lo ha afectado ?
15. ¿ Qué opinión le merece el trabajo que se realiza en esta empresa o institución ?

16. ¿ Qué opina de la carga de trabajo que esta empresa o institución asigna a sus empleados ?
17. En su opinión, ¿ surgen frecuentemente dificultades en el trabajo con sus compañeros de equipo ?
18. ¿ Qué opina de la maquinaria, herramientas e implementos con los que ud. trabaja ?
19. ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que realizan sus compañeros ?
20. Si es el caso, ¿ qué opina de los cambios establecidos a su trabajo ?
21. ¿ Qué distingue a esta empresa o institución de otras similares ?
22. Si la empresa o institución se ha modernizado para mejorar el proceso de trabajo, ¿ qué opina de la manera en que sus superiores lo han implementado ?
23. ¿ De qué forma su trabajo afecta su vida (laboral, personal, emocional, familiar, social y recreativa) ?
24. Si la empresa o institución se ha modernizado para mejorar el proceso de trabajo, ¿ qué opina de la manera en que su jefe inmediato lo ha implementado ?
25. ¿ Qué opina del estatus que ocupan sus compañeros ?
26. En su opinión, ¿ su trabajo le permite satisfacer sus necesidades y deseos personales ?
27. En su opinión, ¿ cuáles son las principales causas que provocan conflictos en esta empresa o institución ?
28. ¿ Qué opina de la forma en que ejercen mando y control las autoridades de esta empresa o institución ?
29. En su opinión, ¿ de qué forma apoya esta empresa o institución el desempeño de su trabajo ?
30. Desde su punto de vista, ¿ se fomenta la competencia o la cooperación entre empleados en esta empresa o institución ? En su caso, ¿ cómo ?
31. En su opinión, ¿ cuáles son las creencias, ideas y valores predominantes que para el trabajo tiene su jefe inmediato ?
32. Dé su opinión sobre el departamento, área o sección donde trabaja:

33. ¿ Qué opina del tiempo que le dan para desarrollar sus actividades laborales ?
34. De entre aquellos que realizan actividades similares, ¿ en qué se distingue ud. de ellos ?
35. En su opinión, ¿ tienen automomía y libertad sus compañeros en la realización de su trabajo ?
36. ¿ Qué opinión tiene de sus compañeros de trabajo ?
37. En su opinión, ¿ colaboran sus compañeros de trabajo para el buen desempeño de las labores colectivas ?
38. ¿ Por qué cree que su jefe inmediato tiene el nivel de vida que lleva ?
39. En su opinión, ¿ cómo se manifiesta una tensión en su grupo ?
40. ¿ Cuáles son los valores, ideas y creencias básicos en esta empresa o institución ?
41. ¿Cuál es su opinión en torno a la forma en que su jefe inmediato aprovecha los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuenta ?
42. ¿ Qué opina de las responsabilidades que su jefe inmediato le asigna a ud. ?
43. ¿ Qué opinión tiene sobre las ideas, creencias y valores de trabajo que prevalecen en la mayoría de los jefes de esta empresa o institución ?
44. ¿ De qué forma influye esta empresa o institución en su vida (laboral, personal, emocional, familiar, social y recreativa) ?
45. En su opinión, ¿ cómo recibe su jefe inmediato las sugerencias que ud. hace ?
46. ¿ Qué opinión tiene de la calidad de los productos y/o servicios que esta empresa o institución proporciona ?
47. ¿ Considera que sus jefes influyen en el desarrollo del trabajo colectivo ? Si es el caso, ¿ cómo ?
48. ¿ Qué opina del nivel de vida que ud. tiene ?
49. ¿ Considera que esta empresa o institución aprovecha los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuenta ?
50. ¿Cuál es su opinión en torno a la forma en que sus compañeros de trabajo aprovechan los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuentan ?

51. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que esta empresa o institución propicia las actividades extralaborales ?
52. ¿ Qué opina de esta empresa o institución en cuanto a retribuciones, prestaciones y oportunidades de desarrollo ?
53. ¿ Qué opina de la maquinaria, herramientas e implementos que emplean sus compañeros de trabajo ?
54. ¿ Qué opina de la forma que emplean sus compañeros de trabajo para informarle a ud. acuerdos, dudas, conflictos, etc. ?
55. ¿ Cómo es la relación que guarda con sus compañeros de trabajo ?
56. ¿ Por qué piensa que el puesto que ud. ocupa cubre o no las expectativas que de él tiene y tenía ?
57. ¿ Qué opina del estatus que ocupa su jefe directo ?
58. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que las autoridades de su área o sección ejercen mando y control ?
59. En su opinión, ¿ esta empresa o institución fomenta la superación de sus miembros ?
60. ¿ Qué opina de los métodos y procedimientos de trabajo de esta empresa o institución ?
61. ¿ Qué opinión tiene ud. de trabajar en esta empresa o institución ? ¿ Por qué ?
62. En su opinión, ¿ en qué aspectos de esta empresa o institución considera ud. que debería haber innovación y por qué ?
63. En su opinión, ¿ cómo ha influido la presencia o ausencia de desarrollo tecnológico (equipo, herramientas, métodos, maquinaria, instrumentos) en la realización de su trabajo ?
64. ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que tiene su jefe inmediato ?
65. En su opinión, ¿ qué tipo de relaciones laborales fomenta su jefe inmediato entre su grupo de trabajo ?
66. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que los superiores hacen cumplir los reglamentos vigentes en esta empresa o institución ?
67. ¿ Qué opinión tiene de su jefe inmediato ?
68. ¿ Qué opina del nivel de vida de sus compañeros de trabajo ?

69. En su opinión, ¿ cuáles son las causas que generalmente originan conflicto en su grupo de trabajo ?
70. Si considera ud. que puede participar más activamente en la toma de decisiones, planeación y forma de trabajo, ¿ por qué no lo hace ?
71. ¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que ud. tiene ?
72. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que ud. comunica instrucciones, acuerdos, dudas, problemas, etc. ?
73. ¿ Qué opina de la calidad de los productos y/o servicios que sus compañeros de trabajo realizan ?
74. ¿ Qué opina de la maquinaria, herramientas e implementos de trabajo con que cuenta esta empresa o institución ?
75. Si la empresa o institución se ha modernizado, ¿ cuál es su opinión hacia las tradiciones modificadas ?
76. ¿ Qué opina de la posición o estatus que tiene ud. dentro de esta empresa o institución ?
77. En su opinión, ¿ su trabajo le ha propiciado alguna enfermedad ? En su caso, ¿ cuál ?
78. Dé su opinión de cómo influye su jefe inmediato en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza:
79. ¿ Qué opina de la forma en que le dan las órdenes ?
80. ¿ Qué piensa de las tareas que generalmente le asignan ?
81. ¿ De qué manera influye su jefe directo en su vida (laboral, personal, emocional, familiar, social y recreativa) ?
82. Dé su opinión sobre la manera en que se resuelven los problemas en esta empresa o institución:
83. ¿ Qué opina de la forma en que su jefe directo ejerce mando y control ?
84. ¿Cuál es la forma en que sus compañeros de equipo ejercen su influencia en el trabajo que ud. realiza ?
85. ¿ Qué opina del tiempo que ocupa su jefe inmediato para desarrollar su trabajo ?
86. ¿ Qué opina del tiempo que le dan para descansar dentro de su trabajo ?

87. ¿ Qué opina del tipo de diálogo que su jefe establece para tratar problemas, dar instrucciones, informar acuerdos, aclarar dudas, etc. ?
88. ¿ Por qué considera que el tiempo asignado a sus compañeros para realizar su trabajo es o no apropiado ?
89. ¿ Considera ud. que en esta empresa o institución se cumple cabalmente con los derechos y obligaciones del personal ?
90. Si es el caso, en su opinión, ¿ de qué manera han recibido sus compañeros de trabajo la modernización en su empresa o institución ?
91. ¿ Qué opina del nivel de vida que sus superiores mantienen ?
92. ¿ Qué opinión tiene de la norma o estandard de trabajo predominante en su grupo de compañeros de trabajo ?
93. ¿ Qué tipo de relaciones debe establecer para realizar su trabajo ?
94. En su opinión, ¿ en qué se distingue su jefe de los demás ?
95. ¿ Considera que debería haber cambios en las actividades de trabajo que ud. realiza ? Si es el caso, ¿ cuáles y por qué ?
96. ¿ Qué opina de los métodos y procedimientos con que ud. trabaja ?
97. ¿ Ha influido la modernización para que esta empresa o institución seleccione a sus recursos humanos ? Si es el caso, ¿ de qué manera ?
98. En su opinión, ¿ cómo influye su jefe inmediato en la calidad del trabajo que ud. desempeña ?
99. En su opinión, ¿ su trabajo le permite aprovechar los recursos (materiales, tecnológicos y humanos) con que cuenta ?
100. ¿ Qué opina de las tareas que realizan sus compañeros ?
101. En su opinión, ¿ su jefe le permite superarse ?
102. ¿ Qué opina de la manera en que se mantiene el funcionamiento de las normas establecidas por sus compañeros de trabajo ?
103. ¿ Qué opina de las responsabilidades de trabajo que tienen sus compañeros ?
104. ¿ Qué opina de las políticas y normas de esta empresa o institución ?

105. ¿ Qué opinión tiene de la forma en que su jefe inmediato implanta cambios en el trabajo que se realiza ?
106. ¿ Qué opinión tiene de su trabajo ?
107. En su opinión, ¿ influye su jefe inmediato en la aparición de conflictos en su trabajo ?
108. Indique con una cruz en qué nivel considera ud. que se encuentra su jefe inmediato, en cada uno de los cotinuos correspondientes a los adjetivos.

EJEMPLO: Muy sociable 1 2 3 4 5 Nada sociable

La persona que contesta marcó el número dos porque considera que su jefe es sociable, pero no muy sociable.

Muy agresivo	1	2	3	4	5	Nada agresivo
Nada impositivo	1	2	3	4	5	Muy impositivo
Muy regañón	1	2	3	4	5	Nada regañón
Muy mandón	1	2	3	4	5	Nada mandón
Nada irritable	1	2	3	4	5	Muy irritable
Muy amenazador	1	2	3	4	5	Nada amenazador

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.

APENDICE 5
HOJA DE RESPUESTAS, FORMA A

HOJA DE RESPUESTAS, FORMA A

NIVEL DEL PUESTO: () Operativo () Mando Medio () Directivo
 SEXO: () Masculino () Femenino

1. _____

2. _____

3. _____

4, 5, 6, etc., ...

130. _____

131.	Muy agresivo	1	2	3	4	5	Nada agresivo
	Nada impositivo	1	2	3	4	5	Muy impositivo
	Muy regañón	1	2	3	4	5	Nada regañón
	Muy mandón	1	2	3	4	5	Nada mandón
	Nada irritable	1	2	3	4	5	Muy irritable
	Muy amenazador	1	2	3	4	5	Nada amenazador

Si desea hacer algún comentario, anótelo por favor: _____

APENDICE 6

HOJA DE RESPUESTAS, FORMA A1

HOJA DE RESPUESTAS, FORMA A1

NIVEL DEL PUESTO: () Operativo () Mando Medio () Directivo
 SEXO: () Masculino () Femenino

1. _____

2. _____

3. _____

4, 5, 6, etc., ...

107. _____

108. Muy agresivo 1 2 3 4 5 Nada agresivo
 Nada impositivo 1 2 3 4 5 Muy impositivo
 Muy regañón 1 2 3 4 5 Nada regañón
 Muy mandón 1 2 3 4 5 Nada mandón
 Nada irritable 1 2 3 4 5 Muy irritable
 Muy amenazador 1 2 3 4 5 Nada amenazador

Si desea hacer algún comentario, anótelo por favor: _____

APENDICE 7

REACTIVOS ORDENADOS POR FACTOR Y DIMENSION,
SEGUNDO CUESTIONARIO

REACTIVOS ORDENADOS POR FACTOR Y DIMENSION
SEGUNDO CUESTIONARIO

001fac/031A-028A1/I-03-b

La forma en que ejercen mando y control las autoridades de esta empresa o institución es:

Impositiva	1	2	3	4	5	democrática
Ordenada	1	2	3	4	5	anárquica
Facilitadora	1	2	3	4	5	obstructora
Burocrática	1	2	3	4	5	democrática
Paternalista	1	2	3	4	5	anárquica

002fac/073A-058A1/I-03-c

La forma en que ejercen mando y control las autoridades de su área o sección es:

Impositiva	1	2	3	4	5	democrática
Ordenada	1	2	3	4	5	anárquica
Facilitadora	1	2	3	4	5	obstructora
Burocrática	1	2	3	4	5	democrática
Paternalista	1	2	3	4	5	anárquica

003fac/101A-083A1/I-03-c

La forma en que ejerce mando y control su jefe directo es:

Impositiva	1	2	3	4	5	democrática
Ordenada	1	2	3	4	5	anárquica
Facilitadora	1	2	3	4	5	obstructora
Burocrática	1	2	3	4	5	democrática
Paternalista	1	2	3	4	5	anárquica

004fac/097A-079A1/I-03-c

Las órdenes que le dan son:

Congruentes	1	2	3	4	5	Incongruentes
Importantes	1	2	3	4	5	Intrascendentes
Desafiantes	1	2	3	4	5	Sencillas
Específicas	1	2	3	4	5	No específicas
Diversificadas	1	2	3	4	5	Rutinarias

005fac/114A-094A1/I-03-c

¿ En qué se distingue su jefe de los anteriores jefes que ud. ha tenido ?

007fac/053A-SINAL/I-03-e

¿ Por qué cree que sus subordinados en ocasiones no acatan las órdenes que ud. les da ?

131fac/131A-108A1/I-03-c

Indique en qué nivel considera ud. que se encuentra su jefe inmediato, en cada uno de los siguientes adjetivos:

Muy agresivo	1	2	3	4	5	Nada agresivo
Nada impositivo	1	2	3	4	5	Muy impositivo
Muy regañón	1	2	3	4	5	Nada regañón
Muy mandón	1	2	3	4	5	Nada mandón
Nada irritable	1	2	3	4	5	Muy irritable
Muy amenazador	1	2	3	4	5	Nada amenazador

009fac/126A-104A1/I-09-b

¿ Qué opina de las políticas y normas de esta empresa o institución ?

011fac/112A-092A1/I-09-d

¿ Qué opinión tiene de la norma o estandard de trabajo predominante en su grupo de compañeros ?

013fac/094A-076A1/I-12-a

La jerarquia que ud. tiene dentro de esta empresa o institución:

- a) Es la apropiada
- b) Es un reto
- c) Está disminuida
- d) Otra. Indíquela: _____

014fac/077A-061A1/I-12-b

¿ Qué opinión tiene ud. de trabajar en esta empresa o institución ? Explique el por qué de su respuesta anterior:

015fac/006A-004A1/I-12-b

¿ Qué opina de esta empresa o institución ?

016fac/072A-057A1/I-12-c

¿Cuál es la posición que ud. le asigna al puesto que ocupa su jefe por:

- | | | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|---|--------------|
| a) Sus contribuciones, trabajos o servicios .. | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| b) Su experiencia | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| c) Sus conocimientos | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| d) Sus capacidades o talentos | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| e) Su trato | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| f) Su valor como persona . | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |

017fac/028A-025A1/I-12-d

¿Cuál es la posición que sus compañeros le asignan al puesto que ud. desempeña de acuerdo a:

- | | | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|---|--------------|
| a) Sus contribuciones, trabajos o servicios .. | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| b) Su experiencia | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| c) Sus conocimientos | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| d) Sus capacidades o talentos | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| e) Su trato | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |
| f) Su valor como persona . | disminuída | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | sobrevaluada |

019fac/026A-023A1/I-17-a

¿ Cómo afecta su trabajo a su vida:

- a) Laboral ?
- b) Emocional ?
- c) Familiar ?
- d) Recreativa ?

021fac/099A-081A1/I-17-c

¿ En qué afecta su jefe directo en su vida:

- a) Laboral ?
- b) Emocional ?
- c) Familiar ?
- d) Recreativa ?

022fac/060A-047A1/I-17-c

Contestar sólo si hay trabajo de equipo.
¿ Cómo influyen los jefes de esta empresa o institución en el desarrollo del trabajo colectivo ? ¿ Por qué ?

023fac/102A-084A1/I-17-d

Contestar sólo si hay trabajo de equipo.
¿ Cómo influyen sus compañeros de equipo en el trabajo que ud. realiza ? ¿ Por qué?

024fac/055A-SINA1/I-17-e

¿Cuál es la forma en que sus subordinados influyen en el trabajo que ud. desempeña ?

025fac/079A-063A1/II-13-a

¿ Cómo se siente con el equipo tecnológico (métodos y/o técnicas, materiales y/o equipo) con el que cuenta para desarrollar su trabajo?

026fac/078A-062A1/II-13-b

¿ En qué aspectos de esta empresa o institución considera ud. que debería haber innovación ? ¿ Por qué ?

027fac/117A-097A1/II-13-b

¿ Ha influido la modernización para que esta empresa o institución seleccione sus recursos humanos ?

() Sí

() No

¿ Cómo ?

028fac/016A-014A1/II-13-b

Si en la empresa o institución ha ocurrido (u ocurriera) algún cambio tecnológico (métodos, técnicas, materiales y/o equipo), ¿ cómo lo afectaría ?

029fac/092A-075A1/II-13-b

Si la empresa o institución se ha modernizado, ¿ ha habido algún cambio en la forma de comportarse de la gente que aquí trabaja ?

() Sí

() No

¿Cuál ?

031fac/027A-024A1/II-13-c

Si la empresa o institución se ha modernizado para mejorar el proceso de trabajo, ¿ qué opina de la manera en que su jefe inmediato lo ha implementado?

032fac/109A-090A1/II-13-d

Indique cómo han recibido o recibirían sus compañeros de trabajo, la modernización en esta empresa o institución:

Como necesaria	1	2	3	4	5	Como innecesaria
Positivamente	1	2	3	4	5	Negativamente
Con confianza	1	2	3	4	5	Desconfiadamente
Con seguridad	1	2	3	4	5	Con inseguridad
Con oposición	1	2	3	4	5	Con aceptación
Como agradable	1	2	3	4	5	Como desagradable

Otra. Indíquela: _____

033fac/051A-SINA1/II-13-e

Indique cómo han recibido o recibirían sus subordinados, la modernización en esta empresa o institución:

Como necesaria	1	2	3	4	5	Como innecesaria
Positivamente	1	2	3	4	5	Negativamente
Con confianza	1	2	3	4	5	Desconfiadamente
Con seguridad	1	2	3	4	5	Con inseguridad
Con oposición	1	2	3	4	5	Con aceptación
Como agradable	1	2	3	4	5	Como desagradable
() No lo sé						

Otra. Indíquela: _____

034fac/104A-086A1/II-15-a

¿ Qué opina del tiempo que le dan para descansar dentro de su jornada laboral ?

035fac/098A-080A1/II-15-a

Las tareas que generalmente le asignan son:

Ambiguas	1	2	3	4	5	Claras
Especializadas	1	2	3	4	5	No especializadas
Trascendentes	1	2	3	4	5	Intrascendentes
Rutinarias	1	2	3	4	5	Diversificadas
Desafiantes	1	2	3	4	5	Simples
Congruentes	1	2	3	4	5	Contradictorias

Otra. Indíquela: _____

049fac/059A-SINAL/II-15-e

En su opinión, las responsabilidades asignadas a sus subordinados son:

Ambiguas	1	2	3	4	5	Claras
Especializadas	1	2	3	4	5	No especializadas
Trascendentes	1	2	3	4	5	Intrascendentes
Rutinarias	1	2	3	4	5	Diversificadas
Desafiantes	1	2	3	4	5	Simples
Mayores al puesto	1	2	3	4	5	Inferiores al puesto
Otra. Indíquela:	_____					

050fac/075A-SINAL/II-15-e

¿ Por qué cree que las tareas que realizan sus subordinados son importantes para ellos ?

051fac/004A-SINAL/II-15-e

¿ Qué opina de la cantidad de trabajo que realizan sus subordinados ?

() Es excesiva () Es poca () Es suficiente

052fac/110A-SINAL/II-15-e

¿ Qué opina del tiempo que tienen sus subordinados para desempeñar su trabajo ?

053fac/119A-099A/II-18-a

¿ Podría ud. ser de más provecho para la institución, realizando otras tareas ?

() Sí () No

¿ Cuáles ? ¿ Dónde ? ¿ Por qué ?

054fac/020A-018A/II-18-a

¿ Cuenta con todos los materiales o equipo necesario y adecuado para desarrollar su trabajo ?

() Sí () No ¿ Por qué ?

056fac/058A-046A1/II-18-b

¿ Qué opinión tiene de la calidad de los productos y/o servicios que esta empresa o institución proporciona ?

- Excelentes Buenos
 Malos Pésimos
 Otra. Indíquela: _____

¿ Por qué ?

057fac/064A-049A1/II-18-b

¿ Qué es lo que se desaprovecha en esta empresa o institución ?

- a) Recursos materiales ¿ Por qué ?
b) Recursos tecnológicos ¿ Por qué ?
c) Recursos humanos ¿ Por qué ?

058fac/032A-029A1/II-18-b

¿ Lo apoya esta empresa o institución en su desarrollo profesional o técnico ?

- Sí lo apoya No lo apoya Lo obstaculiza
 Otra. Indíquela: _____

059fac/091A-074A1/II-18-b

¿ Qué opina de los materiales, equipo e implementos de trabajo con que cuenta esta empresa o institución ?

060fac/076A-060A1/II-18-b

¿ Qué opina de los métodos y procedimientos de trabajo de esta empresa o institución ?

- excelentes perfectibles anticuados
 modernos deficientes
 Otra. Indíquela: _____

061fac/118A-098A1/II-18-c

¿ Cómo influye su jefe inmediato en la calidad del trabajo que ud. desempeña ?

062fac/050A-041A1/II-18-c

¿ Qué es lo que desaprovecha su jefe directo ?

- | | | |
|--------------------------|-----|-------------|
| a) Recursos materiales | () | ¿ Por qué ? |
| b) Recursos tecnológicos | () | ¿ Por qué ? |
| c) Recursos humanos | () | ¿ Por qué ? |
| d) Tiempo | () | ¿ Por qué ? |

063fac/090A-073A1/II-18-d

¿ Qué opina de la calidad de los productos y/o servicios que sus compañeros de trabajo realizan ?

- | | | |
|----------------------------|-----------------|------------|
| () excelente | () perfectible | () buena |
| () deficiente | () mala | () pésima |
| () Otra. Indíquela: _____ | | |

064fac/065A-050A1/II-18-d

Contestar sólo si hay trabajo de equipo.

¿ Qué opina de la calidad de los productos y/o servicios que brinda su grupo de trabajo ?

- | | | |
|----------------------------|-----------------|------------|
| () excelente | () perfectible | () buena |
| () deficiente | () mala | () pésima |
| () Otra. Indíquela: _____ | | |

067fac/038A-SINA1/II-18-e

Sus subordinados desaprovechan:

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| () Recursos materiales | () Recursos tecnológicos |
| () Recursos humanos | () Tiempo |
| () Otros. Indíquelos: _____ | |

068fac/022A-SINA1/II-18-e

¿ Piensa ud. que la maquinaria, herramientas e implementos de trabajo que sus subordinados utilizan, le permite a esta empresa o institución ser competitiva en el mercado ?

- | | | |
|--------|--------|-------------|
| () Sí | () No | ¿ Por qué ? |
|--------|--------|-------------|

069fac/113A-093A1/III-02-a

Para realizar su trabajo, la confianza que tiene en su (s):

a) Jefe es	... ninguna en absoluto	1	2	3	4	5	absoluta
b) Compañeros es	... ninguna en absoluto	1	2	3	4	5	absoluta
c) Subordinados es	... ninguna en absoluto	1	2	3	4	5	absoluta

071fac/066A-051A1/III-02-b

¿ Qué opinión tiene de la forma en que esta empresa o institución propicia las actividades sociales entre sus trabajadores, fuera de la jornada laboral ?

072fac/083A-067A1/III-02-c

¿ Qué opinión tiene de su jefe inmediato ?

074fac/043A-036A1/III-02-d

Si trabaja en equipo o con un grupo de personas como equipo, ¿ qué opina de ellos como compañeros de trabajo ?

075fac/045A-SINA1/III-02-e

¿ Qué opinión tiene de sus subordinados ?

077fac/023A-020A1/III-04-a

Si es el caso, ¿ qué tan trascendentes son los cambios que ha habido en su trabajo ? ¿ Por qué ?

078fac/115A-095A1/III-04-a

¿ Considera que debería haber cambios en las actividades de trabajo que ud. realiza ?

() Si () No

¿ Cuáles ?

079fac/013A-011A1/III-04-b

¿ Qué opina de la forma que esta empresa o institución emplea para establecer cambios ?

080fac/127A-105A1/III-04-c

¿ Qué opinión tiene de la forma en que su jefe inmediato implanta cambios en el trabajo que se realiza ?

081fac/010A-008A1/III-04-d

¿ Qué opina de la forma en que sus compañeros reaccionan ante los cambios que se implementan en su trabajo ?

082fac/087A-SINA1/III-04-e

¿ Son capaces sus subordinados de proponer cambios favorables para el desarrollo del trabajo ?

083fac/034A-030A1/III-06-b

Para que en esta empresa o institución se pueda ascender (subir de puesto) se requiere:

- | | | |
|---|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cooperación | <input type="checkbox"/> Individualismo | <input type="checkbox"/> Compadrazgo |
| <input type="checkbox"/> Adulación | <input type="checkbox"/> "Palancas" | <input type="checkbox"/> Ninguna |
| <input type="checkbox"/> Antigüedad | <input type="checkbox"/> Méritos propios | <input type="checkbox"/> Insistencia |
| <input type="checkbox"/> Eficiente desempeño | | |
| <input type="checkbox"/> Otra. Indíquela: _____ | | |

087fac/061A-SINA1/III-06-e

Entre sus subordinados existe principalmente:

- | | | |
|---|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cooperación | <input type="checkbox"/> Individualismo | <input type="checkbox"/> Excelencia |
| <input type="checkbox"/> Negligencia | <input type="checkbox"/> Torpeza | <input type="checkbox"/> Dependencia |
| <input type="checkbox"/> Autonomía | <input type="checkbox"/> Conformismo | |
| <input type="checkbox"/> Otra. Indíquela: _____ | | |

089fac/003A-002A1/III-07-b

¿ Qué opina de la información que esta empresa o institución emplea para comunicarle los principales aspectos de su funcionamiento ?

- Es suficiente en lo relativo al personal de confianza, no así para el resto de los trabajadores.
- No es totalmente satisfactoria. Es pobre, poco veraz, indirecta y parcial en muchos aspectos.
- Es adecuada.
- Es clara y explícita.
- Podría mejorarse, proporcionando más oportunamente la información.
- Otra. Indíquela: _____

090fac/105A-087A1/III-07-c

La comunicación entre ud. y su jefe es:

Muy buena 1 2 3 4 5 Muy mala

¿ Por qué ?

091fac/014A-012A1/III-07-d

¿ Cómo se transmite la información de trabajo entre sus compañeros ?

- () La comunicación es vaga, confusa o contradictoria.
- () Sólo existe problema de deformación en la comunicación cuando es verbal o cuando existe alguna implicación emotiva.
- () Es bastante directa, aunque los conflictos surgen cuando se consideran implícitos algunos acuerdos.
- () Es adecuada y bastante aceptable porque existen canales e instancias para cada uno de ellos.
- () Otra. Indíquela: _____

093fac/085A-069A1/III-08-a

¿ Cuáles son las causas que generalmente originan conflicto en su grupo de trabajo ?

094fac/030A-027A1/III-08-b

¿ Cuáles son las principales causas que provocan conflictos en esta empresa o institución ?

096fac/130A-107A1/III-08-c

¿ Qué es lo que más le causa problemas o conflictos en su trabajo y que ud. no comenta ?

097fac/048A-039A1/III-08-d

¿ Cómo se manifiesta una tensión en su grupo ?

- () Inconformidad () Descontento () Malestar
- () Enojo () Apatía () Ansiedad
- () Dejarse de hablar () Interfiriendo la relación laboral
- () Interfiriendo las relaciones humanas
- () Otra. Indíquela: _____

099fac/047A-SINA1/III-08-e

En su opinión, ¿ por qué ocurren estados de tensión entre sus subordinados ?

100fac/049A-040A1/III-10-b

¿ Qué es el trabajo para ud. ?

101fac/024A-021A1/III-10-b

¿ Qué distingue a esta empresa o institución de otras similares ?

102fac/054A-043A1/III-10-b

¿ Cuáles son las creencias y valores de trabajo que prevalecen en la mayoría de los jefes de esta empresa o institución ?

Creencias:

Valores:

103fac/036A-031A1/III-10-c

¿ Cuáles son las creencias y valores predominantes que para el trabajo tiene su jefe inmediato ?

Creencias:

Valores:

104fac/015A-013A1/III-10-d

¿ Qué significa el trabajo para sus compañeros ?

105fac/037A-SINA1/III-10-e

En su opinión, ¿ cuáles son los valores y creencias predominantes que para el trabajo tienen sus subordinados ?

Valores:

Creencias:

106fac/086A-070A1/III-16-a

Si considera ud. que puede participar más activamente en la toma de decisiones, planeación y forma de trabajo, ¿ por qué no lo hace ?

- Porque la estructura organizativa no da la oportunidad.
- Por desconocimiento de políticas internas y porque este trabajo requiere mucho tacto.
- Porque nos limitan en la participación y porque no nos toman en cuenta.
- Porque ésta no es retribuida.
- De momento no me interesa por el puesto que tengo, aunque tengo los elementos.
- Otra. Indíquela: _____

107fac/012A-010A1/III-16-a

¿ Qué grado de libertad tiene para realizar su trabajo ?

Absoluta libertad 1 2 3 4 5 Ninguna en absoluto

¿ Por qué ?

108fac/057A-045A1/III-16-c

¿ Cómo recibe su jefe inmediato las sugerencias que ud. hace ?

- Bien, existe buen nivel de comunicación.
- De buen agrado, positivamente, con interés y atención.
- De modo normal.
- Depende de lo que sugiera, pero siempre hay apoyo.
- Si son positivas o adecuadas, de forma amable.
- Cuando las hago es porque las pidió y creo que son bien recibidas.
- Cuando se ha hecho existe un clima de respeto y aprobación.
- No hago sugerencias
- Otra. Indíquela: _____

111fac/035A-SINA1/III-16-e

¿ Qué grado de libertad considera ud. que sus subordinados deben tener para realizar el trabajo ?

Absoluta libertad 1 2 3 4 5 Ninguna en absoluto

¿ Por qué ?

112fac/129A-106A1/IV-21-a

¿ Qué opinión tiene de su trabajo ?

113fac/071A-056A1/IV-21-a

¿ El puesto que ud. ocupa cubre las expectativas que de él tenía ?

() Sí

() No

¿ Por qué ?

114fac/008A-006A1/IV-21-a

¿ Qué es lo que más le satisface de su trabajo ?

115fac/041A-034A1/IV-21-a

¿ En qué se distingue ud. de entre aquellos que realizan actividades iguales o casi iguales a las suyas ?

116fac/074A-059A1/IV-21-b

¿ Cómo fomenta la superación y desarrollo de sus miembros, esta empresa o institución ?

117fac/039A-032A1/IV-21-b

Dé su opinión sobre el departamento, área o sección donde trabaja:

118fac/123A-101A1/IV-21-c

¿ Su jefe le permite superarse ?

() Sí

() No

¿ Por qué ?

119fac/096A-078A1/IV-21-c

¿ Cómo influye su jefe inmediato en la satisfacción o insatisfacción por el trabajo que ud. realiza ?

120fac/009A-007A1/IV-21-d

¿ Influyen satisfactoriamente sus compañeros en el trabajo que ud. realiza ?

Nada

1 2 3 4 5

Absolutamente

121fac/128A-SINA1/IV-21-e

¿ Influyen satisfactoriamente sus subordinados en el trabajo que ud. realiza ?

Nada

1 2 3 4 5

Absolutamente

122fac/029A-026A1/IV-22-a

¿ Le permite su trabajo cubrir sus necesidades y deseos personales ?

() Sí

() No

¿ Por qué ?

124fac/011A-009A1/IV-22-a

¿ Su trabajo le permite cubrir las necesidades de su familia ?

() Sí

() No

¿ Por qué ?

125fac/095A-077A1/IV-22-a

En su opinión, ¿ su trabajo le enferma ?

() Sí

() No

¿ Cómo ?

126fac/067A-052A1/IV-22-b

¿ Qué opina de esta empresa o institución en cuanto a:

Retribuciones:

Prestaciones:

127fac/111A-091A1/IV-22-b

¿ Qué opina del nivel de vida que sus superiores mantienen ?

130fac/033A-SINA1/IV-22-e

¿ Por qué cree que sus subordinados tienen el nivel de vida que llevan ?

APENDICE 8

MATERIAL COMPLEMENTARIO A LA REVISION DOCUMENTAL
PARA ELABORAR EL CUESTIONARIO

MATERIAL COMPLEMENTARIO A LA REVISION DOCUMENTAL
PARA ELABORAR EL CUESTIONARIO

- Adams, J. A. (1983). Aprendizaje y memoria. México: Manual Moderno.
- Aranda, S. J. M. (1982). Opiniones de los campesinos pobres acerca de su ejido y de sus condiciones de trabajo. Tesis de licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Berelson, B., Holsti, O. R., Ackermann, W., Danielson, W. A., George, A. L., Jiménez, O. R. y Paulín, S. G. (1984). Análisis de Contenido. México: Cuadernos de Extensión Universitaria de la U. N. A. M.
- Brown, F. G. (1980). Principios de la medición en psicología y educación. México: Manual Moderno.
- Brown, J. A. (1973). La psicología social en la industria. México: F.C.E.
- Bustamante, J. A. y Santa Cruz, A. (1975). Psiquiatría transcultural. La Habana: Ed. Científico-Técnica del Instituto Cubano del Libro.
- Cacho, C. A. (1985). Toma de decisiones y estilos de mando. Tesis de licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Cantera, H. E. (1983). Nueva organización post-taylorista para mantener la competitividad. Presente y Futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa (pp. 193-197). Madrid: Fundación Universidad-Empresa.

Castañó, A. D. A. (1969). Estudios sobre la autoridad: Su aplicación al trabajo. Tesis de doctorado en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Castañó, A. D. A. (1984). Crisis y desarrollo de las organizaciones: Una aproximación al trabajo organizado. México: Dirección General de Publicaciones de la U.N.A.M.

Centro Nacional de Productividad. (1967). Cómo dirigir. México: Autor.

Cervantes, G. M. y Sánchez, C. M. (1986). Factores que intervienen en la resistencia de la gente ante un cambio estructural. Tesis de licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Coello, R. F. (1986). Proceso de desarrollo de un plan de formación de mandos. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2 (4-5), 175-181.

¿ Cómo están resolviendo la crisis los directores en México ? (1982, julio 15). Cambio Organizacional, 2 (13), 1.

El conflicto organizacional, sus causas y soluciones. (1982, marzo 15). Cambio Organizacional, 2 (5), 1-2.

- Díaz, G. R. (1977). Estudios de psicología del mexicano. México: Trillas.
- Ekvall, G. (1986). El clima organizacional: Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2 (4-5), 95-113.
- Fernández, P. F. (1986). Resistencia al cambio y participación. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2 (4-5), 169-174.
- García, y G. B. (1975). Factores relacionados con la satisfacción laboral en las mujeres: Un estudio comparativo. Tesis de maestría en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- García, S. D. (1979). Elaboración de una escala de actitud hacia el trabajo. Tesis de licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gómez, L. N. (1983). Organización del trabajo y actitud de los trabajadores frente al trabajo y frente a las relaciones de trabajo. Presente y Futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa (pp. 211-216). Madrid: Fundación Universidad-Empresa.
- Una herramienta en la investigación de clima organizacional en México: El proyecto Omnibus. (1984, diciembre 31). Cambio Organizacional, 4 (24), 3-4.
- Homans, G. C. (1972). El grupo humano. Buenos Aires: Eudeba.

- Husenman, S. (1985). Supuestos ideológicos de directivos de empresas frente a diversos modelos organizativos. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 1 (1), 55-59.
- Jiménez, O. A. (1985). Acción de desarrollo organizacional en grupos funcionales de trabajo. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 1 (1), 50-54.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1977). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.
- Lázaro, C. M. (1986). Resistencia al cambio en una empresa textil. Tesis de licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Leonov, A. y Lebedev, V. (1973). Sobre el problema de la compatibilidad psicológica en los vuelos cósmicos. Ciencias Sociales, 2 (12), 54-70.
- Maier, N. P. (1973). Psicología industrial. Madrid: Rialp.
- Martínez, A. G. (1983). Tratamiento de las tensiones sociales por parte de un grupo de mandos. Presente y Futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa (pp. 133-139). Madrid: Fundación Universidad-Empresa.
- Munduata, J. M. (1983). Posibilidad práctica del modelo motivacional de Locke. Presente y Futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa (pp. 197-203). Madrid: Fundación Universidad-Empresa.

Nieto-Cardoso, E. (1977, octubre 27). Clima organizacional: Un punto de debate. Revista de Psicología de la Universidad de Monterrey, 6 (2), 1-4.

Las organizaciones en México ante la crisis: Resultados cualitativos. (1982, octubre 31). Cambio Organizacional, 2 (20), 1-6.

Las organizaciones en México ante la crisis: Resultados cuantitativos. (1982, septiembre 30). Cambio Organizacional, 2 (18), 1-4.

La participación de los trabajadores: Una tendencia creciente. (1982, enero 31). Cambio Organizacional, 2 (2), 3-4.

Pereda, M. S. y Redondo, U. I. (1983). La teoría de Herzberg: Un modelo útil pero incompleto. Presente y Futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa (pp. 187-193). Madrid: Fundación Universidad-Empresa.

Pereda, S. y García, T. J. (1986). Variables personales y causas de satisfacción e insatisfacción en el trabajo en empleados españoles de Banca. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 1 (2), 101-114.

Price-Williams, D. R. (1980). Por los senderos de la psicología intercultural. México: F. C. E.

¿ Qué es lo que realmente quieren los trabajadores y empleados ? (1982, junio 30). Cambio Organizacional, 2 (12), 2-3.

Quiñones, V. E., Matéu, B. M. y Roca, G. A. (1983). El impacto del mando intermedio en la organización. Presente y Futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa (pp. 68-74). Madrid: Fundación Universidad-Empresa.

Reyes, S. F. (1986). Diagnóstico del clima laboral dentro del desarrollo organizacional. Tesis de licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Rodríguez, L. J. L., de Benito, F. F. y Cremades, C. J. (1983). Clima laboral en la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE). Presente y Futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa (pp. 217-226). Madrid: Fundación Universidad-Empresa.

Saldaña, M. M. (1979). Actitudes de un grupo de sentenciados por homicidio en libertad preparatoria hacia figuras de autoridad. Tesis de licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Sánchez, B. G. (1973). Desarrollo organizacional y estrategias de cambio. Tesis de doctorado en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Seisdedos, N. (1986). El clima laboral y su medida. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 1 (2), 77-100.

Shibutani, T. (1971). Sociedad y personalidad: Una aproximación interaccionista a la psicología social. Buenos Aires: Paidós.

Los sistemas laborales ofrecen diversos puntos de partida para incrementar la eficiencia. (1982, mayo 31). Cambio Organizacional, 2 (10), 3-4.

Veintidós elementos que influyen en la productividad. (1982, julio 15). Cambio Organizacional, 2 (13), 3.

Vela, M. R. (1983). Un ejemplo de tratamiento de las tensiones sociales de la empresa. Presente y Futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa (pp. 127-133). Madrid: Fundación Universidad-Empresa.

Vígano, R. D. (1986). Autoritarismo e intolerancia a la ambigüedad en la cultura mexicana. Tesis de maestría en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Yebra, F. A. (1983). Nuevas perspectivas para la formación de mandos. Presente y Futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa (pp. 177-183). Madrid: Fundación Universidad-Empresa.

REVISION DOCUMENTAL

REVISION DOCUMENTAL

- Alvarez, G. G. (1992). El constructo "clima organizacional": Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11 (1-2), 25-50.
- Aranda, S. J. M. (1982). Opiniones de los campesinos pobres acerca de su ejido y de sus condiciones de trabajo. Tesis de licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Brown, J. A. (1973). La psicología social en la industria. México: F.C.E.
- Brunet, L. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Davis, K. (1983). El comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Ekvall, G. (1986). El clima organizacional: Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2 (4-5), 95-113.

Fishbein, M. (1992, octubre 23). "Aplicando la teoría de la acción razonada para resolver problemas con la salud". Segunda Reunión Internacional de la Psicología, Facultad de Psicología y Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Flores, P. G. (1995). Clima laboral: Satisfacción y desempeño personal. Tesina de licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Forehand, G. A. y Gilmer, B. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin, 62 (6), 361-382.

George, A. L. (1984). Enfoques cuantitativos y cualitativos del análisis de contenido. En Berelson, B., Holsti, O. R., Ackermann, W., Danielson, W. A., George, A. L., Jiménez, O. R. y Paulín, S. G. Análisis de Contenido. México: Cuadernos de Extensión Universitaria de la U. N. A. M.

Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. Organizational Behavior and Human Performance, 9 (1), 120-125.

Hernández, G. F. M. y Pérez Palma, C. M. L. (1993). Investigación del clima institucional de una mediana empresa. Tesis de licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

James, L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological Bulletin, 81 (12), 1096-1112.

- Livier, B. R. O., Bedolla, M. P., Bustos, A. M. y López, R. M. E. (1982). Curso de prácticas de tercer nivel: Social unidimensional. México: Coordinación de Laboratorios de la Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Nieto-Cardoso, E. (1977, octubre 27). Clima organizacional: Un punto de debate. Revista de Psicología de la Universidad de Monterrey, 6 (2), 1-4.
- Padua, J. (1982). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. México: F. C. E.
- Pritchard, R. D. y Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. Organizational Behavior and Human Performance, 9 (1), 126-146.
- Reyes, S. F. (1986). Diagnóstico del clima laboral dentro del desarrollo organizacional. Tesis de licenciatura en psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rodríguez, L. J. L., de Benito, F. F. y Cremades, C. J. (1983). Clima laboral en la Compañía Telefónica Nacional de España (CTNE). Presente y Futuro de la Psicología del Trabajo en la Empresa (pp. 217-226). Madrid: Fundación Universidad-Empresa.
- Rojas, S. R. (1980). Guía para realizar investigaciones sociales. México: U.N.A.M.

- Schein, E. H. (1980). Psicología de la Organización. Madrid: Prentice/Hall Internacional.
- Schneider, B. (1972). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities. Journal of Applied Psychology, 56 (), 211-217.
- Schneider, B. (1973). The perception of organizational climate: The customer's view. Journal of Applied Psychology, 57 (3), 248-256.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. Personnel Psychology, 28 (4), 447-479.
- Schneider, B. y Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. Personnel Psychology, 36 (1), 19-39.
- Seisdedos, N. (1986). El clima laboral y su medida. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 1 (2), 77-100.
- Toro, A. F. (1992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación del clima organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11 (1-2), 151-162.
- Triana, B. (1991). Las concepciones de los padres sobre el desarrollo: Teorías personales o teorías culturales. Infancia y Aprendizaje, (54), 19-39.
- Waters, L. K., Roach, D. y Batlis, N. (1974). Organizational climate dimensions and job-related attitudes. Personnel Psychology, 27 (3), 465-476.