

115
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS
TRABAJADORES DEL INSTITUTO NACIONAL DE
CARDIOLOGIA "IGNACIO CHAVEZ"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
MARGARITO GATICA AGUILAR
BLANCA PATRICIA HUITRON REBOLLAR

DIRECTOR DE TESIS: LIC. JOSE RAMON SILVA SANCHEZ
ASESOR METODOLOGICO: LIC. RAUL TENORIO RAMIREZ

MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





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.

AGRADECIMIENTOS

AGRADECEMOS, DE MANERA MUY ESPECIAL, A NUESTROS PADRES, HERMANOS, DEMAS FAMILIARES Y AMIGOS POR SU COMPRESION Y APOYO INCONDICIONAL DE SIEMPRE.

A NUESTROS ASESORES POR GUIARNOS SABIA Y PACIENTEMENTE EN LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

A LA PSIC. BLANCA RIOS Y AL PSIQ. DAVID SILVA, POR ABRIRNOS LAS PUERTAS DEL INSTITUTO PARA HACER ESTA INVESTIGACION.

A TODO EL PERSONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGIA "IGNACIO CHAVEZ" QUE PARTICIPO EN EL ESTUDIO.

BLANCA PATRICIA
HUITRON
REBOLLAR

Y

MARGARITO
GATICA
AGUILAR

I N D I C E

	PAG
RESUMEN	3
INTRODUCCION	5
CAPITULO I EL CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACION	7
1.1 LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA	
1.2 EL CLIMA LABORAL	
1.2.1 DEFINICION	
1.2.2 TIPOS DE CLIMA Y SUS DIMENSIONES	
1.2.3 METODOS DE ESTUDIO	
CAPITULO II ASPECTOS FISICOS	36
2.1 ILUMINACION	
2.2 COLOR	
2.3 RUIDO Y MUSICA	
2.4 TEMPERATURA Y VENTILACION	
CAPITULO III INTERACCION HUMANA	47
3.1 DINAMICA DE GRUPOS	
3.1.1 ACTITUD	
3.1.2 LIDERAZGO	
3.2 MOTIVACION	
3.2.1 TEORIAS DE CONTENIDO	
3.2.2 TEORIAS DE PROCESO	
CAPITULO IV INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGIA "IGNACIO CHAVEZ"	66
4.1 HISTORIA	
4.2 FILOSOFIA	
4.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES	
4.4 METAS DEL INSTITUTO	
4.5 LEY DEL INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGIA	
4.6 ORGANIZACION INTERNA	
4.7 DISTRIBUCION FISICA	
4.8 ESCUDO Y MURALES	
4.9 SERVICIOS DE ASISTENCIA Y APOYO	

CAPITULO V	METODOLOGIA	PAG
		84
5.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
5.2	JUSTIFICACION	
5.3	HIPOTESIS	
5.4	VARIABLES	
5.5	POBLACION Y MUESTRA	
5.6	TIPO DE ESTUDIO	
5.7	DISEÑO DE INVESTIGACION	
5.8	DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO	
5.9	PROCEDIMIENTO	
5.10	ANALISIS ESTADISTICO DE DATOS	
CAPITULO VI	DESCRIPCION DE RESULTADOS	102
6.1	TURNO	
6.2	SEXO	
6.3	ESCOLARIDAD	
6.4	EDAD	
6.5	ANTIGÜEDAD	
CAPITULO VII	CONCLUSIONES	130
7.1	TURNO	
7.2	SEXO	
7.3	ESCOLARIDAD	
7.4	EDAD	
7.5	ANTIGÜEDAD	
CAPITULO VIII	SUGERENCIAS Y LIMITACIONES	135
CAPITULO IX	APORTACIONES	138
ANEXOS		140
	ANEXO 1: ADAPTACION ESPAÑOLA DEL WES	
	ANEXO 2: ADAPTACIONES DEL WES PARA LA MUESTRA	
LISTA DE REFERENCIAS		152

RESUME

RESUMEN

Se investiga la percepción del clima laboral y su relación con el turno, sexo, escolaridad, edad y antigüedad en los trabajadores de una institución hospitalaria.

La muestra aleatoriamente seleccionada incluyó al 34.76% de los trabajadores del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez".

El clima laboral es medido a través del instrumento creado por Moos, Moos y Trickett (1974/1989) y adaptado por la sección de estudios TEA, clima social: Trabajo (WES).

Se compara la percepción del clima laboral en los turnos, sexo y escolaridad mediante la t de Student. También se correlaciona esta percepción entre nivel de escolaridad, edad y antigüedad.

TURNO: difieren en implicación, apoyo, organización, presión, claridad y control.

SEXO: las mujeres perciben un mejor clima laboral en implicación, autonomía, organización, claridad, control e innovación.

NIVEL DE ESCOLARIDAD: correlacionó débilmente con autonomía, claridad y comodidad.

EDAD: influye en la percepción de la implicación, cohesión, apoyo, presión, claridad, innovación y comodidad.

ANTIGÜEDAD: correlaciona con implicación, apoyo, claridad e innovación.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Al lugar de trabajo se le ha reconocido como un espacio de estudio e investigación psicológica por la variedad de interacciones que ocurren en él. De hecho, la gente pasa, al menos, una tercera parte del día en su trabajo.

Este sitio, después del hogar, es el centro primario de experiencias sociales, políticas y culturales que son parte de la vida diaria del trabajador. Aquí la gente trata de establecer relaciones de pertenencia formando comunidades tanto formales como informales.

Una de las áreas más relevantes a estudiar en estas comunidades es el clima laboral, donde se ve reflejada la conducta total de la organización.

Hay diferentes formas de investigar el clima laboral. Una de ellas es el método de retroalimentación por encuestas empleado en el presente trabajo para captar la percepción del ambiente en una institución hospitalaria. Se utiliza el instrumento elaborado por Moos, et al. (1974/1989) que contempla tres dimensiones: relaciones (implicación, cohesión y apoyo), autorrealización (autonomía, organización y presión) y estabilidad/cambio (claridad, control, innovación y comodidad).

Un componente importante del clima laboral son los aspectos físicos del lugar de trabajo, tales como iluminación, color, ruido, música, temperatura y ventilación. Estos se desarrollan en el capítulo II.

Los aspectos básicos de la interacción humana en las comunidades de trabajo se especifican en el capítulo III. Se consideran puntos tan importantes como la dinámica de grupos y la motivación.

Para que los lectores conozcan como está formado el Instituto se crea el capítulo IV donde se mencionan los aspectos más relevantes del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez".

En el capítulo V se describe la metodología utilizada en el presente estudio, para continuar con la descripción de resultados en el capítulo VI.

Las conclusiones para las cinco variables independientes se presentan en el capítulo VII.

En el capítulo VIII pueden encontrarse las sugerencias que hacen los autores para realizar estudios sobre esta línea de investigación así como las limitaciones y por último en el capítulo IX se hace mención de las aportaciones de este estudio.

CAPITULO I

EL CLIMA LABORAL

EN LA ORGANIZACION

1.1 LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA

Para tener una visión de las organizaciones en su conjunto se les ha visto como un sistema.

Para Gago Huguet (1977) "un sistema puede definirse como un conjunto de elementos que mantienen entre sí una serie de relaciones de interdependencia conformando una totalidad estructurada". Nava Corchado, Patiño Peregrina y Rodríguez C. (1980) al considerar a la organización como un sistema lo definen como "un conjunto de elementos interdependientes que tienden a alcanzar un fin común a todo el sistema, de tal forma que la modificación de cualesquiera de ellos puede causar la modificación de los demás". Lo fundamental en ambas definiciones es el énfasis en la organización e integración de sus elementos (Arias Galicia, 1973/1989; Gago Huguet, 1977).

Al referirse a los sistemas, Gago Huguet (1977) menciona las siguientes características de estos:

"Un sistema tiene, según Banathy, tres aspectos principales: propósitos, procesos y componentes".

"En todo sistema se produce un proceso de transformación mediante el cual un objeto experimenta una transición de un estado inicial a un estado distinto al inicial".

"El objeto o conjunto de objetos que sufren la transformación se designa como operando. Al mismo tiempo hay factores o variables que actúan sobre los operandos y se denominan operadores. Existe, además, una serie de reglas definitorias de las características de la transformación a realizar".

"En un sistema se debe distinguir entre insumos o elementos de entrada (inputs) y productos o elementos de salida (outputs)".

"Los insumos pueden ser tanto operandos como operadores".

"La acción de los operadores sobre los operandos pone en juego una serie de objetivos, técnicas y normas (elementos de proceso) que la orientan, instrumentan y regulan".

"Un sistema contiene subsistemas y, a su vez, forma parte de un suprasistema. Esta jerarquización es flexible y relativa según el contexto general".

"Un sistema influye y es influido por los sistemas paralelos de su ambiente; lo mismo ocurre entre sus elementos de un sistema y de un suprasistema".

"El contexto más amplio es el que califica o juzga las funciones de los elementos que contiene. La evaluación de los resultados es indispensable para ajustar un sistema a su contexto o ámbito".

"Un sistema" institucional:

- " a) existe en el tiempo y en el espacio;
- b) tiene límites;
- c) posee un ambiente constituido por todo lo que está fuera de sus límites;
- d) recibe la influencia de factores internos y externos que afectan su estructura y funcionamiento; y
- e) tiende a mantenerse en estado de equilibrio".

Para considerar a los sistemas es preciso clasificarlos en grupos. Para Gago Huguet (1977) existen los naturales, los creados por el hombre y los híbridos. Arias Galicia (1973/1989) habla de sistemas determinísticos y de probabilísticos. En los sistemas determinísticos puede predecirse con certeza su funcionamiento mientras que en los probabilísticos existe incertidumbre.

Como a la organización la podemos considerar un sistema probabilístico creado por el hombre (considerando las dos posturas anteriores), nos enfocaremos a este tipo de sistemas.

La organización tiene fuertes tendencias hacia el sistema determinístico tales como procedimientos, reglamentos, etc. Sin embargo, está inmersa en un medio probabilístico y todas sus actividades son inciertas aunque unas más que otras (Arias Galicia 1973/1989).

Comparando al sistema con la organización, ambos se encuentran inmersos en un medio circundante (suprasistema). Cuando el sistema puede influir en otros y a su vez ser influido desde el exterior se dice que es un sistema abierto. En cambio, cuando no permite influencia se trata de uno cerrado. Las organizaciones constituyen sistemas parcialmente abiertos en virtud de que existen múltiples interacciones entre ellas y su medio (Arias Galicia, 1973/1989).

El sistema se protege de influencias indiscriminadas mediante ciertos códigos que evitan su desintegración aboliendo límites. En una organización, los límites establecidos son su espacio físico, requisitos para admitir a sus miembros, etc.

Otro aspecto por el que es necesario considerar a las instituciones como sistemas es la comunicación. La organización entera tiene insumos (por ejemplo, medicamentos, pacientes, etc.) que mediante la influencia (reacciones) del sistema se convierten en salidas (pacientes sanos, técnicas de tratamiento nuevas, hallazgos, etc.). Así, la comunicación (interior y exterior) se hace indispensable para la vida del sistema. Cuando éste no tiene las suficientes entradas no llega toda la información necesaria y tarde o temprano habrá problemas (Arias Galicia, 1973/1989).

En resumen, la organización cumple con las características de un sistema pues sus elementos (componentes material, técnico y humano) se encuentran interrelacionados. Además, en ella existen departamentos, secciones, áreas, sectores, todos ellos subsistemas, y cada uno de ellos puede considerarse a su vez como un sistema formado por subsistemas cada vez más pequeños, como son los puestos de trabajo y las personas que los ocupan, etc. (Arias Galicia, 1973/1989; Nava Corchado, et al., 1980).

El concepto de sistemas en la organización es sumamente útil cuando se diagnostica e interviene sobre el clima laboral, ya que un cambio en cualquier elemento de un sistema o subsistema puede causar cambios en otros elementos.

Al clima laboral debe considerársele como un sistema y funciona como tal dentro de la organización. Este sistema tiene sus subsistemas como son los factores físicos, la interacción humana, los procesos administrativos y los procesos técnicos.

A éstos subsistemas, al considerarlos como sistemas, a su vez están compuestos de subsistemas. Por ejemplo, el sistema aspectos físicos contiene los subsistemas iluminación, color, ruido, música, temperatura y ventilación. El de interacción humana lo conforman la dinámica de grupos y la motivación. El primero contiene los microsistemas actitud y liderazgo; y así podríamos seguir con los demás subsistemas del clima laboral.

1.2 EL CLIMA LABORAL

1.2.1 DEFINICION:

No existe un enfoque único acerca del clima laboral. Incluso se le ha definido de acuerdo con la postura teórica o con el método utilizado por cada autor. Como puede observarse en las definiciones siguientes, algunas veces se han usado los términos de clima laboral, clima de la organización y clima organizacional indistintamente para designarlo.

CLIMA LABORAL:

Es la conducta total de la organización, emergente de la interacción de sus subsistemas estructurales, técnicos, administrativos y psicosociales que influyen en la conducta de su personal (Aurich citado por Reyes Soto, 1986).

Se ve reflejado en la interacción de las personas y los grupos, los conflictos, el estilo de liderazgo, la estructura de la organización y la comunicación. Es un concepto formado por la percepción que tienen los empleados desde su posición sobre las características de la organización respecto a las variables conductuales, estructurales y de procesos combinados. Una radiografía de la organización hecha por los empleados con base en las actitudes que tienen con respecto a ella. Así, el clima laboral influye sobre la estructura, conflictos, recompensas, calor humano y propiedades similares (Ramírez Olvera y Hernández Márquez, 1990).

CLIMA DE LA ORGANIZACION:

Son los factores físicos y sociales que están situados dentro de la frontera de la organización (Yañez Elias, 1983).

CLIMA ORGANIZACIONAL:

Consiste en los métodos de acción tradicionales y cultura particular de una empresa; es la suma total de las actitudes del trabajador, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados. El clima se refiere a las condiciones ambientales internas de una empresa y no a las externas, incluye prácticas, tradiciones y costumbres (Yañez Elias, 1983).

El clima refleja las costumbres, tradiciones y prácticas organizacionales, y entre tales factores y la productividad del empleado intervienen ciertas variables incluso la moral, la cual sólo es una actitud. El clima organizacional es algo intangible y no es un fenómeno físico. Está conformado por variables como la moral, la satisfacción y la felicidad (Yañez Elias, 1983).

De las definiciones anteriores concluimos que el clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores, desde su posición, acerca de la conducta total de la organización; de la interacción de los subsistemas físicos, administrativos, técnicos y psicosociales. Se refiere a las condiciones internas de la organización y no a las externas.

1.2.2 TIPOS DE CLIMA Y SUS DIMENSIONES

TIPOS DE CLIMA

Warren (citado por Flores Procuna, 1995) identifica cuatro tipos de clima laboral. Ellos son el clima orientado hacia el poder, el clima orientado hacia el papel, el clima orientado hacia el trabajo y el clima orientado hacia la gente. Al respecto de cada uno de ellos dice:

1. "El clima orientado hacia el poder

- a) Quienes toman las decisiones tienen una jerarquía que les permite determinar las condiciones de trabajo.
- b) Se plantean objetivos personales para adquirir mejores posiciones a expensas de los demás, provocando luchas entre los individuos quienes buscan ser partícipes de ventajas particulares.
- c) El bienestar particular de cada miembro de la organización depende de sus superiores.
- d) Un ejemplo claro es una empresa de tipo familiar".

2. "El clima orientado hacia el papel

- a) Hacen énfasis en el orden y la racionalidad.
- b) Los conflictos y la competencia son controlados a través de reglamentos y procedimientos.
- c) La previsión y estabilidad de una empresa son características básicas para las organizaciones con esta orientación, por lo cual en estas empresas no es fácil hacer cambios.
- d) Algunos ejemplos son los bancos, agencias de interés social y aseguradoras".

3. "El clima orientado hacia el trabajo"

- a) La empresa persigue metas específicas (ventas, productos de calidad, proporcionar un servicio a un sector en particular, etc.) encaminadas a cumplir el objetivo principal.
- b) Cualquier participante va a ser evaluado con respecto a su contribución para que se cumpla el objetivo.
- c) La autoridad se obtiene si se ayuda a lograr el objetivo.
- d) Los reglamentos y procedimientos que se consideran, son aquellos que influyen en la realización del objetivo.
- e) Se da capacitación y adiestramiento a los individuos que carecen de conocimientos para desarrollar sus tareas".

4. "El clima orientado hacia la gente"

- a) Se atienden las necesidades de los empleados.
- b) No se espera que el personal haga cosas contrarias a sus valores.
- c) Los trabajadores impopulares comparten todo por igual.
- d) Los ejemplos incluyen algunas organizaciones de investigación y desarrollo, firmas consultoras y grupos civiles de voluntarios".

Brunet (1983/1987) habla de dos grandes tipos de climas, cada uno con dos subdivisiones, ubicados en un continuo que va de un sistema muy autoritario a uno muy participativo. Estos son el tipo de clima autoritario (autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista) y el clima de tipo participativo (consultivo y el de participación en grupo).

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

A. Autoritarismo explotador

Es un sistema autocrático sin relación de confianza jefe-subordinado. Las decisiones y objetivos se establecen en la cima y se distribuyen en forma descendente. Las fuerzas motivacionales se basan en el miedo, castigo, amenazas y ocasionalmente recompensas. Se desarrolla una organización informal que se opone a la formal.

B. Autoritarismo paternalista

Existe autoritarismo con una poca de confianza entre los superiores y los subordinados. Las fuerzas motivacionales que impulsan a los empleados son el dinero, ego, estatus, poder y sólo algunas veces el miedo. Se encuentra insatisfacción en el trabajo. Aunque las políticas se deciden en la cumbre, su forma de aplicación se hace en niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal que no siempre responde a los fines de la organización formal.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

C. Consultivo

En éste clima hay confianza entre la dirección y los subordinados. Las políticas y decisiones generales se toman en la cumbre y las específicas en niveles más inferiores. Se emplean recompensas, implicación en el trabajo y castigos ocasionales para motivar al trabajador. En caso de que se desarrolle una organización informal, ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

D. Participación en grupo

Existe una delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados. Se motiva a los empleados mediante la participación, implicación, establecimiento de objetivos, mejoramiento de métodos de trabajo y la evaluación de la conducta laboral con base en el alcance de objetivos. Existe buena comunicación ascendente, descendente y horizontal. La toma de decisiones se realiza en todos los niveles de la organización. La organización formal y la informal son la misma.

Las clasificaciones de Brunet y las de Warren se complementan entre sí, proporcionando aspectos sobresalientes al enfocar al clima laboral desde distintos puntos de vista. El clima orientado hacia el poder y el clima orientado hacia el papel comparten características comunes con el clima de tipo autoritario, mientras que el clima orientado hacia el trabajo y el orientado hacia la gente comparten algunos rasgos (aunque en menor cantidad) con el clima de tipo participativo.

DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Muchos investigadores han sentido la necesidad de ver al clima laboral como un conjunto de factores (la personalidad de la empresa) a estudiar. Sin embargo, no se ha podido determinar con precisión a cuales son, tal vez por dos razones. La primera es que el clima laboral es un aspecto multifactorial y en segundo lugar, cada autor ha definido sus variables de manera diferente. Pese a esta dificultad, en el afán de estudiar a la comunidad de trabajo ha habido intentos por encontrar las partes integrantes del clima laboral tal como lo muestran estos ejemplos.

Forehand y Gilmer (citados por Brunet, 1983/1987) lo dividen en cinco dimensiones:

1. Tamaño de la organización
2. Estructura de la organización
3. Complejidad sistemática de la organización
4. Estilo de liderazgo
5. Orientación de fines

Para Friedlander y Margulies (citados por Brunet, 1983/1987) el clima laboral consta de:

1. Empeño
2. Obstáculos o trabas
3. Intimidad
4. Espíritu de trabajo
5. Actitud
6. Acento puesto sobre la producción
7. Confianza
8. Consideración

Gavin (citado por Brunet, 1983/1987) habla de:

1. Estructura organizacional
2. Obstáculo
3. Recompensa
4. Espíritu de trabajo
5. Confianza y consideración de parte de los administradores
6. Riesgos y desafíos

Lawler, Hall y Oldham (citados por Brunet, 1983/1987):

1. Competencia/eficacia
2. Responsabilidad
3. Nivel práctico/concreto
4. Riesgo
5. Impulsividad

Para Meyer (citado por Brunet, 1983/1987) el clima consta de:

1. Conformidad
2. Responsabilidad
3. Normas
4. Recompensa
5. Claridad organizacional
6. Espíritu de trabajo

Payne, Pheysey y Pugh (citados por Brunet, 1983/1987) hablan de solamente dos factores:

1. Tipo de organización
2. Control

Pritchard y Karasick (citados por Brunet, 1983/1987) establecen once factores integrantes del clima laboral:

1. Autonomía
2. Conflicto contra cooperación
3. Relaciones sociales
4. Estructura organizacional
5. Recompensas
6. Relación entre rendimiento y remuneración
7. Niveles de ambición de la empresa
8. Estatus
9. Flexibilidad e innovación
10. Centralización
11. Apoyo

Schneider y Bartlett (citados por Brunet, 1983/1987):

1. Apoyo proveniente de la dirección
2. Interés por los nuevos empleados
3. Conflicto
4. Independencia de los agentes
5. Satisfacción
6. Estructura organizacional

Steers (citado por Brunet, 1983/1987) considera diez factores:

1. Estructura organizacional
2. Refuerzo
3. Centralización del poder
4. Posibilidad de cumplimiento
5. Conformación y desarrollo
6. Seguridad contra riesgo
7. Apertura contra rigidez
8. Estatus y moral
9. Reconocimiento y retroalimentación
10. Competencia y flexibilidad organizacional

Likert (citado por Brunet, 1983/1987) habla del clima laboral como un sistema que puede ser abierto o cerrado. Para medirlo, crea el perfil de las características organizacionales, que capta la percepción de clima en ocho dimensiones:

1. **Métodos de mando:** la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. **Naturaleza de las fuerzas motivacionales:** procedimientos para motivar y responder a las necesidades de los empleados.
3. **Características de los procesos de comunicación:** tipos y forma de ejercer la comunicación en la empresa.
4. **Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción:** importancia de la interacción superior-subordinado en el establecimiento de objetivos.
5. **Toma de decisiones:** la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. **Procesos de planificación:** sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. **Procesos de control:** ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** la planificación y formación deseada.

Según Halpin y Crofts (citados por Brunet, 1983/1987) las propiedades que interactúan para formar un clima laboral son:

1. **Solidaridad:** es la percepción de los empleados de que sus necesidades personales se están satisfaciendo y a la vez sus tareas se están ampliando.
2. **Consideración:** se refiere a la percepción de los empleados de un ambiente de apoyo e interés por parte de los directivos.
3. **Producción:** percepción de que los directivos saben dirigir.
4. **Distanciamiento:** percepción de una distancia emocional entre superior y subordinado.
5. **Desintereses:** falta de interés por la tarea.
6. **Impedimento:** falta de equidad en la distribución del trabajo.
7. **Intimidad:** relaciones amistosas dentro de la organización.
8. **Confianza:** cuando la administración demuestra interés por motivar a sus empleados.

Por otro lado Litwin y Stringer (citados por Brunet, 1983/1987) también encontraron ocho factores que componen el clima laboral, éstos son:

1. **Estructura:** reglas y reglamentos de la empresa.
2. **Desafío y Responsabilidad:** la sensación de ser su propio jefe.
3. **Recompensas:** sensación de recibir la recompensa adecuada y equitativa.
4. **Calor Humano y Apoyo:** sensación de apoyo y compañerismo.
5. **Riesgos y Aceptación de Riesgos.**
6. **Tolerancia para los Conflictos:** el grado en que el ambiente puede aceptar diferentes opiniones.
7. **Identidad Organizacional:** grado de lealtad del grupo hacia la empresa.
8. **Normas y Expectativas para el Desempeño:** la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con éste.

Posteriormente, Burke, Borucki y Hurley (1992) proponen dos grandes dimensiones como componentes del clima laboral (interés por los clientes e interés por los empleados) al estudiarlo en personal de tiendas ubicadas en cinco regiones de los Estados Unidos de América.

Interés por los empleados:

1. **Enfasis en la meta:** grado en que los empleados perciben que su supervisor inmediato es claro en los estándares de desempeño.
2. **Apoyo de la administración:** grado en que los empleados perciben que su supervisor inmediato los asiste en el desempeño de sus actividades y muestra interés y respeto por los empleados.
3. **Orientación hacia la retribución no monetaria:** grado en que las retribuciones no monetarias (por ejemplo elogios, alabanzas) son recibidas por algo extraordinario.
4. **Orientación hacia la retribución monetaria:** grado en que las remuneraciones monetarias son recibidas por algo extraordinario.
5. **Cooperación grupal en el trabajo:** grado en que los empleados perciben a otros empleados como cooperativos y amigables.
6. **Enfasis en los medios:** grado en que los empleados perciben que su tienda les proporciona la capacitación adecuada y la información necesaria para vender los productos realizando así un desempeño efectivo de su trabajo.

Interés por los clientes:

7. **Orientación hacia los servicios de la organización:** grado en que los empleados perciben a la tienda y los empleados como asistentes de los clientes en la localización, compra y devolución de mercancía.
8. **Obstáculos relacionados con los recursos humanos:** grado en que los empleados perciben que los clientes se van de la tienda por problemas o barreras relacionados (as) con la conducta del personal.
9. **Obstáculos relacionados con la mercancía:** grado en que los empleados perciben que los clientes se van de la tienda por problemas o barreras relacionados (as) con el surtido, acomodo o etiquetado de la mercancía.

En México también se han tratado de encontrar los componentes del clima laboral. Así lo demuestran las aportaciones a este respecto hechas por Romero Betancourt y por Flores Procuna.

Romero Betancourt (1977, 1992) sugiere nueve métodos de motivación para crear un clima favorable:

1. **Comprensión:** necesidad de consideración ante circunstancias adversas, de evitar una crítica destructiva, abusiva o exagerada.
2. **Atmósfera de libertad:** expresión abierta como fuente potencial de ideas y de entusiasmo.
3. **Reto:** asignación de trabajos que impliquen el uso de todo el talento y habilidades del trabajador.
4. **Equidad:** trato equitativo y justo de los administradores hacia el personal.
5. **Necesidad de asociación:** cuando el empleado se siente parte de la organización, del equipo de trabajo.
6. **Necesidad de saber:** conocimiento que tiene el empleado de la filosofía, políticas, objetivos, planes y procedimientos de la empresa, así como de los resultados de su trabajo (calidad de la comunicación formal de la institución).
7. **Necesidad de progreso:** oportunidad de desarrollo que ofrece la empresa.
8. **Necesidad de apreciación y reconocimiento:** grado de interés que el superior muestra por los objetivos, metas, opiniones e ideas de un subordinado.
9. **Necesidad de tranquilidad:** necesidad de evitar tensiones y preocupaciones innecesarias provocadas por rivalidades internas.

Más recientemente, Flores Procuna (1995) propone doce factores como componentes del clima laboral:

1. **Flujo de comunicación:** la comunicación organizacional formal (ascendente, descendente y horizontal) e informal.
2. **Identidad corporativa:** conocimiento de metas y valores (filosofía institucional) por parte de los empleados.
3. **Efectividad estructural:** diseño estructural de la institución (división del trabajo, control y supervisión, criterios de evaluación).
4. **Compensaciones:** influencia de los sueldos, prestaciones y promociones.
5. **Conducta intergrupal:** interacción de los grupos (formales e informales) que integran la institución.
6. **Idoneidad tecnológica:** grado de incertidumbre al cambio tecnológico.
7. **Capacitación y desarrollo:** la capacitación otorgada por la institución y oportunidades de desarrollo personal y profesional del empleado.
8. **Influencia directiva:** influencia del tipo de liderazgo en la conducta del grupo de trabajo.
9. **Esfuerzo laboral:** vigor, ánimo o valor, ética para realizar el trabajo.
10. **Reglamentos y políticas:** examina el sistema de reglas y normas abstractas (preceptos, estatutos o leyes y reglamentos) de la organización.
11. **Planeación de funciones:** grado de relación entre los resultados de trabajo planeados y los obtenidos.
12. **Apoyo grupal:** influencia del apoyo grupal en la eficacia, eficiencia y productividad personal.

Sin embargo, no existe un instrumento para medir los factores de que habla Romero Betancourt, ni hay estudios que validen empíricamente la postura que Flores Procuna asume.

Con ésta limitación, en el presente trabajo se retoma el instrumento de Moos, et al. (1974/1989) "The Social Climate Scales: Family, Work, Correctional Institutions and Classroom Environment Scales" en la adaptación española hecha por la sección de estudios TEA ediciones, S. A. (ver anexo 1) haciendo adaptaciones de lenguaje (ver anexo 2). Sólo se consideró el WES (Escala Social: Trabajo).

Moos, et al. (1974/1989) dividen al clima laboral en tres dimensiones: relaciones (implicación, cohesión y apoyo), autorrealización (autonomía, organización y presión) y estabilidad/cambio (claridad, control, innovación y comodidad).

I. **Relaciones:** evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros.

1. **Implicación:** grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
2. **Cohesión:** grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
3. **Apoyo:** grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un nuevo clima social.

II. **Autorrealización:** es el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

4. **Autonomía:** grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
5. **Organización:** grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
6. **Presión:** grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

III. **Estabilidad/Cambio:** grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y como se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y, por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

7. **Claridad:** grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.

8. **Control:** grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.

9. **Innovación:** grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

10. **Comodidad:** grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

1.2.3 METODOS DE ESTUDIO

Rodríguez Ocampo (1995) hace mención de quince métodos para realizar el diagnóstico del clima laboral. Ellos son: analogías, árbol de pertenencia, compass, conferencia de búsqueda, imágenes alternativas, intuiciones sistemáticas, TKJ, mapeo contextual, estadísticas Bayesianas, Montecarlo, técnicas econométricas, pronóstico tecnológico, juegos de simulación, C3 matriz de decisión y la técnica Dorreg que él utiliza.

A éste listado cabe agregar el método de retroalimentación por encuesta (Flores Procuna, 1995; Hodgetts y Altman, 1989) el cual se utiliza para estudiar el clima laboral en el presente trabajo.

Los primeros catorce métodos hablan sobre como averiguar las condiciones del futuro. El Dorreg y el de retroalimentación por encuestas estudian el aquí y el ahora. Todos pueden utilizarse como herramientas para actuar sobre el futuro.

A continuación se mencionarán algunos aspectos importantes de los métodos arriba mencionados.

1. ANALOGIAS

Pretende encontrar configuraciones estructurales similares basándose en el estructuralismo.

Procedimiento:

Se localizan dos conjuntos de eventos (uno pasado y uno futuro) que posean elementos estructuralmente similares. Después se investiga en forma sistemática el grado de comparabilidad entre las dos situaciones y se reproducen los dos conjuntos de eventos.

Ventajas:

Su valor metodológico depende en gran medida del modelo técnico que definen las principales categorías y condiciones de comparación. Establece mecanismos sistemáticos de análisis. Propicia nuevos caminos de reflexión.

Desventajas:

Dificultad en el hallazgo y depuración de los datos históricos que alimentan la analogía inicial. Determinar hasta dónde las reacciones de los tomadores de decisiones y los márgenes de libertad son similares. Diferencias encontradas en los entornos históricos respectivos.

2. ARBOL DE PERTENENCIA

Es una técnica de pronóstico cuyo objetivo es establecer una meta e identificar etapa por etapa los medios alternativos para alcanzarla.

Procedimiento:

Partir de un nudo que se subdivide en ramas. Cada rama debe incluir aquellos componentes que un grupo de especialistas considera pertinentes para un problema determinado. Desprender de cada rama tantas hojas como la observación y análisis lo reclamen. A veces los árboles de pertenencia se muestran con números relevantes (pesos numéricos).

Ventajas:

Facilita la selección de alternativas. Brinda un panorama concreto y sintético del problema.

Desventajas:

Sólo puede usarse cuando toda la información vital es derivable.

3. COMPASS

Sirve para resumir pros y contras de las políticas propuestas y organizar evaluaciones divergentes de los resultados producidos en diferentes proyectos.

Procedimiento:

En un primer nivel se organiza un taller y se integra un resumen el cual es discutido en la siguiente fase (opcional). En éste último se ven pros y contras de las repercusiones del programa.

Ventajas:

Propicia la comunicación y entendimiento de grupos altamente especializados. Puede emplearse con grupos pequeños de expertos o adaptarse a un escenario mayor.

Desventajas:

Disponibilidad de los expertos. Capacidad del moderador para conducir al grupo.

4. CONFERENCIA DE BUSQUEDA

El objetivo de ésta técnica consiste en alcanzar una nueva dimensión del problema y generar opciones novedosas que permitan, a su vez, entablar relaciones más estrechas entre quienes, a causa de una aparente incompatibilidad no habían podido llegar a un acuerdo.

Procedimiento:

Los participantes comparten sus puntos de vista, identifican problemas o tendencias (de los próximos diez a quince años) y enfocan el problema específico elaborando un cuadro sobre el futuro deseado. Después retornan al presente para elaborar las estrategias de acción y determinar políticas.

Ventajas:

Se generan diversas alternativas para el futuro. El personal se siente involucrado. Se consideran perspectivas a largo plazo.

Desventajas:

Un grupo heterogéneo puede inhibirse o manipular la participación activa.

5. IMAGENES ALTERNATIVAS

Es una forma de administrar el futuro poniendo atención a los protagonistas que podrían articular la imagen organizadora, el contenido de la imagen y el tramo temporal que le sirve de referencia.

Procedimiento:

Se obtienen imágenes mediante mecanismos como: a) completar verbos conjugados en presente, pasado y futuro acerca de situaciones imaginarias; b) señalar eventos y su fecha probable de ocurrencia; c) redactar una autobiografía futura; d) organizar las imágenes considerando si son excluyentes, prioritarias o transicionales; e) materializar las imágenes mediante la planeación.

Ventajas:

La planeación se convierte en un proceso flexible de análisis y creación.

Desventajas:

Requiere de planeación y de la participación del personal de la organización patrocinadora de los expertos. Los grupos muy heterogéneos pueden inhibirse o manipularse. El costo es elevado.

6. INTUICIONES SISTEMATICAS

Configura respuestas o nuevos significados ante diversos problemas y aspectos de la realidad a partir de percepciones y presentimientos fundamentados en la experiencia.

Procedimiento:

Detectar problemas de percepción obsoletos, identificar creencias, estereotipos y concepciones que no tienen fundamento en la realidad. Coordinar las percepciones actuales y futuras para producir un "shock cultural" y así acercar el futuro.

Ventajas:

Propicia un pensamiento creativo. Plantea la superación de mitos. Implica una visión dinámica de la realidad.

Desventajas:

Depende de la experiencia, creatividad, conocimiento y actitud prospectiva del investigador.

7. TKJ

Obtener una aproximación científica y sistemática en la solución de problemas.

Procedimiento:

Elaboración de tarjetas con el problema a investigar. Agrupación de estas mediante el proceso Hyosatsu. Elaboración de un diagrama TKJ y explicación oral o escrita de los resultados.

Ventajas:

Permite la ubicación concreta y concisa de la problemática. La elaboración de la hipótesis del problema es generada por los expertos. Conjuga la experiencia y la reflexión.

Desventajas:

Dificultad en la obtención de imparcialidad del investigador al seleccionar la información.

8. MAPEO CONTEXTUAL

Conocer el criterio de relevancia, poder y utilidad en medios donde el desarrollo futuro depende del movimiento concurrente de varios parámetros interrelacionados y/o sobre condiciones extraorganizacionales de carácter sociocultural, económico o tecnológico.

Procedimiento:

Consiste en identificar y seleccionar direcciones a largo plazo. Identificar sectores y subsectores donde la repercusión de las direcciones básicas a largo plazo pueden ser trazadas. Identificar y seleccionar áreas funcionales en cada sector principal para guiar la prefiguración del plan.

Ventajas:

Balancea análisis con síntesis. Provee una base sobre la cual planear.

Desventajas:

Dificultad en el establecimiento de parámetros.

9. ESTADISTICAS BAYESIANAS

Toma de decisiones con base en inferencias respecto a un estado de cosas dado.

Procedimiento:

Se reúne a un grupo de expertos en el tema. Se establecen hipótesis exhaustivas y mutuamente excluyentes. Los expertos evalúan las probabilidades.

Ventajas:

Implica un proceso sistemático fundado en un juicio subjetivo. Requiere de una cantidad mínima de datos.

Desventajas:

La subjetividad de la información a priori. La calidad de los datos previos, depende de la adecuada selección de expertos.

10. MONTECARLO

Provee una solución aproximada de problemas en los cuales una o más variables importantes del modelo de decisión son estocásticas o probabilísticas.

Procedimiento:

Identificar las variables de interés. Construir un modelo sencillo y completo. Determinar la distribución de la probabilidad de las variables. Muestreo aleatorio para obtener datos.

Ventajas:

Resuelve problemas en que la experimentación física es impracticable e imposible el empleo de una fórmula exacta. Permite la manipulación de aquellos factores que están sujetos a control, sin incurrir en mayores gastos y probar cambios sin afectar el proceso real.

Desventajas:

Cada programa Montecarlo se refiere a un problema específico. El investigador se enfrenta con la selección de resultados poco precisos o con un gran número de ensayos y las soluciones son sólo aproximadas.

11. TECNICAS ECONOMETRICAS

Se emplean para construir un modelo dinámico de la realidad ya que permiten que se estimen los valores de los parámetros al considerar las entradas y salidas del modelo así como la forma matemática de las relaciones de sus elementos.

Procedimiento:

Se establece la estructura del modelo (variables e interrelaciones y la forma matemática de éstas). Se asignan valores concretos a los parámetros. Computar los valores de las variables en el futuro.

Ventajas:

Puede usarse en conjunción con cualquier tipo de modelo. Ayuda en la planeación y toma de decisiones.

Desventajas:

Depende de la calidad de la información disponible.

12. PRONOSTICO TECNOLOGICO

Anticipa la introducción de tecnologías que pueden representar ventajas o desventajas estimando la fecha en que podrían surgir en el mercado.

Procedimiento:

Se consideran patrones del pasado y se actúa según la lógica de las proyecciones suponiendo que no habrá virajes súbitos. Para ello, se puede recurrir a redes de información y a otros medios que ayuden a detectar cambios en los patrones conocidos.

Ventajas:

Puede usarse en combinación con otras técnicas. Permite tomar medidas preventivas.

Desventajas:

Depende de la disponibilidad de la información.

13. JUEGOS DE SIMULACION

Preparan a los participantes para una experiencia futura, proporcionándoles un mapa simbólico y multidimensional que sirve de base para comprender la realidad.

Procedimiento:

Se elabora un modelo o abstracción del fenómeno que se desea analizar. Se diseña un juego mediante la articulación de eventos y problemas relativos a una situación y se establece un lenguaje especial. Se asignan los papeles que desempeñará cada participante. Se presenta, a través del juego, el modelo de la realidad a estudiar. Se solicita a los jugadores que mediante los multilogos (diálogos simultáneos) identifiquen las restricciones de la situación, analicen la necesidad de introducir nuevos elementos y anticipen las diferentes alternativas de solución e implicaciones de éstas. Se introducen nuevos problemas e información (pulsos) que flexibilicen y promuevan la discusión.

Ventajas:

Proporciona a los participantes una visión integral del sistema. Los hace conscientes de las implicaciones, restricciones y alcances de sus decisiones.

Desventajas:

Requiere habilidades para el manejo de grupos.

14. C3 MATRIZ DE DECISION

Ventajas:

Facilita el análisis de las consecuencias e implicaciones de diversos factores.

Desventajas:

La selección y jerarquización de factores se basa en la percepción individual del investigador.

15. METODO DORREG

Se basa en la premisa de que la organización puede ser considerada como un sistema creado y que su comportamiento obedece a los principios y propiedades de la teoría general de los sistemas. Permite obtener perfiles diagnósticos de los diversos subsistemas de la organización y de ésta en su conjunto.

El Dorreg es un cuestionario tipo que se adapta a la forma del sistema organizacional considerado, se aplica utilizando la técnica mixta de entrevista-cuestionario.

Procedimiento:

Para adaptar el Dorreg, mediante el organigrama se delimitan los subsistemas. Se entrevista a los niveles jerárquicos de subsistemas clave quienes identifican y definen los vectores organizacionales relevantes o críticos, éstos se validan por jueces. Las definiciones se personalizan de manera descendente en el organigrama con el fin de que los participantes centren su atención en su espacio y situación laboral.

Ventajas:

Se puede ajustar a cualquier tipo de organización. Detecta y discrimina los vectores críticos y disfuncionales. Facilita la selección de alternativas para la solución de la problemática brindando un panorama concreto de la situación y su complejidad. Implica una visión dinámica de la realidad. Apoya en la planeación y toma de decisiones.

Desventajas:

Se invierte mucho tiempo en la aplicación. Su empleo requiere de un alto dominio y depende de la experiencia, conocimiento y aptitudes del trabajador hacia su puesto.

16. METODO DE RETROALIMENTACION POR ENCUESTA

El método de retroalimentación por encuesta es una estrategia del desarrollo organizacional (DO).

Procedimiento:

De acuerdo a Hodgetts y Altman (1989) consta de dos fases:

PRIMERA. Una vez diseñado y adaptado el instrumento, se pide al personal que evalúe las proposiciones descriptivas del cuestionario en función de la escala de respuestas presentada con el fin de recolectar información sobre el estado actual de la organización.

SEGUNDA. La constituye el procesamiento estadístico de la información recopilada en los cuestionarios.

Ventajas:

Permite obtener información acerca del clima laboral a través de cuestionarios confiables. Es posible realizar un muestreo al azar. Puede aplicarse de manera individual o grupal.

Desventajas:

El cuestionario tiene que haber sido construido previamente. Sólo se miden los factores identificados en estudios anteriores. Las preguntas son muy rígidas y no permiten que la respuesta tome otros valores.

CAPITULO II

ASPECTOS FISICOS

ASPECTOS FISICOS

La interdependencia entre las condiciones de trabajo y la productividad ha tardado en reconocerse debidamente. La primera revelación fue que los accidentes de trabajo tenían consecuencias económicas y físicas. Aunque al principio sólo se tomaron en cuenta los costos directos (asistencia médica e indemnizaciones) más tarde se empezó a pensar en las enfermedades profesionales y por último se impuso la evidencia de que los costos indirectos de los accidentes de trabajo (tiempo perdido de la víctima, daños materiales, retrasos, probables gastos judiciales y de otros ordenes, disminución en la producción al sustituir al accidentado y más tarde al reincorporarlo a su trabajo, etc.) suelen ser mucho más elevados que los costos directos (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 1980/1991).

Un medio ambiente peligroso puede constituir no sólo la causa directa de accidentes y enfermedades profesionales, sino también la insatisfacción de los trabajadores con condiciones de trabajo no adaptadas a su nivel cultural y social. Esto también conduce a una disminución de la calidad y cantidad de trabajo así como a una rotación excesiva y un mayor ausentismo (OIT, 1980/1991).

La disminución del rendimiento y el aumento de errores provocados por la fatiga debido a horarios de trabajo excesivos y malas condiciones del medio ambiente, sobre todo iluminación y ventilación han demostrado que el organismo humano pese a su inmensa capacidad de adaptación, tiene un rendimiento mucho mayor cuando funciona en condiciones exteriores óptimas. Además, se ha determinado que la tensión nerviosa moderna es el origen de las insatisfacciones que se observan entre los trabajadores asignados a tareas elementales sin contenidos interesantes y de carácter repetitivo y monótono (OIT, 1980/1991).

Otras causas de accidentes están relacionadas con ruidos, vibraciones, falta de oxígeno, así como de la postura y fatiga. Para evitarlos es necesario que se revisen periódicamente las instalaciones para preservar la salud del trabajador y evitar altos costos. El trabajador debe disponer de un mínimo de dos metros cuadrados libres para realizar adecuadamente su trabajo. En este lugar se deben aislar los peligros o molestias graves, también es necesario que esté dotado de ventanas, techos con no menos de tres metros de altura y un mínimo de diez metros cúbicos de aire (OIT, 1980/1991).

El trabajo actual se realiza en general en lugares cerrados, en donde el tamaño, forma y división influyen en el ambiente y ritmo de trabajo haciéndolo favorable o desfavorable. Debido a que el trabajo es en lugares cerrados la colocación de ventanas es de suma importancia ya que la gente tiene la necesidad de mirar de vez en cuando a través de ellas (sin que importe si es algo interesante) para superar la limitación espacial. En salas grandes de trabajo en donde la mirada se proyecta a lo lejos, no son indispensables las ventanas (Rüssel, 1963).

Es necesario que el sujeto cuente con los recursos necesarios para desempeñar bien sus funciones. Pero además, los factores físicos ejercen una fuerte influencia sobre éste. Para el estudio del clima laboral estos elementos quedan comprendidos en cinco grupos básicos: la iluminación (natural o artificial), el color, el ruido, la música, la temperatura y ventilación (Méndez Díaz, 1984; Rüssel, 1963; Solís Reyes, 1991).

2.1 ILUMINACION

Se calcula que el 80 por ciento de la información requerida para ejecutar un trabajo se adquiere por la vista. La buena visibilidad del equipo, del paciente y de los datos relacionados con el trabajo es, pues, un factor esencial para acelerar los procesos, disminuir el despilfarró, prevenir la fatiga visual y las cefaleas de los trabajadores (OIT, 1980/1991).

La iluminación debe adaptarse a la naturaleza del trabajo aumentándola con el grado de precisión del mismo. La cantidad de luz sobre el área de trabajo depende del tipo de trabajo, el resplandor, la composición del espectro, la cantidad de la luz reflejada y el contraste del objeto con el fondo (Solís Reyes, 1991).

Al aumentar la intensidad de la luz en el puesto de trabajo, se consigue un incremento notable en la cantidad, calidad y rendimiento. Esto se debe a que hay mejores condiciones visuales que ayudan a reconocer el objeto de trabajo sin fatiga, rápidamente y de forma graduada (Rüssel, 1963).

Sin embargo, no se debe exagerar pues la distribución de la luz debe ser uniforme ya que las sombras tenues ayudan a distinguir mejor los objetos pero deben evitarse las sombras demasiado pronunciadas. Es preciso también evitar los contrastes luminosos excesivos entre lo trabajado y el espacio circundante para facilitar la adaptación del ojo cuando se mira hacia el entorno y se vuelve a ver el lugar de trabajo (OIT, 1980/1991; Rüssel, 1963).

Para obtener condiciones de iluminación como las mencionadas anteriormente es necesario en primer lugar, mantener limpias todas las superficies de donde proviene la luz, y en segundo, saber si el tipo de iluminación existente en cada lugar es adecuado. A este respecto, Grimaldi y Simonds (1975/1979) hablan de cuatro tipos de iluminación:

1. **Iluminación general.** Este sistema está formado habitualmente por fuentes de luz distribuidas a tres metros o más por encima del piso. La luz que produzcan debe ser uniforme como resulte práctico, de tal manera que cualquier lugar del cuarto de trabajo, esté bien iluminado.

2. **Illuminación general localizada.** Se suministra una cantidad relativamente intensa de luz sobre un objeto o paciente, a la vez que se suministra la iluminación a los sectores adyacentes.

3. **Illuminación suplementaria.** Debe localizarse de tal manera que su destello y la relación con la iluminación general contraste entre la tarea y sus alrededores sin ser excesiva.

4. **Illuminación de emergencia.** Aunque no sea necesaria la iluminación de emergencia, es importante que exista como requisito de seguridad. En general, la iluminación de emergencia se utiliza para que haya luz en lugares como escaleras y salidas importantes en caso de que los servicios normales de iluminación fallen. En unidades hospitalarias, la iluminación independiente resulta práctica si se da a través de generadores movidos por gasolina o un sistema de baterías para uso temporal.

Para que estos tipos de iluminación sean efectivos, Santiago Acosta, Serrano Llevano y Vázquez Galicia (1991) proponen que su intensidad se encuentre dentro de los siguientes parámetros:

Alumbrado general en locales y zonas de uso poco frecuentes, o tareas visuales ocasionales y simples (20 - 150 lux).

Alumbrado general en locales de trabajo (200 - 1 500 lux).

Alumbrado adicional localizado para tareas visuales exigentes (2 000 lux).

Rüssel (1963), por su parte, menciona que la intensidad exigida para que la iluminación sea suficiente es de 60 a 250 lux (un lux es la iluminación producida por el flujo uniforme de un lumen sobre una superficie de un metro cuadrado) ya que la luz de sótano (luz blanca y poco intensa) es especialmente desagradable.

En lo que se refiere a la naturaleza de la iluminación, la OIT (1980/1991) afirma que la luz fluorescente ofrece grandes posibilidades de utilización racional, a condición de que se eviten los reflejos molestos; en efecto permite ver los colores con mayor fidelidad. En comparación con la luz incandescente su costo anual disminuye a medida que aumenta el número de horas de utilización.

2.2 COLOR

El color es un factor que está muy relacionado con la iluminación. La experiencia demuestra que una combinación de colores acertada en el interior contribuye en gran medida a una buena iluminación (OIT, 1980/1991).

Por eso, antes de escoger un color cualquiera que este sea, es necesario ver los tres aspectos siguientes: 1) tono o cualidad auténtica, 2) saturación y 3) claridad (para el ojo adaptado a la luz diurna, el amarillo posee la máxima y el azul la mínima claridad). Además de estos tres componentes influye el material sobre el que se aplica (Rüssel, 1963).

Tomando en cuenta los tres aspectos anteriores es aconsejable que las superficies estén pintadas con colores claros pues así se consigue mejorar la apariencia general, luminosidad y utilización de la iluminación artificial. Es deseable que el techo esté pintado de tonos claros con el objeto de conseguir mayor reflexión de la luz (en general, cuanto más oscuro el color, mayor será la cantidad de luz absorbida). Las paredes pueden ir en un tono más oscuro que el techo con el objeto de reducir las necesidades de mantenimiento, pero deben ser lo más claras que resulte practicable (Grimaldi y Simonds, 1975/1979).

En el caso de talleres, podrá usarse un tono más oscuro en la parte inferior, de un tercio a una mitad de la pared, en donde es más fácil que ésta se ensucie. La parte superior del muro debe ser pintado en tono igual de claro que el del techo, a la vez que, para evitar contrastes, el resto del cuarto y equipo deben ser pintados en tono tan claro como resulte posible, excepto en los lugares donde se requiera un contraste fuerte como en el caso de la identificación de las partes móviles de una máquina, la localización de los extinguidores, etc. (Grimaldi y Simonds, 1975/1979).

Los colores de la maquinaria y equipo son factores suplementarios de seguridad (OIT, 1980/1991). En algunos lugares pintan a las máquinas y aparatos de colores claros con el objeto de armonizar el lugar de trabajo, con excepción del color rojo que se utiliza para señalar peligro (Grimaldi y Simonds, 1975/1979).

Además, los colores del lugar de trabajo tienen efectos psicológicos que no deben descuidarse. El uso de cierto color o colores ayuda a proporcionar una atmósfera agradable. Los tonos oscuros producen la ilusión de acercamiento, mientras que los claros producen la impresión de mayor espacio y ventilación (Solís Reyes, 1991). Así, cuando haga falta pintar de nuevo talleres, oficinas, consultorios y quirófanos, conviene recordar que cuesta lo mismo, o poco más, elegir colores alegres en lugar de apagados; los trabajadores verán en ello un signo tangible de que la dirección se esfuerza por hacer más agradables las condiciones de trabajo.

2.3 RUIDO Y MUSICA

RUIDO:

A los sonidos desagradables se les llama ruido (Solís Reyes, 1991). Se caracterizan por repetirse a intervalos regulares obataculizando la transmisión de las señales acústicas por el efecto del encubrimiento que cada sonido ejerce sobre los de frecuencia igual o inmediatamente superior, reduciendo así la inteligibilidad de las palabras emitidas con voz que no supere los diez decibeles del ruido ambiental. Eleva temporalmente el umbral auditivo cuando éste supera los 78 u 80 decibeles -equivalente al ruido del tráfico en una calle transitada- (CENAPRO citado por Méndez Díaz, 1984; OIT, 1980/1991).

El ruido causa fatiga, tensión muscular, irritación (CENAPRO citado por Méndez Díaz, 1984; OIT, 1980/1991), distracciones que provocan errores en la producción, enojo y accidentes al disminuirse la concentración y la tolerancia a la frustración (OIT, 1980/1991; Santiago Acosta, et al., 1991; Solís Reyes, 1991; Siegel citado por Méndez Díaz, 1984). Por lo que la reducción del ruido ambiental conduce a una disminución de errores y a una mayor producción.

Fisiológicamente, el ruido puede acarrear trastornos sensoriomotores, neurovegetativos y metabólicos (OIT, 1980/1991) intensificando el tono muscular y acelerando el metabolismo (Solís Reyes, 1991). Vargas García (1976) cita un estudio donde se encontró que el ruido está muy relacionado con la percepción de los colores. Si hay una exposición de 15 minutos a un ruido de 100 a 120 decibeles, no se pueden percibir colores durante una hora al menos.

El ruido puede causar daños desde auditivos leves hasta la pérdida total del oído dependiendo de la intensidad, tiempo de duración y periodo de exposición a éste (Méndez Díaz, 1984; OIT, 1980/1991). En el hombre, la exposición a un ruido de 125 decibeles durante 88 horas discontinuas provoca la pérdida de alrededor del 25% de las células del oído interno (Vargas García, 1976). Cada vez que el nivel sonoro aumenta en seis decibeles, la presión sonora se duplica y la energía acústica se cuadruplica; por lo tanto, se considera que por cada aumento de tres a cinco decibeles del nivel sonoro es preciso reducir a la mitad la duración de la exposición para mantener inalterado el efecto biológico, como puede verse a continuación (OIT, 1980/1991, p. 64).

EXPOSICION PERMISIBLE AL RUIDO

Nivel de sonido, db. Respuesta lenta.	Duración por día en horas
80	16
85	8
90	4
95	2
100	1
105	1/2
110	1/4
115	1/8

Como la intensidad máxima de ruido tolerable son 90 decibeles dependiendo de la frecuencia, nadie debería exponerse a niveles superiores a 115 decibeles sin un medio de protección del oído -tapones u orejeras- (Méndez Díaz, 1984; OIT, 1980/1991).

Cuando existen aparatos que funcionan con un ruido de 85 a 90 decibeles estos perjudican la salud del trabajador. Para poder impedir o reducir esa transmisión de ruido es necesario poner barreras para que lo absorban insonorizando las estructuras o aislando la fuente de ruido en cuartos separados o recintos insonorizados (OIT, 1980/1991).

Lehmann (citado por Rüssel, 1963) distingue cuatro esferas de ruidos según sus efectos:

- I.- De 30 a 65 fonos aparecen síntomas psíquicos bajo el aspecto de molestias, que pueden llegar hasta reacciones neuróticas;
- II.- De 65 a 90 fonos hay cambios de conducta;
- III.- De 90 a 120 fonos genera endurecimiento rápido del oído, y trastornos si es por años;
- IV.- De más de 120 fonos producen sordera.

Psicológicamente, los ruidos más molestos que existen según Vargas García (1976) son:

- a) Un ruido fuerte en el sentido de intensidad, cuanto más fuerte más molesto resulta.
- b) De alta tonalidad (más de noventa decibeles).
- c) Intermitente e irregular.
- d) Producido por una fuente desconocida o que se mueve.
- e) Inapropiado a nuestras actividades (raramente nos quejamos del ruido que hacemos).
- f) Inesperado.

MUSICA:

La música influye en el ánimo del trabajador. Dentro del ambiente de trabajo debe ser de fondo, armoniosa y sencilla, de ritmo uniforme y emitida entre los 50 y 55 decibeles, de manera que sea audible y no distraiga al trabajador. Es aconsejable en trabajos que implican monotonía (Méndez Díaz, 1984).

2.4 TEMPERATURA Y VENTILACION

La OIT, (1980/1991) habla de que las condiciones climáticas dependen de cuatro factores: temperatura del aire, ventilación, humedad y calor radiante, todos varían independientemente unos de otros. A éste respecto, Solís Reyes (1991) menciona que la ventilación tiene tres componentes: temperatura, humedad y movimiento del aire. El control de uno de estos componentes carece de valor a menos que los otros sean controlados. Para medir las condiciones climáticas se han adaptado varios índices de estrés térmico entre los cuales el más común es el WBGT (Wet Bulb Ground Temperature) o temperatura de bulbo húmedo.

Lo importante para obtener un control es considerar la temperatura efectiva que es la que combina los efectos subjetivos de temperatura, humedad y aire en movimiento (Solís Reyes, 1991). Para encontrar la temperatura ideal es necesario considerar el tipo de trabajo, el lugar y los cambios ocurridos en el organismo del sujeto. Méndez Díaz (1984) menciona a este respecto que "según datos obtenidos por The British Industrial Health Research Board ajustados a México, la temperatura adecuada es: para trabajos ligeros 21 grados centígrados; para trabajos que requieren mucha actividad de 18 a 21 grados centígrados y para trabajos que requieren gran esfuerzo muscular de 16 a 18 grados centígrados". La OIT (1980/1991) también recomienda que la temperatura del lugar de trabajo, indicada por el termómetro de bulbo húmedo, no supere los 21 grados centígrados.

Cuando la temperatura es elevada la única forma, o casi, en que el organismo puede dispersar el calor es la evaporación del sudor. Esta es más intensa, y por consiguiente más eficaz y refrescante, cuanto más la facilite una ventilación adecuada y lo es menos cuanto más elevada sea la humedad relativa del aire (OIT, 1980/1991).

El calor estrena al individuo aumentando su flujo sanguíneo, su pulso y creando mayores demandas de oxigenación, lo cual le fatiga. Psicológicamente, puede perturbar el funcionamiento afectivo normal (Santiago Acosta, et al., 1991).

Quienes laboran en ambientes fríos deben estar protegidos con ropa y calzado adecuados, además, los trabajadores deberán prevenir la deshidratación tomando con frecuencia bebidas calientes. Cuando los locales no estén dotados de calefacción se pueden utilizar aparatos bien localizados, como las lámparas de rayos infrarrojos enfocados hacia el puesto de trabajo, que ayudan a prolongar los períodos de exposición sin que afecte la salud del trabajador ni disminuya la producción (OIT, 1980/1991). El frío, al incrementarse posiblemente disminuye la motivación (Santiago Acosta et al., 1991).

El exceso de humedad es difícil de tolerar cuando va acompañada de bajas temperaturas. La humedad relativa debe mantenerse entre 40 y 70%. Los altos niveles de humedad se toleran cuando la temperatura es elevada sobre todo si el trabajo es pesado (Méndez Díaz, 1984; OIT, 1980/1991).

La buena ventilación previene la contaminación, por lo que el aire fresco debe llevarse al lugar de trabajo en una cantidad mínima de 30 metros cúbicos por hora y aumentarla de ser posible. La velocidad del aire debe ser en invierno entre 0.5 y 1.2 metros sobre segundo y en verano aumentarla, esto según The British Industrial Health Research Board (Méndez Díaz, 1984). Sin embargo, hay que tener cuidado en no confundir ventilación con circulación del aire, la primera substituye al aire viciado por aire fresco mientras que la segunda mueve el aire pero sin renovarlo (OIT, 1980/1991).

La ventilación de los lugares de trabajo tiene por objeto dispersar el calor producido por máquinas y trabajadores, disminuir la contaminación atmosférica y mantener la sensación de frescura del aire; ésta puede ser natural o artificial.

La ventilación natural se obtiene abriendo ventanas u orificios en paredes o techos para hacer correr caudales importantes de aire (OIT, 1980/1991).

La ventilación artificial, por su parte, puede ser local por evacuación o general (Grimaldi y Simonds, 1975/1979);

Local por evacuación: es el método más prominente para ventilar el aire en los lugares de trabajo; su función consiste en quitar los contaminantes sacando el aire fuertemente contaminado desde un punto tan próximo al lugar de operación como resulte posible. Esto se realiza utilizando medios mecánicos que ponen el aire en movimiento en el punto de operación del proceso, y con un flujo adecuado cuyo punto de inicio estará localizado lo más cerca que sea posible a la fuente de contaminación.

La ventilación general es un método necesario para controlar la contaminación atmosférica. Se diferencia de la ventilación por evacuación al no evitar que el contaminante escape al lugar de trabajo. Su propósito consiste en diluir la atmósfera contaminada, suministrando la cantidad necesaria de aire limpio, a la vez que elimina el aire perjudicial.

Una ventilación inadecuada puede producir deficiencia de oxígeno en la sangre y ocasionar fatiga. Por ejemplo, la anorexia se produce por la carencia de movimiento en el cuerpo, malas posturas que ocasionan calambres y sobre todo carencia del efecto estimulante que da la buena ventilación (Bartley y Chute citados por Méndez Díaz, 1984).

CAPITULO III

INTERACCION HUMANA

3.1 DINAMICA DE GRUPOS

El origen sobre el estudio de la dinámica de grupos se remonta a los grandes pensadores griegos como Platón y Aristóteles. En el siglo XVII tocan éste punto Locke, Hume, Smith, Montesquieu, Rousseau y más tarde Comte, Spencer, Fourier, Durkheim, McDougall y Freud entre otros (Sánchez Fernández, 1991).

Freud (1922/sin fecha¹) en su "psicología de las masas y análisis del yo" plantea la necesidad de un líder y de una unión afectiva entre los miembros del grupo (identificación). Por su parte, Hollander (citado por Varela, 1995a) menciona tres motivos que se presentan cuando el individuo se identifica con el grupo: conciencia de la identidad grupal, realidad social y apoyo social.

En las empresas se inicia el análisis sistematizado de los grupos a partir de los descubrimientos de E. Mayo en Hawthorne en 1927. De ésta forma se empieza a hacer hincapié en la organización social del grupo de trabajo y las actitudes y motivos de los trabajadores en un contexto de grupo (Sánchez Fernández, 1991).

Moreno contribuye al estudio de la dinámica de grupos con la creación del sociodrama y del psicodrama en 1928. En 1932 crea el test sociométrico con que explora el grado de cohesión y la forma de estructura espontánea del grupo a través de las atracciones o rechazos manifestados por sus miembros (Sánchez Fernández, 1991).

Levin en 1945 crea el término dinámica de grupos. Definió al grupo como un conjunto de personas interdependientes. Para explicar su visión de dinámica de grupos crea la teoría de campo basada en la Gestalt. Utiliza términos como locomoción, valencia, vector, cohesión, campo de fuerzas, fuerzas de grupos, etc. que determinan la conducta del individuo en su espacio vital (Sánchez Fernández, 1991; Varela, 1995a).

El estudio de los grupos continúa después de la muerte de Levin y se les ha seguido investigando en las empresas. Sin embargo, se puede constatar que no existe una definición única del término dinámica de grupos como lo muestran los siguientes ejemplos.

1. Sánchez Fernández (1991) menciona que éste trabajo se publicó originalmente en 1922. El volumen nueve de las "Obras completas de Freud" editadas por Iztaccihuatl aparece sin fecha.

Cartwright y Zander (1979): "las teorías de la dinámica de grupos se dedican a las interrelaciones existentes entre las propiedades de los grupos, al modo que surgen y cambian las propiedades particulares y al modo como afectan al funcionamiento del grupo las relaciones inter-grupo y la vida de los miembros".

Munne (1982) llama dinámica de grupos a "un amplio movimiento psicológico y social interesado por el estudio vivo de las fuerzas interdependientes que mueven la acción de un pequeño grupo. Estas fuerzas resultan de las interacciones que ocurren entre los miembros del grupo y la influencia que los procesos globales de grupo ejercen sobre los individuos que participan en el mismo". Considera el aspecto interno (interdependencias en el seno del grupo) y el externo (dado por como funciona el grupo o sus miembros al interactuar con otros grupos).

Sánchez Fernández (1991) después de hacer una revisión de varios conceptos define a la dinámica de grupos como "las fuerzas que se dan dentro del grupo, como resultado de la interacción, que influye en sus integrantes, repercutiendo en sus actitudes y conductas manifiestas tanto dentro como fuera del grupo de que se originaron".

Para nosotros, en éste trabajo definimos a la dinámica de grupos como las fuerzas que se dan dentro del grupo como resultado de la interacción entre integrantes-integrantes, integrantes-entorno y grupo-entorno, repercutiendo en sus actitudes, liderazgo y demás conductas manifiestas tanto dentro como fuera del grupo del que se originaron. Esta dinámica, crea y retroalimenta la percepción del clima laboral reflejándose en los factores cohesión, apoyo, autonomía y control.

A continuación, enfocaremos el estudio a dos importantes aspectos de la dinámica de grupos: la actitud y el liderazgo.

3.1.1 ACTITUD

El estudio de las actitudes es un concepto central en psicología. McGuire (citado por Javides Romero, 1994) distingue tres periodos diferentes en el estudio de las actitudes.

"El primero, hasta la década de 1930, se caracterizó por la conceptualización y preocupación por la medición de las actitudes. En esta época tenemos la construcción de técnicas de escalamiento vigentes hoy en día. Este hecho permitió medir la actitud hacia cualquier objeto social y que se manifestara así su aplicación en investigaciones de diverso género. Conceptualmente, se operacionalizaba la actitud como grado de favorabilidad o desfavorabilidad hacia un objeto psicológico. El problema teórico se planteaba en términos de la relación entre actitud y conducta".

"Al término de la Segunda Guerra Mundial el estudio de las actitudes se centra en su formación y cambio. Se trabajó a nivel teórico y empírico en la determinación de las variables involucradas en el cambio de actitud y también en la resistencia al cambio. De 1970 en adelante tenemos una declinación de éste interés, en dirección ahora de la cognición social, particularmente de la atribución social".

"En la actualidad, la investigación actitudinal se centra en la estructura de las actitudes, la estructura de sistemas actitudinales y la relación entre ellos".

En su libro "Actitudes, opiniones y creencias" (enfocado al área laboral) Arias Galicia (1980) define también a la actitud como "la predisposición para reaccionar favorable o desfavorablemente hacia un objeto psicológico". Afirma que éstas tienen un fuerte contenido emotivo y subjetivo.

Para medir las actitudes se han empleado diversas escalas como la Lickert y la de Thurstone entre otras (Arias Galicia, 1980).

Las actitudes de las personas dentro del área del trabajo dependen del grado en que el trabajador considere que su trabajo satisface sus necesidades y, el grado en que los empleos proporcionen al trabajador los factores que apetece o desee (Arias Galicia, 1980).

La satisfacción en el trabajo variará de acuerdo a factores como posición profesional, sexo, edad, experiencia, intereses, etc. De la misma manera variarán las formas de demostrar la insatisfacción, por ejemplo, ausentándose del trabajo, llegando tarde, mostrándose irritable, deplorables relaciones con los demás, desarrollando úlcera gástrica, etc. Esta insatisfacción (producto de una selección deficiente, la asignación inadecuada de trabajo, la fatiga, el exceso o escasez de personal y la producción irregular, entre otras cosas) produce una actitud negativa hacia el trabajo (Arias Galicia, 1980).

Para modificar estas opiniones y actitudes negativas hacia el trabajo (y en su conjunto hacia el clima laboral), en el ámbito de las organizaciones son cinco las técnicas más empleadas, a saber: el idioma verbal (o escrito, en cualquiera de sus modalidades), las expectativas, el ejemplo, la participación en las decisiones y las sanciones y recompensas (Arias Galicia, 1980).

Las actitudes tienen un fuerte impacto en lo que se denomina moral de trabajo, a la cual se le puede definir como "la continuación de las actitudes que el empleado mantiene hacia su trabajo, la organización, sus compañeros y su supervisor inmediato" (Arias Galicia, 1980). Para que exista una buena moral de grupo deben existir factores como cohesión en el grupo (sentimiento de participación, comunidad y propósitos compartidos), afiliación (sentimiento de pertenencia y aceptación) y concordancia entre los objetivos personales y organizacionales.

Una buena moral de trabajo y una serie de actitudes positivas hacia éste y su entorno son parte importante de un clima laboral sano, capaz de elevar la productividad de la organización.

3.1.2 LIDERAZGO

El interés por el liderazgo y las controversias acerca de él se remontan muy lejos en el pensamiento filosófico. Por lo común, el líder era considerado como una persona dotada de rasgos singulares. Cowley (citado por Hollander, 1978) recogió esta idea en su afirmación de que "el estudio de los rasgos ha sido la vía usual de aproximación al estudio del liderazgo, y ésta aproximación es correcta".

Si bien posee cierta validez la idea de que los líderes son agentes significativos de los acontecimientos humanos, se llegó a atribuir excesiva importancia a los rasgos del líder a expensas de otros factores de la situación incluidos sus adeptos y las principales circunstancias que modelan su acción. El enfoque de los rasgos gozó de particular favor entre los investigadores de investigación psicológica (Hollander, 1978).

Así, los estudios de principios de siglo asignaron particular relevancia a factores tales como la altura, el peso, la apariencia, la inteligencia, la confianza en sí mismo y otras variables que podían guardar una correlación positiva con el liderazgo. El objetivo principal era determinar en forma concluyente qué factor o factores convertían a una persona en líder. Hollander (1978) menciona que Stogdill en 1948 encontró una imagen muy contradictoria a lo que se creía. El hallazgo fundamental fue que, en término medio, los líderes tendían a ser ligeramente más inteligentes que las demás personas. Sin embargo no se daba en todos los casos.

En época más reciente, Mann en 1959 (citado por Hollander, 1978) pasó revista a 125 estudios acerca de las características del liderazgo y la personalidad, que incluye más de 700 observaciones distintas. También aquí se destaca la inteligencia como el factor que posee el más elevado porcentaje de relaciones positivas con el liderazgo. Mann identifica, asimismo, como correlatos del liderazgo la adaptación general, la extraversión y el dominio.

El principal defecto del enfoque de los rasgos, según Hollander (1978), fue haber insistido en la búsqueda de características estables de los líderes en muchas situaciones.

CONCEPTO DE LIDER

Al líder se le define de diversas maneras. Veamos algunos ejemplos:

Munne (1982): líder es aquél miembro del grupo que influye sobre los demás miembros más de lo que éstos influyen en él. En el aspecto organizativo, hay líderes informales o emergentes, que son los reconocidos tácitamente por los demás miembros del grupo, y líderes formales o asignados impuestos por la organización (algunos reservan el nombre de jefe para ésta clase de líder).

Knickerbocker (1948): El líder es producto no de sus características, sino de su relación funcional con individuos específicos en una situación específica.

Cartwright y Zander (1979): Un líder verdadero ejerce más influencia sobre el grupo y sus actividades que el miembro promedio.

Morris y Seeman (1950): Es el individuo que influye sobre la eficiencia del grupo (indica la necesidad de estudiar los atributos de los grupos como son la moral, la integración y la productividad así como los atributos de los individuos y las motivaciones, las percepciones y las aspiraciones).

Freud (1922/sin fecha): Líder es la persona alrededor de la cual se cristaliza el proceso formativo del grupo (Redl, 1942).

Hollander (1978): Líder es una persona cuyas características (en particular su estatus) le permiten ejercer una influencia acorde con la consecución de metas grupales. Por consiguiente un líder puede ser considerado un individuo cuyo rol constituye un recurso grupal fundamental en la medida en que su influencia está encaminada a facilitar el logro de metas comunes. Desde el punto de vista transaccional puede atribuirse al líder el carácter de agente de influencia que dirige comunicaciones a sus adeptos ante las cuales estos reaccionarán de distintos modos. El líder procura tener en cuenta los estados perceptuales-motivacionales de sus adeptos; éstos a su vez evalúan las motivaciones y las características del líder según como corresponda a sus necesidades.

Redl (1942): Considera al líder como la persona central en la cual se focalizan la emoción y la atención de todos (Maison-neuve, 1968/1985).

Así pues, se puede observar que un líder emerge como consecuencia de las necesidades de un grupo de personas y de la naturaleza de la situación en la cual el grupo actúa como lo afirman Knickerbocker (1948) y Varela (1995b).

El líder es, entonces, no una entidad incorpórea dotada de características originales, sino producto de la conjunción de ciertas funciones vinculadas con el grupo en determinadas condiciones de tiempo y lugar, cuya razón primordial es la integración y organización para la consecución de sus propios objetivos y la satisfacción de sus necesidades (Varela, 1995b).

Una función del líder es la conducción de la organización y la canalización de las energías y fuerza grupal hacia la obtención de las metas, lo mismo que el control de los medios que permiten satisfacer las necesidades de los miembros del grupo (Varela, 1995b).

Hollander y Julian (citados por Varela, 1995b) identifican varias funciones asociadas al rol de líder, tales como vocero al exterior del grupo, mediador en el grupo, administrador de los recursos, que tome decisiones, que establezca metas y prioridades, etc.

Krech y Crutchfield (citados por Cartwright y Zander, 1979) han numerado catorce funciones que puede ejecutar un líder. Suponen que el líder sirve, hasta cierto grado, como ejecutivo, planeador (organizador), creador de una política (estratega), experto, representante externo del grupo, controlador de las relaciones internas, proveedor de recompensas y castigos, árbitro y mediador, ejemplo, símbolo de grupo, sustituto de la responsabilidad individual, ideólogo, figura paterna y chivo expiatorio.

Por su parte, Young (citado por Varela, 1995b) hace un análisis de diversos estudios que opinan sobre los rasgos idóneos para el líder y destaca las siguientes variables: inteligencia, iniciativa, extroversión, sentido del humor, entusiasmo, honradez, simpatía, confianza en sí mismo.

Dentro de la industria, Parkinson (1971/1979) también habla de ciertas cualidades asociadas con los líderes como la imaginación, conocimientos, capacidad, determinación, dureza y, atracción.

En esencia, las listas anteriores coinciden aunque determinen a estas variables con nombres diferentes.

A los líderes también se les ha intentado clasificar de acuerdo a los atributos que presentan. Por ejemplo, William Martin (citado por Varela, 1995b) los clasifica como: el dominador de masas, el exponente de las masas y el representante de las masas.

El líder representativo de las masas es descrito como producto de los grupos organizados, los cuales lo han elegido, y han convertido su función en jefatura, con carácter temporal.

El dominador es dominante no porque refleja los intereses de la mayoría sino porque los obliga a creer en él, los logra convencer de confiar en él.

El exponente es aquél que logra darse cuenta de los sentimientos e impulsos que para el conglomerado resultan vagos e imprecisos, él los recoge, los interpreta y los emplea para mover los deseos del grupo, que se concretan en las metas alcanzadas.

Bartlett (citado por Varela, 1995b) distingue tres tipos de líderes: el institucional, el dominante y el persuasivo.

En el líder institucional el poder se encuentra más o menos formalizado, con reglas y procedimientos; su autoridad descansa en último término en las tradiciones, costumbres, credos, principios y formas legales del estado.

Weber (citado por Maisonneuve, 1968/1985) distingue tres grandes tipos de líderes: el jefe carismático, considerado infalible y que se rodea de un misterio distanciador; el jefe tradicional a la vez autoritario y protector; y por último el jefe democrático, cuya autoridad se establece sobre bases consultivas y racionales.

Munne (1982) al tratar de explicar el por qué se es líder, distingue entre los líderes carismáticos cuyo rol se basa en una influencia de carácter emocional (un profeta), los líderes expertos que deben el rol a su experiencia (un dirigente de empresa) y los líderes especialistas que lo son por su competencia técnica (un gran cirujano).

La importancia que tiene para el líder el conocer el ambiente del grupo al cual dirige radica en el beneficio que le reporta al alcanzar las metas y los objetivos planeados. Es un hecho que un ambiente de grupo agradable hace sentir a los miembros aceptados y valorados por lo que se puede decir no existirá fuga de esfuerzos. Cabe agregar que ciertos principios aplicables a los líderes de organizaciones informales son también aplicables a los líderes formales dentro de las empresas y, por lo tanto se hace necesario, que los líderes formales dentro de las instituciones los incorporen a sus repertorios conductuales.

CONCEPTO DE LIDERAZGO

El liderazgo no representa un estatus pasivo sino una simple combinación de rasgos. Se trata más bien de una combinación funcional entre miembros de un grupo dentro del cual el líder adquiere estatus a través de la participación activa y la demostración de su capacidad para realizar las tareas necesarias en la obtención de las metas grupales.

Cattell (citado por Carter, 1953) arguye que nuestra primera tarea es tratar de definir los parámetros de la sintonía grupal, es decir, que necesitamos determinar empíricamente las dimensiones de variación de los grupos como la integración, la cohesión, la sinergia, la moral, la sociabilidad y la permeabilidad, etc. Propuso que tal vez cualquier miembro del grupo ejerce liderazgo hasta el grado en que las propiedades del grupo queden modificadas por su presencia en éste. Según este punto de vista, todas las funciones del grupo (todas las acciones de los miembros que ayudan a que el grupo obtenga los estados deseados) son funciones de liderazgo (Cartwright y Zander, 1979).

Al igual que como sucede con el término líder, muchos autores han tratado de definir al liderazgo, considerándolo como una función del grupo. Los siguientes ejemplos confirman esta afirmación.

Hollander (1978): El proceso de liderazgo puede concebirse como una relación de influencia que se manifiesta entre miembros de un grupo mutuamente dependientes. Implica la existencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas, aunque generalmente se refiere a grupos de más de dos personas. Por ello, siempre supone una transacción (Hollander, 1978; Munne, 1982). Al citar a Hollander, Varela (1995b) afirma que no sólo comprende a la tarea, sino que también incluye el tamaño del grupo, la estructura, los recursos y la historia entre otras variables.

Stogdill (citado por Hollander, 1978): El liderazgo es el proceso en virtud del cual se influye sobre las actividades de un grupo organizado con respecto a la fijación y consecución de metas.

Maisonneuve (1968/1985): El liderazgo es un sistema de conducta requerido para el funcionamiento del grupo como una condición y una cualidad dinámica de su estructuración. En él se pueden distinguir un aspecto operativo (información y método de trabajo, coordinación de los aportes, los esfuerzos y decisiones) y otro afectivo (estimulación y facilitación social) interactuando entre sí.

Cartwright y Zander (1979): El concepto de liderazgo contiene dos ideas importantes. La primera indica que cualquier miembro del grupo puede ser líder en el sentido de poder actuar para servir a las funciones de grupo. La segunda idea, muchas conductas distintas pueden servir a una función determinada.

Kurt Lewin (citado por Varela, 1995b) menciona algunos tipos de liderazgo como son el autocrático, el democrático y el laissez faire o anárquico.

El autoritario o autocrático se caracteriza por la centralización de la toma de decisiones, determina movimientos y tareas, elogia y critica pero se mantiene apartado del grupo.

El democrático hace participar a todo el grupo en la toma de decisiones, las tareas se distribuyen equitativamente de acuerdo a lo determinado por el grupo; los miembros trabajan con quienes lo desean. El líder elogia y critica objetivamente participando discrecionalmente en el grupo.

El laissez faire proporciona total libertad de decisión grupal o individual; el líder proporciona materiales pero participa sólo cuando se le pide; los comentarios que realiza son poco frecuentes y no interfiere en el curso de las actividades.

Redl (citado por Mainsonneuve, 1968/1985) propone la siguiente clasificación tomando en cuenta las conductas del liderazgo: el tipo autoritario, el corporativo y el maniobrero.

El tipo autoritario que apunta a influir sobre los demás de modo directo o por presión externa, por lo demás, este tipo contiene dos especies, el jefe autoritario que se impone por intimidación o sanción sin preocuparse de las reacciones de los demás; y el jefe paternalista con puntos de mira más complejos, pues quiere ser obedecido, respetado y aún amado al mismo tiempo.

El tipo corporativo que consiste en tomar en cuenta a los demás si no en las decisiones, por lo menos en su preparación y aplicaciones. Aquí la distancia entre el líder y los otros es por lo tanto menos grande. Así como el grado de coerción varía en el modo autoritario, el grado de permisividad puede variar en el corporativo.

El tipo maniobrero que consiste en influir sobre los demás de manera indirecta, y si es posible a sus espaldas.

Además de éstos tres tipos cita dos más, el tipo elucidador que apunta a colocar al grupo en situación de decidir colectivamente, luego de una adquisición de conciencia de sus problemas y procesos y el tipo laissez faire mencionado también por Lewin líneas atrás.

Krech, Crutchfield y Ballachey (1972) dicen que las funciones específicas de los líderes varían de importancia de acuerdo al grupo que conducen. Los líderes que dirigen un grupo autoritario ejercen con mayor énfasis ciertas funciones en las que reparan menos, por el contrario, los líderes de grupos democráticos.

LIDERAZGO SITUACIONAL

El enfoque situacional establece que el liderazgo se ejerce de acuerdo con la situación, esto es, las variables y circunstancias influyen en el ambiente total para la actuación de los líderes.

Debido a que los factores y circunstancias pueden cambiar repentinamente el ambiente organizacional, el liderazgo no puede ni debe entenderse como algo estático, sino como un sistema que incorpora distintas variables en su establecimiento (Hollander, 1978).

Las variables que pueden servir de claves son las características del líder, de los subordinados, de la tarea y del ambiente externo.

Características del líder: Enfatiza alguna característica de personalidad o física para la identificación del líder. Otras situaciones exigen la determinación de características psicológicas.

Características de los subordinados: Al escoger o elegir un líder para un grupo se debe considerar prioritariamente las características dadas dentro del grupo y no las que posee el líder. En todas las situaciones de liderazgo las características educacionales, raciales, de sexo, religiosas, políticas, étnicas, económicas, sociales y culturales son factores importantes.

Características de la tarea: Cuando sea posible se tomará la tarea como situación para decidir quién realizará mejor el papel del liderazgo. Las obligaciones y responsabilidades asociadas a esa tarea deberán estar presentes para calificar o descalificar a los líderes potenciales ya que un puesto puede requerir ciertas actividades y comportamientos que algunos no podrán desarrollar.

Las tareas varían en los requerimientos físicos, prerequisites fundamentales, demandas administrativas, etc.

Características del ambiente externo: Otro factor es el social que influye en situaciones líder-subordinado. Los avances tecnológicos dentro de la sociedad y la industria afectan obviamente la tarea líder-subordinados.

Al conocer que en situaciones diferentes los estilos y las personalidades de los dirigentes también se muestran diferentes es necesario encontrar la forma de identificar y clasificar las situaciones. El enfoque situacionista las considera basándose en dos teorías: la teoría de contingencia de Fiedler y el modelo prescriptivo explícito de Vroom y Yetton (Howell, 1975; Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado [ISSSTE], sin fecha).

El modelo de la contingencia de Fiedler:

Se dirige hacia el aspecto más importante de la situación dada por la dirección, es decir, el grado en que las condiciones proporcionan al dirigente un poder potencial para influir en el comportamiento del grupo.

Para la determinación de lo favorable se combinan tres factores: estructura de la tarea, relaciones entre dirigentes y miembros y poder de puesto. Para Fiedler la dirección es fácil cuando el grupo conoce claramente la tarea a realizar, cuando respeta ampliamente al dirigente y cuando el poder coercitivo, legal y de gratificación del dirigente es bien y ampliamente utilizado.

Fiedler no toma en cuenta la personalidad, y menciona al estilo de trabajo no participativo y directivo como mejor forma en situaciones favorables o desfavorables en extremo, y el estilo participativo o democrático en situaciones intermedias.

La teoría de la contingencia

Howell (1979) e ISSSTE (sin fecha) afirman que éste admite combinaciones de selección, adiestramiento, colocación y reajuste de la organización como una forma de aumentar la eficiencia de la dirección. Con esto la teoría de la contingencia no marca un camino específico a seguir para el buen éxito y mejoramiento de las situaciones pero reconoce las fallas situacionales y propone alternativas.

Modelo prescriptivo explícito de Vroom y Yetton.

Esta teoría se elaboró explícitamente para ayudar a los dirigentes a resolver problemas prácticos de la vida real, procurando exponer claramente todas las posibilidades situacionales, y todas las alternativas aceptables de respuesta (Howell, 1979).

French y Raven (citados por ISSSTE, sin fecha), propone cinco bases de poder; las primeras tres se ubican principalmente en las organizaciones formales; las cuales determinan características inherentes al puesto del líder formal:

- 1.- Poder de gratificación, o la habilidad para controlar la administración de los incentivos.
- 2.- Poder coercitivo, o la habilidad para controlar la administración de los castigos.
- 3.- Poder legítimo, o la autoridad que se concede a un puesto por parte de la política organizacional o por un acuerdo social.

Existen otras dos bases de poder que se derivan principalmente del dirigente mismo.

- 4.- Poder de referencia, o el grado en que los subordinados desean identificarse con el dirigente.
- 5.- Poder de pericia, o el grado en que los subordinados perciben al dirigente como un conocedor en su campo.

Lo fundamental del enfoque situacional es la atención que presta a las diversas demandas impuestas al liderazgo por la situación. Estas demandas pueden originarse en la tarea o función del grupo, en su estructura y en otros factores del contexto, por ejemplo, una amenaza exterior. El enfoque situacional no subestima las características del líder, antes bien, reconoce su importancia para un grupo en una situación dada.

El enfoque de líder como recurso grupal es una de las generalizaciones más recientes del enfoque situacional. Este concepto se funda en dos consideraciones.

Una de ellas es la evidente necesidad que un grupo funcional tiene que actuar organizadamente para alcanzar sus objetivos.

La segunda consiste en que los adeptos definen la situación al responder al liderazgo. No son meros receptores pasivos de la influencia del líder, sino que por el contrario, reaccionan frente a ella en términos evaluativos (Hollander, 1978). Ocurre que el adepto no es sólo quien acepta o rechaza el liderazgo, sino la persona que percibe tanto al líder como a la situación y reacciona de acuerdo con lo que percibe. A su vez, lo que percibe puede depender en gran medida de sus propias motivaciones, sus marcos de referencias y sus disposiciones.

El enfoque funcional más cercano a nosotros, concibe el liderazgo en una situación como una propiedad de la estructura grupal, antes que como un atributo individual. Como señala Cartwright y Zander (1979) en este enfoque se hallan implícitas dos ideas: primero, que "cualquier miembro de un grupo puede ser líder, en el sentido de que puede encarar acciones que estén al servicio de las funciones grupales", y segundo, "que muchas conductas diferentes adoptadas por distintas personas pueden cumplir una misma función".

CLAVES DEL LIDERAZGO EFICAZ

Al servidor público, le corresponde ejecutar una serie de funciones para que el grupo de trabajo a su cargo logre los objetivos de la institución con base en sus políticas. Las siguientes actividades que se proponen deberán acoplarse al contexto o situación que enmarque el trabajo grupal (ISSSTE, sin fecha).

Planeación: Recopilar toda la información adecuada para elaborar un plan congruente con el objetivo de la organización.

Sensibilización: Presentar al equipo de trabajo un resumen sobre los planes, programas y proyectos de la organización. Exponer las razones por las cuales estos se deben cumplir y organizar las actividades en función de la capacidad de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Control: Mantener las normas del grupo. Verificar que todas las acciones se orienten al logro de los objetivos de la organización. Conservar las discusiones en niveles congruentes. Estimular al grupo hacia la acción y decisión.

Apoyo: Manifestar la aceptación por las personas y sus aportaciones. Desarrollar la conciencia de grupo. Relajar las tensiones por medio del buen humor. Eliminar las contradicciones o motivos de conflictos ya sean de carácter administrativo o personal.

Retroalimentación: Informar al grupo de las novedades. Recibir información del grupo. Sintetizar las sugerencias e ideas en forma eficiente y coherente.

Evaluación: Investigar la viabilidad de realización de una idea. Medir las consecuencias de una acción propuesta. Confrontar la actuación del grupo con las normas establecidas.

Los conocimientos y las habilidades que deben combinar los servidores públicos para tener un buen liderazgo son: conocimientos técnicos eficientes para proporcionar la tecnología del trabajo, conocimientos sobre administración pública y habilidad para lograr el máximo aprovechamiento del personal.

3.2 MOTIVACION

El estudio del proceso de la motivación han generado dos grupos de teorías para explicar su naturaleza; las de contenido y las de proceso. Las primeras tratan de explicar las cosas específicas dentro del individuo o del ambiente que motivan a las personas; mientras que las teorías de los procesos se ocupan principalmente de explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene" (Hodgetts y Altman, 1989).

3.2.1 TEORIAS DE CONTENIDO

MASLOW

Señala que existen en el ser humano una escala o jerarquía de necesidades que en orden ascendente son:

Fisiológicas o primarias

Son los requerimientos físicos tales como alimentos, dormir, respirar, sexuales, sed, etc. (Hodgetts y Altman, 1989; Maslow, 1954/1991). Si a alguien se le privara de todas sus necesidades su impulso por satisfacer las fisiológicas sería mayor que cualquier otro (Maslow, 1954/1991). El salario que las personas reciben por sus trabajos les ayuda a resolver estas necesidades (Hodgetts y Altman, 1989).

De seguridad

Incluyen el deseo de seguridad; estabilidad; dependencia; protección; ausencia de miedo, ansiedad, dolor y caos; necesidad de una estructura de orden, de ley y de límites; fuerte protección; etc. (Hodgetts y Altman, 1989; Maslow, 1954/1991). En el medio laboral se satisfacen a través del seguro médico, programa de jubilación, prestaciones y equipos de seguridad (Hodgetts y Altman).

El sentido de pertenencia y las necesidades de amor (Hodgetts y Altman las llaman Sociales)

Son las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia (Maslow, 1954/1991), de sentirse necesario (Hodgetts y Altman, 1989). Se satisfacen mediante la interacción social al dar y recibir amistad y afecto. En una organización los grupos informales satisfacen esta necesidad (Hodgetts y Altman, 1989).

De estima

Los individuos necesitan sentirse importantes y de que los demás así lo reconozcan para generar confianza y prestigio en sí mismos -autorrespeto, autoestima y la autoestima de otros- (Hodgetts y Altman, 1989; Maslow 1954/1991). Maslow clasifica estas necesidades en dos conjuntos subsidiarios. En el "primero están el deseo de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad. En el segundo tenemos lo que podríamos llamar el deseo de reputación o prestigio (definiéndolo como un respeto o estima de las otras personas), el estatus, la fama y la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad o el aprecio". Esta retroalimentación positiva la brindan los compañeros del mismo nivel jerárquico (Hodgetts y Altman).

De autorrealización

Es el deseo de ser cada vez más lo que se es, desde el punto de vista de la idiosincrasia de convertirse en todo lo que se es capaz de llegar a ser lo que se puede ser y lo que se debe ser. El individuo lucha por lograr todo su potencial en desarrollo y creatividad (Hodgetts y Altman, 1989; Maslow, 1954/1991). Esta necesidad se satisface mediante la competencia y el logro de metas moderadamente difíciles pero potencialmente alcanzables (Hersey y Blanchard citados por Hodgetts y Altman).

Supuestos básicos

- 1.- Las necesidades de más bajo nivel deben satisfacerse antes que las de nivel más alto.
- 2.- Una vez satisfecha una necesidad ya no sirve como motivador.
- 3.- En la mayoría de los casos, varias necesidades afectan a un individuo en un momento dado.
- 4.- Hay más formas de satisfacer las necesidades de más alto nivel que las de menor nivel (Hodgetts y Altman, 1989; Maslow, 1954/1991).

Problemas asociados con la jerarquía de las necesidades

Hodgetts y Altman (1989) mencionan tres problemas asociados a ésta teoría:

- 1.- Existen pocas evidencias que respalden la proposición de que existen cinco niveles de necesidades, además de desacuerdos en si la satisfacción de una necesidad activa automáticamente la siguiente dentro de la jerarquía y no existen pruebas definitivas de que una vez que se satisface una necesidad disminuya su fuerza (Lawler y Suttle citados por Hodgetts y Altman, 1989).
- 2.- Algunos resultados satisfacen más de una necesidad.
- 3.- Las diferencias individuales.

En una sociedad próspera una persona puede considerar que ha satisfecho más o menos bien todas sus necesidades, y sin embargo no tomar en cuenta la inseguridad que le depara el futuro, tales como la pérdida del empleo, la vejez, los accidentes o la disminución de la demanda del producto que elabora (González Corso y Márquez Muro Morales, 1981).

HERZBERG

Frederick Herzberg, en su teoría de la motivación de los factores o teoría de la motivación de higiene, examina la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad.

Herzberg y colaboradores utilizaron entrevistas semiestructuradas en que pedían al trabajador relatase una experiencia en que se había sentido excepcionalmente bien respecto a su trabajo. En una segunda fase de entrevistas se pedía al sujeto la acción contraria, que relatara una experiencia en que se hubiera sentido excepcionalmente mal con respecto a su trabajo.

Con base en sus resultados identificaron dos conjuntos de factores: los motivadores y los higiénicos.

Los primeros son aquellos elementos que causan mayor o menor satisfacción según el nivel cualitativo o cuantitativo presente. Están asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo, por ejemplo, el logro o realización, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, avance, crecimiento (ascensos) y el grado de importancia de la empresa. Su presencia provoca motivación pero su ausencia no causa insatisfacción.

Por su parte, los factores higiénicos no causan satisfacción, simplemente evitan la insatisfacción. Son extrínsecos al trabajo, por ejemplo, normas de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario. Su ausencia conduce a una insatisfacción extrema (Hodgetts y Altman, 1989).

Controversias de la teoría:

Por un lado, Hodgetts y Altman (1989) citan estudios en que se han logrado repeticiones de los descubrimientos originales. Mencionan que Filley, House y Kerr en 1976 confirmaron el 97% de las predicciones teóricas y Solomon hizo lo mismo con 17 de 20 estudios. Por otro lado se ha criticado la teoría de los dos factores argumentando que tiene una inclinación metodológica, lo que significa que el método usado para medir los factores determina los resultados poniendo en tela de juicio los mismos.

Otra crítica es que la investigación está cargada de deficiencias en el procedimiento ya que en algunas de las respuestas el investigador tenía que interpretarlas interfiriendo en la objetividad. Además, se han calificado de inadecuadas las definiciones de los satisfactores e insatisfactores, poniendo en tela de juicio si en realidad son factores independientes. Con base en las críticas anteriores House y Wigdor (citados por Hodgetts y Altman, 1989) opinan que la teoría no sobrevive a la validación empírica.

3.2.2 TEORIAS DE PROCESO

VROOM

Las teorías de los procesos están representadas principalmente por la teoría de expectación de Victor Vroom (Hodgetts y Altman, 1989).

Esta teoría tiene sus orígenes en Tolman y Lewin. En ella se postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Para conocer sus motivaciones es necesario examinar lo que las personas buscan en la organización o como creen poder obtenerlo. Para lograr esto es necesario utilizar la instrumentación, valencia y expectativas (Hodgetts y Altman, 1989).

Las personas se ven motivadas a realizar cosas (resultado de primer nivel) en el grado que sienten que pueden obtener algo por ello (resultado de segundo nivel). A esta relación entre resultados se le conoce como instrumentación. Por su parte, la valencia es la preferencia por alguna alternativa para alcanzar un resultado de segundo nivel. Y por último, las expectativas se refieren a la probabilidad percibida de alcanzar un resultado de primer nivel. Esta probabilidad oscila entre 0 (ninguna probabilidad) y 1 (certidumbre).

En el modelo de Vroom (citado por Hodgetts y Altman, 1989, p. 110) hay dos tipos de expectativas. La primera, la $E \rightarrow D$ representa la certidumbre de que el esfuerzo conducirá al desempeño deseado, y la segunda, $D \rightarrow R$ son las opiniones que tiene el individuo en relación a la posibilidad de que su desempeño lo conduzca a un resultado en particular.

La fuerza de la motivación del individuo se determina multiplicando la expectativa $E \rightarrow D$ por la expectativa $D \rightarrow R$ por la valencia del resultado (Hodgetts y Altman, 1989, p. 110).

La teoría de las expectativas sigue siendo muy popular entre los científicos conductuales modernos, quienes: a) consideran que es una teoría que puede someterse a validación empírica y b) la aceptan porque ayuda a aclarar los factores de la motivación individuales (Hodgetts y Altman, 1989).

CAPITULO IV

**INSTITUTO NACIONAL
DE CARDIOLOGIA
" IGNACIO CHAVEZ "**

4.1 HISTORIA

De 1939 a 1944 se construyó en los terrenos del Hospital General de México, de la Secretaría de Salud, el edificio del Instituto Nacional de Cardiología; con sede en avenida Cuauhtémoc. El Presidente de la República General Manuel Avila Camacho, y el Secretario de Salud, Dr. Gustavo Baz, presidieron la inauguración el 18 de abril de 1944.

A partir de la gestación de la idea de crear un Instituto de Cardiología pasaron veinte años, los cuales permitieron establecer un nivel de conocimientos de las ciencias cardiológicas y preparar al grupo de personas que tendrían a su cargo las actividades superiores de dicha Institución. Se estableció la filosofía, objetivos, políticas y propósitos que regirían al Instituto. El Dr. Ignacio Chávez, su primer director lo expresó así:

"Pensamos que podría ser un centro que fuese algo más que un hospital para cardiacos: un centro que fuese a la vez un hospital, un laboratorio de investigación, una escuela y un instrumento de ayuda social y humana.

Pensamos que se podía sacudir el medio, impulsando vigorosamente la investigación científica, la clínica y la de laboratorio, la de la ciencia pura y la aplicada. Insistía yo entonces en que: necesitamos crear nosotros mismos, hacer ciencia nosotros mismos y no pasarnos la vida repitiendo las verdades y los errores que nos legaron otros".

En 1944 el Instituto contaba con tres edificios: el Hospital y la Consulta Externa, Laboratorios Clínicos y las Aulas de Enseñanza y la Residencia Médica.

Cuatro años más tarde se contó con el edificio de Investigación. En 1952 se construyó el edificio Santiago Galas donde se estableció la Escuela de Enfermería y las habitaciones de los médicos residentes; seis años más tarde se inauguraron cuatro edificios más que completaron este primer Instituto: Medicina Experimental, Prevención de la Fiebre reumática, Residencia de Investigadores y la Casa de las Enfermeras religiosas.

Ya para los años setentas las necesidades habían aumentado en forma importante por lo que fue necesario construir un nuevo Instituto Nacional de Cardiología, donde se pudiesen realizar todas las actividades asistenciales, educativas y científicas, pero con la misma mística de servicio y dedicación.

Los nuevos edificios del Instituto Nacional de Cardiología fueron inaugurados el 17 de octubre de 1976, en la Calle de Juan Badiano No. 1 en la Colonia Sección XVI, en la Delegación Tlalpan en la Ciudad de México.

4.2 FILOSOFIA

La filosofía del Instituto reconoce:

La necesidad de sólida preparación científica y de amplia experiencia clínica, permanentemente renovadas y enriquecidas.

Considera al enfermo como una persona humana que debe ser visto y atendido como un todo que forma parte de un grupo social.

Manifiesta que la atención de los enfermos, además de científica, debe estar impregnada de calor humano, que el sufrimiento físico casi siempre está doblado de sufrimiento espiritual y que, tanto como ciencia el enfermo espera de la persona que lo cura comprensión, ayuda y simpatía.

4.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Del pensamiento y de la experiencia del fundador del Instituto se derivan los objetivos generales:

Asistencia médica a los enfermos cardíacos o vasculares en particular los indigentes o débiles económicos.

Estudio y aplicación de las medidas preventivas de los padecimientos cardiovasculares.

Ayuda social para los cardíacos indigentes.

Orientación vocacional y reeducación profesional de los enfermos cardiovasculares.

Enseñanza de cardiología en sus campos más variados, el del estudiante, el del médico general y del especialista.

Investigación en el campo de la ciencia pura y de la aplicada.

Formación de profesores e investigadores.

4.4 METAS DEL INSTITUTO

Los objetivos presentados nos conducen directamente a las grandes metas del Instituto, definidas con las palabras de su fundador:

Hacer un centro que sea a la vez un hospital, un laboratorio de investigación, una escuela y un instrumento de ayuda social y humana.

Sacudir el medio, impulsando vigorosamente la investigación científica.

Crear un ambiente de trabajo donde la colaboración y la cooperación amistosa sean la norma, donde se hermane la disciplina y la libertad responsable.

Hacer de éste centro una gran escuela, un foco de renovación y de difusión de las doctrinas médicas.

Hacer un nuevo tipo de hospital, donde el enfermo no sólo reciba la atención médica, sino que encuentre calor de simpatía y ayuda humana en la solución de sus problemas.

4.5 LEY DEL INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGIA

Esta ley fue publicada en el diario oficial de la federación el 3 de diciembre de 1987, que a su vez abroga lo publicado en el diario oficial No. 44, tomo CXXXVIII, de fecha del 23 de junio de 1943.

Artículo 1°

El Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez" es un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio y domicilio en la Ciudad de México, Distrito Federal.

Artículo 2°

El Instituto tendrá por objeto:

- I. Coadyuvar al funcionamiento y consolidación del Sistema Nacional de Salud en el área de los padecimientos cardiovasculares;
- II. Apoyar a la ejecución de los programas sectoriales de Salud en el ámbito de sus funciones y servicios;
- III. Prestar servicios de salud, particularmente en materia de atención médica en aspectos preventivos, curativos, incluso quirúrgicos y de rehabilitación en el área de los padecimientos cardiovasculares;
- IV. Proporcionar consulta externa y atención hospitalaria a la población que requiera atención cardiovascular en las instalaciones que para tal efecto disponga, con criterios de gratuidad fundada en las condiciones socioeconómicas de los usuarios, sin que las cuotas de recuperación desvirtúen la función social del Instituto;
- V. Aplicar medidas de asistencia y ayuda social en beneficio de los enfermos de escasos recursos económicos que acudan a sus servicios, incluyendo acciones de orientación vocacional, reeducación y reincorporación al medio social;
- VI. Realizar estudios e investigaciones clínicas y experimentales en el área de las enfermedades cardiovasculares, con apego a la Ley General de Salud y demás disposiciones aplicables, para la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de enfermedades cardiovasculares en el medio mexicano;
- VII. Difundir información técnica y científica sobre los avances que en materia de salud registre, así como publicar los resultados de las investigaciones y trabajos que realice;

VIII. Promover y realizar reuniones y eventos de intercambio científico de carácter nacional como internacional y celebrar convenios de intercambio con instituciones afines;

IX. Asesorar y rendir opiniones a la Secretaría de Salud cuando sea requerido para ellos;

X. Actuar como órgano de consulta de las dependencias y entidades de la administración pública federal en su área de especialización y asesorar a instituciones sociales y privadas en la materia;

XI. Formar recursos humanos especializados para la atención de las enfermedades cardiovasculares, así como aquellos que le sean afines de conformidad con las disposiciones aplicables;

XII. Formular y ejecutar programas y cursos de capacitación, enseñanza y especialización de personal profesional, técnico y auxiliar en el área de las enfermedades cardiovasculares;

XIII. Otorgar diplomas y reconocimientos de estudios de conformidad con las disposiciones aplicables;

XIV. Promover la realización de acciones para la protección de la salud en lo relativo a los padecimientos cardiovasculares conforme a las disposiciones aplicables, y

XV. Prestar los demás servicios y realizar las actividades necesarias para el cumplimiento de su objeto conforme a ésta ley y otras disposiciones aplicables.

Artículo 3°

El patrimonio del Instituto se integrará con:

I. Los bienes, muebles e inmuebles y derechos que por cualquier título legal haya adquirido, así como los recursos que le transfiera el Gobierno Federal;

II. Los recursos que le sean asignados de acuerdo al presupuesto de la Secretaría de Salud, conforme al presupuesto anual de egresos de la Federación;

III. Los subsidios, participaciones, donaciones, herencias y legados que reciba de personas físicas o morales, nacionales o extranjeras, los cuales de ninguna manera podrán implicar condiciones que deformen su objeto conforme se establece en esta Ley;

IV. Las cuotas que por su servicio recaude, y

V. Los demás bienes, derechos y recursos que por cualquier título legal adquiriera.

Artículo 4°

El Instituto contará con los siguientes órganos de administración:

- I. Junta de gobierno, y
- II. Dirección general.

Artículo 5°

El Instituto contará también con un patronato y un consejo técnico consultivo, como órgano de apoyo y asesoría, los cuales tendrán las funciones a las que se refieren los artículos 12 y 16 de esta Ley y las demás disposiciones legales aplicables.

Artículo 6°

La Junta de Gobierno del Instituto se integrará por el Secretario de Salud, quien la presidirá, por un representante de la Secretaría de Hacienda, por un representante de la Secretaría de Programación y Presupuesto y del Patronato del Organismo, por un representante que a invitación del Presidente de la Junta designe una institución del sector educativo, y por cuatro vocales designados por el Secretario de Salud, quienes serán personas ajenas al organismo y de reconocidos méritos en el cuerpo de salud; estos últimos durarán en el cargo cuatro años y podrán ser ratificados una sola ocasión. La junta de gobierno contará con un Secretario y un prosecretario.

Artículo 7°

La Junta de Gobierno tendrá las siguientes facultades indelegables:

- I. Establecer políticas generales y definir las prioridades a las que estará sujeto el Instituto en relación con su productividad, comercialización, finanzas, desarrollo tecnológico y administración general, en congruencia con los programas sectoriales;
- II. Aprobar de acuerdo a la legislación aplicable, los programas y presupuestos del Instituto, así como sus modificaciones;
- III. Aprobar anualmente los estados financieros del Instituto y autorizar su publicación, previo al informe de los comisarios y dictamen de los auditores externos;
- IV. Aprobar las políticas, bases y programas generales que rigen los convenios, contratos, pedidos, acuerdos que deba celebrar el Instituto con terceras personas en obras públicas, adquisiciones, arrendamiento y prestación de servicios en relación a los bienes inmuebles, en los términos que establezca la legislación aplicable;

V. Fijar las bases mínimas y máximas de los montos de las cuotas de recuperación por los servicios que presta el Instituto; el cobro de éstas cuotas será efectuado por el Director General;

VI. Aprobar la concertación de préstamos que en su caso se requieran para el financiamiento del Instituto, de acuerdo a los lineamientos relativos al manejo de disponibilidades financieras que establezcan las autoridades competentes, remitiendo lo relativo a créditos externos, para su autorización y registro a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

VII. Expedir las normas o bases generales conforme a las cuales el Director General podrá disponer de los activos fijos del Instituto, que no correspondan a las operaciones propias objeto del mismo, cuando fuese necesario realizar esas operaciones al criterio de la propia junta;

VIII. Aprobar la estructura básica del Instituto así como sus modificaciones cuando procedan;

IX. Autorizar la creación de comités de apoyo;

X. Nombrar y remover, a propuesta del Director General a los servidores públicos de los dos niveles administrativos inferiores al de aquél y concederles licencias;

XI. Designar y remover a propuesta de su Presidente a quien en su caso funja como Secretario entre personas ajenas al Instituto; así mismo podrá nombrar y remover, a propuesta del Director General al Prosecretario;

XII. Proponer al Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Programación y Presupuesto, la constitución de reservas y su aplicación, en caso de que hubiesen excedentes económicos del Instituto;

XIII. Establecer con sujeción a las disposiciones legales correspondientes, las normas y bases para la adquisición y arrendamiento y enajenación de inmuebles que el Instituto requiera para la prestación de sus servicios, con excepción de aquellos inmuebles del Instituto que la Ley General de Bienes Nacionales considere del dominio público de la federación;

XIV. Analizar los informes periódicos que rinda el Director General con la intervención que corresponda a los comisarios, y en su caso aprobarlos;

XV. Acordar los donativos o pagos extraordinarios y verificar que se apliquen a los fines establecidos por la Secretaría de Salud, sujetándose al efecto de las disposiciones aplicables;

XVI. Aprobar las normas y bases para la cancelación de adeudos o cargas de terceros y en favor del Instituto cuando sea notoria la imposibilidad de su cobro informando, a través de la Secretaría de Salud a la Secretaría de Programación y Presupuesto;

XVII. Aprobar la creación de nuevas unidades de investigación y de servicios, previo al estudio de necesidades y factibilidad para ello;

XVIII. Aprobar el estatuto orgánico, el manual de organización general, los manuales de procedimientos y los de servicio al público, y

XIX. Nombrar a los Titulares de centros y unidades de que dispongan, o llegara a constituir, mediante terna que proponga el Director General en cada caso, así como también a propuesta de éste removerlos.

Artículo 8°

La Junta de Gobierno del Instituto celebrará sesiones ordinarias por lo menos cuatro veces al año, y las extraordinarias que proponga su presidente o cuando menos tres de sus miembros. La Junta de Gobierno sesionará válidamente con la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus miembros y siempre que la mayoría de sus asistentes sean representantes de la administración pública federal. Las resoluciones se tomarán por la mayoría de los miembros presentes y el presidente tendrá voto de calidad en caso de empate. Asistirán a las sesiones de la Junta de Gobierno, el Secretario, el Prosecretario y el Comisario, con voz pero sin voto.

La Junta de Gobierno del Instituto puede invitar a sus reuniones a un representante del Instituto Mexicano del Seguro Social y del Instituto de Seguridad y el Instituto de Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, así como representantes de instituciones de investigación y docencia, y de grupos interesados de los sectores público, social y privado.

Artículo 9°

El Director General del Instituto será nombrado por la Junta de Gobierno a indicación del Ejecutivo Federal, dada, a través del Secretario de Salud. El nombramiento recaerá en la persona que reúna los siguientes requisitos:

I. Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos;

II. Ser una persona de reconocidos méritos y experiencia en las disciplinas médicas, así como poseer grado académico o estudios de postgrado en las especialidades del Instituto, y

III. No encontrarse en alguno de los impedimentos a que se refiere el artículo 21, fracción III, de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

Artículo 10°

El Director General del Instituto, además de las facultades y obligaciones que le confiere la Ley de las Entidades Paraestatales, tendrá las siguientes facultades de representación legal:

- I. Celebrar y otorgar toda clase de actos y documentos respecto al objeto del Instituto;
- II. Ejercer las facultades de dominio, administración, pleitos y cobranzas y aquellos que requieran cláusula especial, tratándose de actos dominio se requerirá la autorización previa de la Junta de Gobierno;
- III. Otorgar, sustituir y revocar poderes generales y especiales con las facultades que le compete. Su otorgamiento y validez se sujetará a la Ley Federal de Entidades Paraestatales;
- IV. Formular denuncias, querellas y otorgar el perdón legal;
- V. Ejercitar y desistirse a acciones judiciales, inclusive del amparo;
- VI. Someter en arbitraje asuntos y celebrar transacciones en materia judicial;
- VII. Ejecutar los acuerdos de la Junta de Gobierno;
- VIII. Presentar a la Junta de Gobierno los Proyectos de programas, informes y estados financieros del Instituto y los que específicamente le solicite aquella;
- IX. Ejercer el presupuesto del Instituto con sujeción a las disposiciones legales reglamentarias y administrativas aplicables;
- X. Emitir y negociar título de crédito;
- XI. Proponer a la Junta de Gobierno, para su aprobación el estatuto orgánico y los manuales de organización, de procedimientos y de servicios del Instituto.
- XII. Fijar condiciones generales de trabajo del Instituto.
- XIII. Proponer a la Junta de Gobierno las ternas de candidatos a Titulares de centros y unidades que formen parte del Instituto.
- XIV. Presidir el consejo técnico consultivo.
- XV. Proporcionar la información que soliciten los comisarios públicos, y
- XVI. Las demás que con fundamento en la presente Ley le delegue la Junta de Gobierno.

Artículo 11o.

El Director General del Instituto durará en su cargo cinco años y podrá ser ratificado por un periodo igual en una sola ocasión siempre y cuando en el momento de la ratificación cumpla con los requisitos a los que se refiere el artículo 9o. de esta Ley. Podrá ser removido por causa plenamente comprobada, relativa e incompetencia técnica, abandono de labores o falta de honorabilidad.

Artículo 12o.

El patronato auxiliará a la junta de gobierno y tendrá las siguientes funciones:

I. Apoyar las actividades del Instituto y formular sugerencias tendiente a su mejor desempeño;

II. Contribuir a la obtención de recursos que promuevan el cumplimiento de los objetivos del Instituto, y

III. Las demás que señale la junta de gobierno.

Artículo 13o.

El patronato estará integrado por un presidente, un secretario, un tesorero y por vocales que designe la junta de gobierno, entre personas de reconocida honorabilidad pertenecientes a los sectores social y privado o a la comunidad en general, las cuales podrán ser propuestas por el Director General del Instituto.

Artículo 14o.

Los cargos de los miembros del patronato serán honoríficos, por lo que en consecuencia no recibirán retribución, emolumento o compensación alguna.

Artículo 15o.

El Consejo Técnico Consultivo del Instituto es el órgano encargado de asesorar al Director General en las labores técnicas del Instituto y de asegurar la continuidad del esfuerzo de renovación y progreso científico. Su integración, organización y funcionamiento se determinarán en el estatuto orgánico del Instituto.

Artículo 16o.

El Consejo Técnico Consultivo podrá:

I. Asesorar al Director General en asuntos de carácter técnico que se sometan a su consideración;

II. Proponer al Director General la adopción de medidas de orden general tendientes al mejoramiento técnico, administrativo y operacional del Instituto, cuando se ha requerido al efecto;

III. Opinar sobre los programas de enseñanza e investigación del Instituto;

IV. Proporcionar a la junta de gobierno del Instituto, por conducto del presidente de la misma, una relación suficiente y representativa de personas que satisfagan los requisitos para ocupar los cargos de vocales, y

V. Realizar las demás funciones que le confiere el estatuto orgánico o el Director General, por acuerdo de la Junta de Gobierno.

Artículo 17o.

El Instituto contará con un órgano de vigilancia integrado por un comisario público propietario y un suplente, designado por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y tendrán las atribuciones que le otorga la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y demás disposiciones legales aplicables.

Artículo 18o.

El Instituto tendrá un órgano interno de control que será parte integrante de la estructura del mismo, con objeto de apoyar la función directiva y promover el mejoramiento de la gestión del organismo.

Artículo 19o.

El órgano interno de control desarrollará sus funciones conforme a los lineamientos que emita la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, de acuerdo con las siguientes bases:

I. Dependerá del Director General;

II. Realizará sus actividades de acuerdo a las reglas y bases que le permitan ejecutar su cometido con autosuficiencia y autonomía;

III. Examinará y evaluará los sistemas, mecanismos y procedimientos de control;

IV. Efectuará revisiones y auditorías;

V. Vigilará que el manejo y la aplicación de los recursos se efectúe conforme a las disposiciones aplicables, y

VI. Presentará al Director General y a la Junta de Gobierno los informes resultantes de las auditorías, exámenes y evaluaciones realizadas.

Artículo 20o.

Los programas del Instituto se apegarán a lo dispuesto sobre la materia en el Programa Nacional de Salud, y para estos efectos la Secretaría de Salud dictaminará previamente los programas y presupuestos del mismo.

Artículo 21o.

Las relaciones laborales entre el Instituto y sus trabajadores se regirán por lo dispuesto en la Ley General de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado 9, del artículo 123 Constitucional. El personal quedará incorporado al régimen de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Artículo 22o.

Serán trabajadores de confianza el Director General, Directores, Subdirectores, Jefes de División, Jefes de departamento, Jefes de Servicio y los demás que desempeñen funciones a las que se refiere el artículo 5o. de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B del artículo 123 Constitucional.

ARTICULOS TRANSITORIOS

Artículo primero.

Esta ley entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Artículo segundo.

Se abroga la Ley que crea el Instituto Nacional de Cardiología de México, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 23 de junio de 1943.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Artículo tercero.

Durante los tres días siguientes a la publicación de esta Ley deberá llevarse a cabo una sesión de la Junta de Gobierno del Instituto en la que se ratifique o designe al Director General del organismo; en el primer supuesto se tomará en cuenta el tiempo que hubiese desempeñado el cargo a fin de no exceder los periodos a que se refiere el artículo 110. de esta Ley.

Artículo cuarto.

Por única vez dos de los cuatro vocales integrantes de la primera Junta de Gobierno durarán en su cargo por dos años.

Artículo quinto.

La Junta de Gobierno del Instituto expedirá el estatuto orgánico en el plazo de 60 días a partir de la entrada en vigor de esta Ley.

Artículo sexto.

La expedición y ejecución de esta Ley, no conllevará la afectación de los derechos laborales adquiridos por los trabajadores del organismo.

4.6 ORGANIZACION INTERNA

De acuerdo con la ley de creación el Instituto tiene autonomía técnica y administrativa y esta regido por un patronato que preside ex officio el Secretario de Salubridad. El Patronato tiene autoridad para nombrar al personal, expedir los reglamentos y establecer las normas de vida de la Institución.

La Organización interna del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez" se muestra en el organigrama de la página siguiente.

4.7 DISTRIBUCION FISICA

La concepción arquitectónica del Instituto trató de resolver los problemas típicos de una institución hospitalaria de asistencia, docencia e investigación, teniendo siempre presente la necesidad de lograr, con sentido estético, un ambiente que produzca en el personal y en el paciente la sensación de bienestar, tranquilidad y seguridad.

El Instituto se compone de varios edificios relacionados entre sí, ellos son:

1. Edificios de administración

Se encuentran en la parte frontal del Instituto, alojando las oficinas de Gobierno del Instituto (del Director General, del Patronato y del Consejo Técnico), de Servicio Social, de Contabilidad, así como las Subdirecciones y Jefaturas de División y de Departamentos.

2. Edificios de asistencia

Son básicamente tres edificios interrelacionados entre sí en forma estrecha; uno central que corresponde a la sección de hospital dividido en dos: uno de ocho pisos, para alojar a los pacientes internados (urgencias y unidad coronaria, cardiología adultos en dos plantas, cardioneumología y nefrología, terapia quirúrgica, pediatría, semipensionistas y pensionistas). El otro, destinado a los servicios de gabinete y laboratorios, así como el departamento de cirugía. El tercer edificio de este grupo (a la izquierda) es el establecido para la consulta externa (con cuatro unidades para la consulta de cardiología y dando facilidades de trabajo a los consultores de otras especialidades) y la preconsulta.

3. Edificios de enseñanza

Se encuentran a la derecha de la sección del hospital. Son tres y están distribuidos de la siguiente manera: el primero es el destinado a las aulas, donde se tienen todos los servicios para recibir hasta siete grupos en forma simultánea. En los pisos superiores se encuentra la biblioteca y las oficinas de las sociedades médicas relacionadas con el Instituto. El segundo edificio de enseñanza es el auditorio, dotado de todos los elementos para llevar a cabo cualquier actividad de tipo académico. El tercer edificio es la Escuela de Enfermería del Instituto Nacional de Cardiología, dotada de todo el material y equipo para el desarrollo de las profesionales de enfermería.

4. Edificios de investigación

A la extrema izquierda y al fondo se localiza el área de investigación concentrada físicamente en dos edificios: uno donde está instalado el mobiliario, equipo e instrumentos de los laboratorios de investigación en ciencias básicas, el segundo que es un anexo del anterior denominado bioterio.

5. Edificios de residencia

Casa de jefe de intendencia.

Residencia del personal de confianza del Instituto, investigadores, médicos y visitantes.

Residencia de médicos residentes y becarios del Instituto.

Residencia de la Comunidad de enfermeras de las Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado y la capilla.

En el terreno interno del Instituto existen amplios jardines un estacionamiento y una cancha de tenis.

En una área adjunta, frente a la entrada principal tiene un amplio estacionamiento público y una cancha de basquetbol.

4.8 ESCUDO Y MURALES

El escudo del Instituto tiene una forma cuadrangular, coronado por un listón con el emblema "AMOR SCIENTIA QUE INSERVIAINT CORDI" (el amor y la ciencia al servicio del corazón).

En el recuadro está la planta digitalis purpurea (planta medicinal utilizada para tratar trastornos del corazón) y en la parte centro-superior un corazón.

Por debajo del cuadro está el nombre del organismo que representa: INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGIA IGNACIO CHAVEZ.

Así mismo, además del mural, hay en el Instituto dos frescos pintados por Diego Rivera en 1943 con temas alusivos a la cardiología.

4.9 SERVICIOS DE ASISTENCIA Y APOYO

El servicio de asistencia médica del Instituto se dirige primeramente a la cardiología, aunque también se pone especial atención a los padecimientos cardionemológicos, a las enfermedades renales y a las reumáticas.

Actualmente, la sección hospitalaria cuenta con 279 camas, de las cuales 262 son censables y 17 no. El promedio de ocupación de las camas varía en alrededor de 63.66% y el promedio global de estancia va de 10 a 13.17 días.

Un dato particularmente significativo es que la mayoría de la población hospitalizada (hombres, mujeres y niños) está exenta de cuotas o paga únicamente una cuota simbólica.

CAPITULO V

METODOLOGIA

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral generadas por el turno, sexo, escolaridad, edad y/o antigüedad en los trabajadores de una institución hospitalaria?

OBJETIVO GENERAL:

Conocer las diferencias del clima laboral en el Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez" y su relación con el turno, sexo, escolaridad, edad y antigüedad.

5.2 JUSTIFICACION

Al lugar de trabajo se le ha reconocido como un espacio de estudio e investigación psicológica por la variedad de interacciones que ocurren en él. Este hecho ha impulsado la investigación de los factores que contribuyen a la cohesión grupal de éstas comunidades. Así, los hallazgos en ambientes laborales contribuyen al desarrollo organizacional y, simultáneamente, brindan la oportunidad de examinar los postulados teóricos (Pretty y McCarthy, 1991).

Para toda empresa es muy importante conocer el clima laboral que reina en su interior, ya que a través de ello puede explicar, en parte, el comportamiento general de su personal (actitudes, creencias, percepción de la dinámica de trabajo y de la organización, amenazas, oportunidades, etc).

Flores Procuna (1995) afirma que es importante conocer el clima laboral de la organización para su evolución y adaptación al medio exterior, particularmente el diagnosticar cómo lo ven los empleados y qué factores influyen más. Al hacerlo, se pueden evaluar las fuentes de conflicto o de insatisfacción que desarrollan actitudes negativas frente a la organización, al tener esto es posible iniciar un cambio dirigido hacia ciertos elementos específicos y seguir el desarrollo de la organización previendo problemas.

Brunet (1983/1967) menciona tres razones por las que es importante diagnosticar el clima laboral:

1. "Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización".
2. "Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones".

3. "Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir".

El presente trabajo surge ante la necesidad de conocer los aspectos moleculares y generales que influyen sobre el personal de una institución hospitalaria y que en su conjunto constituyen el clima laboral.

Consideramos que es necesario estudiar el clima laboral ya que éste afecta el trabajo, rendimiento, productividad y motivación del trabajador, lo cual repercute en que la Institución salga adelante o decline.

El estudiar al clima laboral permite conocer los factores que hacen que un individuo se sienta bien en su ambiente de trabajo, lo cual se refleja en la productividad, alcanzando niveles competitivos nacionales e internacionales.

Si aún con técnicas inadecuadas se logran obtener productividades elevadas, ante un buen clima laboral se reduce el esfuerzo y se logran resultados mucho mejores.

5.3 HIPOTESIS

HIPOTESIS CONCEPTUAL

La percepción del clima laboral se determina por un conjunto de factores como el turno, sexo, escolaridad, edad y antigüedad.

HIPOTESIS ESTADISTICAS

TURNOS:

H0: La percepción del clima laboral comprendido en los diez factores de Moos, et al. (1974/1989) -implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad- es estadísticamente igual a un nivel de significancia del .05 en los turnos del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez".

H1: La percepción del clima laboral comprendido en los diez factores de Moos, et al. (1974/1989) -implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad- es estadísticamente diferente a un nivel de significancia del .05 en los turnos del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez".

SEXO:

H0: La percepción del clima laboral comprendido en los diez factores de Moos, et al. (1974/1989) -implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad- es estadísticamente igual a un nivel de significancia del .05 en hombres y mujeres del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez".

H1: La percepción del clima laboral comprendido en los diez factores de Moos, et al. (1974/1989) -implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad- es estadísticamente diferente a un nivel de significancia del .05 en hombres y mujeres del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez".

ESCOLARIDAD:

H0: El nivel de escolaridad no influye en la percepción del clima laboral comprendido en los diez factores de Moos, et al. (1974/1989) -implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad- a un nivel de significancia del .05 en los trabajadores del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez".

H1: El nivel de escolaridad influye en la percepción del clima laboral comprendido en los diez factores de Moos, et al. (1974/1989) -implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad- a un nivel de significancia del .05 en los trabajadores del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez".

EDAD:

H0: La edad no influye en la percepción del clima laboral comprendido en los diez factores de Moos, et al. (1974/1989) -implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad- a un nivel de significancia del .05 en los trabajadores del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez".

H1: La edad influye en la percepción del clima laboral comprendido en los diez factores de Moos, et al. (1974/1989) -implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad- a un nivel de significancia del .05 en los trabajadores del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez".

ANTIGÜEDAD:

H0: La antigüedad no influye en la percepción del clima laboral comprendido en los diez factores de Moos, et al. (1974/1989) -implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad- a un nivel de significancia del .05 en los trabajadores del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez".

H1: La antigüedad influye en la percepción del clima laboral comprendido en los diez factores de Moos, et al. (1974/1989) -implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad- a un nivel de significancia del .05 en los trabajadores del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez".

5.4 VARIABLES

VARIABLES INDEPENDIENTES:

Turno
Sexo
Escolaridad
Edad
Antigüedad

VARIABLE DEPENDIENTE:

Percepción del clima laboral a través de los diez factores de la escala WES de Moos, et al. (1974/1989):

Implicación
Cohesión
Apoyo
Autonomía
Organización
Presión
Claridad
Control
Innovación
Comodidad

DEFINICION CONCEPTUAL DE VARIABLES

TURNO:

Orden o forma de sucesión establecida entre personas o cosas para hacer o recibir algo o ser objeto de cierta acción (Moliner, 1984).

Matutino: Se aplica a lo que ocurre, se hace, se toma, etc. en las primeras horas de la mañana o al levantarse (Moliner, 1984).

Vespertino: De la tarde, más bien del atardecer (Moliner, 1984).

Nocturno: De noche (Moliner, 1984).

Mixto: Compuesto de dos o más cosas diferentes (Moliner, 1984).

SEXO:

Carácter de los seres orgánicos por el cual pueden ser hombre o mujer (Moliner, 1984).

ESCOLARIDAD:

Conjunto de cursos que un estudiante sigue en un establecimiento docente. Periodo de tiempo durante el cual se asiste a la escuela para obtener un título (Moliner, 1984).

EDAD:

Tiempo en que una persona ha vivido a contar desde que nació hasta el momento que se considera (Moliner, 1984).

ANTIGÜEDAD:

Es el tiempo transcurrido desde el día en que se obtiene un empleo. Permanente desde mucho tiempo en un sitio o en un puesto (Moliner, 1984).

CLIMA LABORAL:

La percepción que tienen los trabajadores, desde su posición, acerca de la conducta total de la organización; de la interacción de los subsistemas físicos, administrativos, técnicos y psicosociales. Se refiere a las condiciones internas de la organización y no a las externas.

Implicación: grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

Cohesión: grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.

Apoyo: grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un nuevo clima social.

Autonomía: grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Organización: grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

Presión: grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

Claridad: grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.

Control: grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.

Innovación: grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

Comodidad: grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

DEFINICION OPERACIONAL DE VARIABLES

TURNO:

Matutino: de las 07:00 a las 15:00 hrs.

Vespertino: de las 13:00 a las 22:00 hrs.

Nocturno: de las 20:00 a las 08:00 horas del día siguiente.

Mixto: incluye parte del horario matutino y parte del vespertino.

SDF: personal que sólo labora sábados, domingos y días festivos.

Libre: labora dependiendo de las necesidades del trabajo que se encuentra realizando.

ESCOLARIDAD:

Primaria: personas cuyo nivel de escolaridad máximo está entre primero y sexto de primaria.

Secundaria: personas cuyo nivel de escolaridad máximo está entre primero y tercero de secundaria.

Carrera técnica: personas que después de la secundaria cursaron una carrera comercial o técnica (conclusa o inconclusa).

Bachillerato: personas con escolaridad máxima entre primer y tercer año del nivel medio superior.

Licenciatura: personal con un nivel máximo de escolaridad de licenciatura (carrera trunca, estudiantes, pasantes y titulados).

Postgrado: personas con estudios de maestría, doctorado y/o especialidad (estudiantes y titulados).

EDAD:

Años cumplidos de la persona contando a partir de la fecha en que nació hasta el mes de julio de 1996.

ANTIGÜEDAD:

Años cumplidos laborando en el Instituto contados a partir del momento en que se ingresó hasta el mes de julio de 1996.

CLIMA LABORAL:

Puntuación directa que obtienen los sujetos en cada factor (implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad) de la Escala de Clima Social: Trabajo (WES) de Moos, et al. (1974/1989).

5.5 POBLACION Y MUESTRA

El personal del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez" se compone de 1,631 personas de las cuales se extrajo una muestra aleatoria del 35% de trabajadores. Para seleccionar a los sujetos se utilizó la tabla de números aleatorios (Downie y Heath, 1983/1986 pp. 342-343) eligiendo un punto de partida mediante la extracción (con reemplazo) de dos bolitas de papel numeradas del 1 al 40. La primera para las columnas y la segunda para los renglones. El punto de intersección de las columnas y renglones de la tabla fue el punto de partida del cual se siguió en ocho direcciones:

1. Horizontal de izquierda a derecha.
2. Horizontal de derecha a izquierda.
3. Vertical de arriba hacia abajo.
4. Vertical de abajo hacia arriba.
5. Oblicua de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
6. Oblicua de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda.
7. Oblicua de abajo hacia arriba y de izquierda a derecha.
8. Oblicua de abajo hacia arriba y de derecha a izquierda.

Cuando resultó el mismo número dos o más veces o apareció un número mayor que el total de trabajadores del Instituto se prescindió de la extracción y se continuó el procedimiento con el siguiente hasta completar los 571 sujetos de la muestra. Por pequeños problemas en la aplicación, la muestra se redujo al 34.76% de la población (567 sujetos).

5.6 TIPO DE ESTUDIO

Kerlinger (1986/1988) divide a la investigación científica social en cuatro categorías: "experimentos de laboratorio, experimentos de campo, estudios de campo e investigación mediante encuestas".

El presente estudio se considera de campo por ser una investigación científica y no experimental dirigida a descubrir las relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en una estructura social real. Katz (citado por Kerlinger, 1986/1988) divide a éste tipo de estudios en exploratorio y de prueba de hipótesis. De acuerdo a este planteamiento, este estudio es exploratorio ya que "busca lo que es, en lugar de predecir las relaciones que deben encontrarse". Dice que los estudios exploratorios tienen tres propósitos: "descubrir variables significativas en escenarios de campo, descubrir relaciones entre variables y establecer la base para una prueba de hipótesis posterior, más sistemática y rigurosa".

Entre las ventajas de éste tipo de estudios encontramos que son altamente heurísticos, se encuentran más cerca de la vida real, el campo es rico en cuanto a potencialidad de descubrimientos, etc. Sin embargo, a pesar de estas ventajas es difícil mantener el estudio dentro de los límites del problema y las hipótesis se le ocurren a uno mismo. Su debilidad más seria es su carácter no experimental además de los problemas prácticos (desventajas potenciales) como factibilidad, costo, muestreo y tiempo (Kerlinger, 1986/1988).

5.7 DISEÑO DE INVESTIGACION

Campbell y Stanley (1966) han presentado tres estrategias de investigación. Las preexperimentales (que incluyen los estudios de casos en una dirección), el grupo pretest-postest y la comparación de grupo estático. Estas últimas estrategias, como su nombre lo indica, no pueden considerarse como experimentales sino que involucran variedades de análisis descriptivos y de naturaleza expostfacto. Carecen de validez interna y externa y su uso es muy delicado en cuanto a la interpretación de causa y efecto (Escotet, 1980).

El presente es un estudio expostfacto, ya que se realiza la comparación de grupo estático (X vs X) además de que no se puede reproducir la investigación en razón de ser la población un caso único.

5.8 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

MATERIAL:

Se utiliza el cuestionario de Moos, et al. (1974/1989) el cual se clasifica como una prueba de lápiz y papel. Consta de tres dimensiones (relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio) divididas en diez factores: 1) Implicación (IM), 2) Cohesión (CO), 3) Apoyo (AP), 4) Autonomía (AU), 5) Organización (OR), 6) Presión (PR), 7) Claridad (CL), 8) Control (CN), 9) Innovación (IN), y 10) Comodidad (CF). Los factores 1, 2 y 3 miden relaciones; la autorrealización se refleja en 4, 5 y 6; los restantes, 7 a 10 miden estabilidad/cambio.

Cada factor está integrado por nueve reactivos (ver anexos 1 y 2):

Implicación: 1-11-21-31-41-51-61-71-81.
Cohesión: 2-12-22-32-42-52-62-72-82.
Apoyo: 3-13-23-33-43-53-63-73-83.
Autonomía: 4-14-24-34-44-54-64-74-84.
Organización: 5-15-25-35-45-55-65-75-85.
Presión: 6-16-26-36-46-56-66-76-86.
Claridad: 7-17-27-37-47-57-67-77-87.
Control: 8-18-28-38-48-58-68-78-88.
Innovación: 9-19-29-39-49-59-69-79-89.
Comodidad: 10-20-30-40-50-60-70-80-90.

Los reactivos se responden con falso o verdadero. La elección de estas alternativas es muy próxima a 50-50%.

La calificación se lleva a cabo con la ayuda de una plantilla transparente que se coloca sobre la hoja de respuesta haciendo coincidir los círculos de ambas. Se escriben en las casillas correspondientes las siglas de los factores que integran la prueba. La puntuación directa se obtiene contando las marcas que aparecen a través de los recuadros de la plantilla en cada una de las columnas en que está dividida y se anotan en la casilla PD (puntuación directa) en el lugar correspondiente al factor que se está valorando. Las puntuaciones así obtenidas se pueden transformar en típicas y elaborar el perfil.

En el caso de un grupo en las casillas PD se incluyen las puntuaciones promedio (sumatoria de PD entre el número de sujetos). Los valores PT (puntuación típica) se trasladan a un gráfico haciendo una pequeña señal a la altura correspondiente. Finalmente se unen los puntos mediante líneas rectas elaborando así el perfil.

En la interpretación del perfil se considera:

1. La altura media de las tres grandes dimensiones (relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio)
2. La altura relativa de cada factor
3. Las características del grupo

CONFIABILIDAD:

El instrumento utilizado es una adaptación española del WES. Para aplicarla a la población del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez" se adaptó el lenguaje de los reactivos.

Se utilizó el alfa de Crombach para conocer la confiabilidad del instrumento en el presente estudio obteniendo un valor de .879 lo cual indica un alto grado de confiabilidad en los resultados obtenidos.

5.9 PROCEDIMIENTO

Como el instrumento de medición ya había sido elaborado, sólo se adaptó el lenguaje. Por lo que la investigación de clima laboral se llevó a cabo en ocho etapas:

- 1.- Solicitar a las áreas correspondientes la autorización para realizar el estudio.
- 2.- Una vez autorizado, se pidió al departamento de personal un listado de la gente que labora en el Instituto indicando su departamento de adscripción.
- 3.- Selección de la muestra.
- 4.- Se hizo una cita personal con cada jefe de departamento para tratar asuntos relacionados con la aplicación del instrumento, tales como fecha, horario y lugar, así como las personas a quienes se les aplicaría el cuestionario.
- 5.- Aplicación del instrumento: bienvenida, sensibilización, aplicación, despedida. Agradecer al responsable del área las facilidades otorgadas.
- 6.- Calificación de la prueba según las normas establecidas por Moos, et al. (1974/1989) indicadas en la descripción del instrumento.
- 7.- Procesamiento estadístico de la información (mediante el SPSS/PC+) de acuerdo al nivel de medición de las variables.
- 8.- Interpretación de resultados y conclusiones.

5.10 ANALISIS ESTADISTICO DE DATOS

Para encontrar las diferencias de clima laboral entre los turnos, el sexo y el grado de escolaridad se utiliza la prueba t de Student para muestras independientes (el estadístico se obtuvo con el SPSS/PC+). Se usa esta prueba pues es un problema de comparación entre grupos independientes en el que la variable dependiente es intervalar (Zinser, 1984/1992, p. 278).

Se emplea la prueba de Spearman para correlacionar clima laboral con escolaridad (el estadístico se obtuvo con el SPSS/PC+). Se elige esta prueba pues se trata de una correlación entre una variable ordinal -escolaridad- y una intervalar -clima laboral- (Zinser, 1984/1992, p. 251).

La correlación entre clima laboral con edad y antigüedad se obtiene mediante la prueba de Pearson (el estadístico se obtuvo con el SPSS/PC+). Esta prueba se utiliza por tratarse de un problema de correlación entre dos variables con un nivel de medición intervalar (Zinser, 1984/1992, p. 251).

CAPITULO VI

DESCRIPCION DE RESULTADOS

DEPARTAMENTO DE ADSCRIPCION

El Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez" consta de sesenta y nueve departamentos. Al seleccionar aleatoriamente la muestra, los sujetos pertenecieron a sesenta y dos departamentos (ver cuadro 1).

CUADRO 1. MUESTREO POR DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO DE ADSCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIRECCION	2	0.4
CONTABILIDAD	12	2.1
INTENDENCIA	53	9.3
SERVICIOS GENERALES (MANTENIMIENTO)	26	4.6
LAVANDERIA, ROPERIA Y COSTURA	21	3.7
URGENCIAS Y UNIDAD CORONARIA	2	0.4
REHABILITACION Y MEDICINA FISICA	5	0.9
FISIOLOGIA	7	1.2
PATOLOGIA Y MICROSCOPIA ELECTRONICA	7	1.2
ESTOMATOLOGIA	4	0.7
OFTALMOLOGIA	2	0.4
OTORRINOLARINGOLOGIA	2	0.4
RADIOLOGIA	7	1.2
ELECTRO Y VECTOCARDIOGRAFIA	3	0.5
HEMODINAMICA	5	0.9
LABORATORIO DE QUIMICA	5	0.9
LABORATORIO DE MICROBIOLOGIA	6	1.1
HEMATOLOGIA Y BANCO DE SANGRE	2	0.4
BANCO DE SANGRE	2	0.4
TRABAJO SOCIAL Y ADMISION	10	1.8
ALIMENTACION	6	1.1
FARMACIA Y ALMACEN	7	1.2
EPIDEMIOLOGIA Y ARCHIVO CLINICO	6	1.1
BIBLIOTHEMEROTECA	3	0.5
RECUPERACION Y TERAPIA INTENSIVA	1	0.2
MEDICOS BECARIOS	24	4.2
CARDIOLOGIA ADULTOS III	1	0.2
CARDIOLOGIA ADULTOS VII	1	0.2
LABORATORIO DE URGENCIAS	1	0.2
CIRUGIA	6	1.1
CARDIOLOGIA PEDIATRICA	4	0.7
CAFETERIA	10	1.8
REUMATOLOGIA	2	0.4
ESCUELA DE ENFERMERIA	2	0.4
FARMACOLOGIA	5	0.9
SERVICIO DE DX Y TX	2	0.4

CUADRO 1. Continúa en la siguiente página.

CUADRO 1. Continuación

DEPARTAMENTO DE ADSCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CARDIONEUMOLOGIA	3	0.5
AUDIOVISUAL	3	0.5
NEFROLOGIA	4	0.7
ENDOCRINOLOGIA	5	0.9
ENSEÑANZA	1	0.2
EMBRIOLOGIA	3	0.5
BIOQUIMICA	6	1.1
FONOMECANO Y ECOCARDIOGRAFIA	3	0.5
BIOTERIO	5	0.9
INVESTIGACION	2	0.4
ENFERMERIA	188	33.2
MEDICOS CONSULTORES	3	0.5
MEDICINA NUCLEAR	4	0.7
ADMON. Y DESLLO. DE PERSONAL	11	1.9
CONTRALORIA INTERNA	5	0.9
INFORMATICA	8	1.4
ADQUISICIONES Y COMPRAS	7	1.2
ORIENTACION, INFORMACION Y QUEJAS	2	0.4
PLANEACION	1	0.2
DIETOLOGIA	10	1.8
CULTIVO DE TEJIDOS	2	0.4
ESTADISTICA	3	0.5
INSTRUMENTACION ELECTROMECANICA	5	0.9
PROTESIS Y BIOIMPLANTES	8	1.4
INGENIERIA BIOMEDICA	4	0.7
ANESTESIOLOGIA	3	0.5

ADMON. Y DESLLO. DE PERSONAL = Administración y desarrollo de personal.

SERVICIO DE DX Y TX = Servicio de diagnóstico y tratamiento.

PUESTO

La investigación comprendió a 63 puestos diferentes. El número de personas seleccionadas en cada uno de ellos así como el porcentaje se muestra en el cuadro 2. El puesto con mayor cantidad de población es el de auxiliar en contraste con veinte puestos donde la muestra sólo incluyó a una persona.

CUADRO 2. MUESTREO POR PUESTO

PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO	1	0.2
AGENTE DE INFORMATICA	1	0.2
ALBAÑIL	1	0.2
ALMACENISTA	3	0.5
ANALISTA PROGRAMADOR	3	0.5
AUDITOR INTERNO	3	0.5
AUXILIAR	156	27.7
AYUDANTE DE INVESTIGADOR	5	0.9
CAJERO	3	0.5
CAMILLERO	1	0.2
CAPTURISTA	4	0.7
CARPINTERO	2	0.4
CHOFER	1	0.2
CIRUJANO DENTISTA	3	0.5
COCINERO	1	0.2
COCINERO JEFE DE HOSPITAL	4	0.7
COORDINADOR	7	1.2
COORDINADOR DE ENSEÑANZA	1	0.2
DESPACHADOR DE FARMACIA	3	0.5
DIETISTA	1	0.2
ELECTRICISTA	3	0.5
ENFERMERA ESPECIALISTA	12	2.1
ENFERMERA GENERAL	81	14.4
ENFERMERA PASANTE	11	2.0
FISIOTERAPEUTA	1	0.2
GESTOR	1	0.2
HERRERO	2	0.4
INGENIERO BIOMEDICO	2	0.4
INVESTIGADOR	16	2.8
JEFE DE BASE	2	0.4
JEFE DE DEPARTAMENTO	16	2.8
JEFE DE ENFERMERAS	11	2.0
JEFE DE ENSEÑANZA	1	0.2
JEFE DE OFICINA	4	0.7

CUADRO 2. Continúa en la siguiente página.

CUADRO 2. Continuación

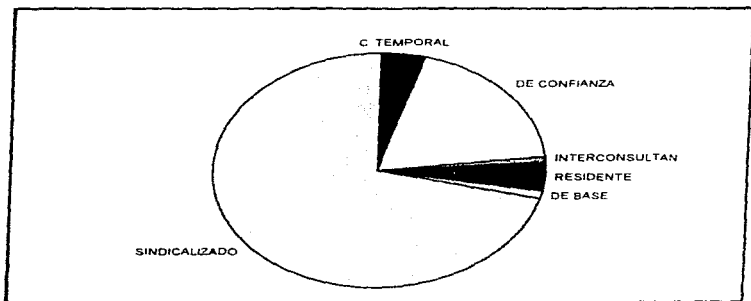
PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LABORATORISTA	2	0.4
MECANICO	2	0.4
MEDICO ADJUNTO	2	0.4
MEDICO ADSCRITO	14	2.5
MEDICO ESPECIALISTA	6	1.1
MEDICO RESIDENTE	23	4.1
MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA	1	0.2
MESERO	3	0.5
MOVEDOR DE EQUIPO DE COMPUTO	1	0.2
NUTRICLOGO	1	0.2
OFICIAL DE PLOMERIA	2	0.4
OFICIAL DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	6	1.1
OFTALMOLOGO ADSCRITO	1	0.2
OPERADOR DE CONMUTADOR	2	0.4
PELUQUERO	1	0.2
PERFUSIONISTA	3	0.5
PINTOR	4	0.7
PSICOLOGO CLINICO	1	0.2
QUIMICO	8	1.4
QUIMICO FARMACOBIOLOGO	4	0.7
SECRETARIA	1	0.2
SECRETARIA DE JEFE DE DEPARTAMENTO	31	5.5
SECRETARIA DE JEFE DE DIVISION	6	1.1
SECRETARIA DE SUBDIRECCION	1	0.2
SUPERVISOR	7	1.2
SUPERVISORA DE ENFERMERAS HOSPITAL	3	0.5
SUPLENTE	1	0.2
TECNICO	51	9.1
TRABAJADORA SOCIAL	9	1.6

TIPO DE PUESTO

Esta categoría agrupa a seis diferentes tipos de puesto (ver cuadro 3 y gráfica 1). Es importante señalar que la mayoría del personal del Instituto es sindicalizado en contraste con los interconsultantes (gente que va muy pocas horas a la semana a dar consultas especializadas únicamente) y de base que no pertenecen al sindicato. La gente con contrato temporal tiende a convertirse en personal sindicalizado en caso de obtener la base.

CUADRO 3. MUESTREO POR TIPO DE PUESTO

TIPO DE PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SINDICALIZADO	399	71.3
DE CONFIANZA	105	18.8
RESIDENTE	23	4.1
DE BASE	5	0.9
INTERCONSULTANTE	4	0.7
CONTRATO TEMPORAL	24	4.3



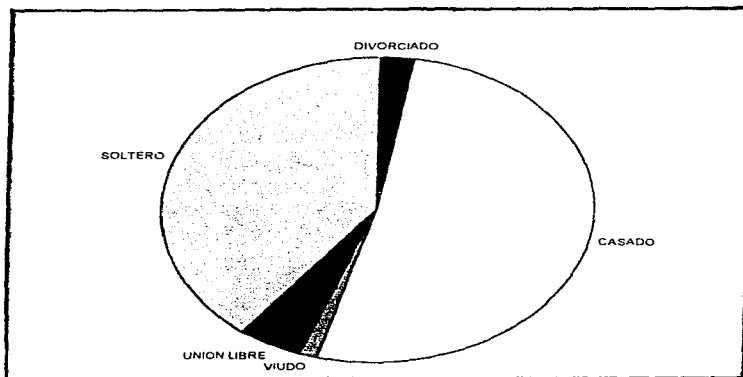
GRAFICA 1. MUESTREO POR TIPO DE PUESTO

ESTADO CIVIL

El estado civil del personal del Instituto se ubica principalmente en solteros y casados (91.3%). En una proporción mucho menor se encuentran la unión libre, divorciados y viudos (ver cuadro 4 y gráfica 2). El 56.5% viven con pareja y el 43.5% viven sin ella.

CUADRO 4. MUESTREO POR ESTADO CIVIL

ESTADO CIVIL	PRECUENCIA	PORCENTAJE
SOLTERO	224	39.6
CASADO	292	51.7
UNION LIBRE	27	4.8
DIVORCIADO	14	2.5
VIUDO	8	1.4



GRAFICA 2. MUESTREO POR ESTADO CIVIL

TIEMPO LABORADO SEMANALMENTE

La gente trabaja un promedio de 40 horas a la semana en el Instituto (ver cuadro 5). El rango va de 14 a 98 horas con una mediana y moda de 40.

CUADRO 5.

TIEMPO LABORADO EN EL INST SEMANALMENTE	
MEDIA	39.959
DESVIACION ESTANDAR	9.063

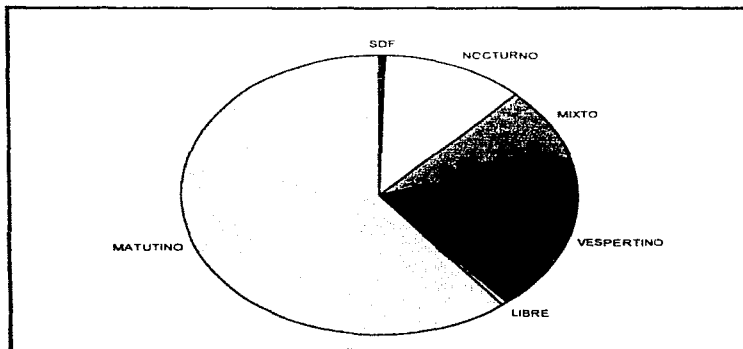
6.1 TURNO

Existen seis turnos diferentes en el Instituto (ver cuadro 6 y gráfica 3). El horario varía en cada departamento de adscripción.

El turno con mayor cantidad de personal es el matutino y el que tiene menos gente es el de sábados, domingos y días festivos, así como el turno libre.

CUADRO 6. MUESTREO POR TURNO

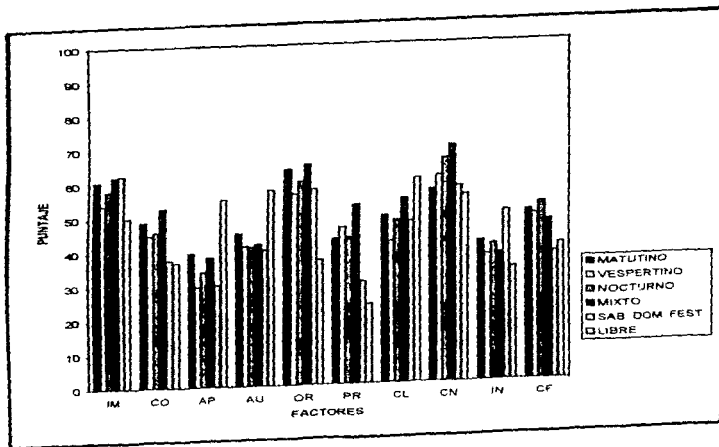
TURNO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MATUTINO	335	59.1
VESPERTINO	106	18.7
NOCTURNO	67	11.8
MIXTO	51	9.0
SABADOS, DOMINGOS Y DIAS FESTIVOS	4	0.7
LIBRE	4	0.7



GRAFICA 3. MUESTREO POR TURNO

PERCEPCION DEL CLIMA LABORAL POR TURNO

La gráfica 4 muestra las puntuaciones directas de los seis turnos en cada uno de los factores del WES. Puede observarse que en general las puntuaciones más bajas se encuentran en apoyo (AP), autonomía (AU) e innovación (IN), contrastando con implicación (IM), organización (OR) y control (CN) con puntajes generales elevados.



GRAFICA 4. PERCEPCION DEL CLIMA LABORAL POR TURNO

RELACIONES:

IM = IMPLICACION
CO = COHESION
AP = APOYO

AUTORREALIZACION:

AU = AUTONOMIA
OR = ORGANIZACION
PR = PRESION

ESTABILIDAD/CAMBIO:

CL = CLARIDAD
CN = CONTROL
IN = INNOVACION
CF = COMODIDAD

COMPARACION DE LA PERCEPCION DEL CLIMA LABORAL POR TURNO

IMPLICACION

De los seis turnos existentes en el Instituto sólo hay diferencias estadísticamente significativas en tres de ellos con respecto a la implicación percibida. Los turnos mixto y matutino perciben una mejor implicación que el vespertino. Únicamente se muestran los resultados significativos al .05 (ver cuadro 7).

CUADRO 7.

IMPLICACION			
TURNO VS TURNO		MATUTINO \bar{X} =6.0844	MIXTO \bar{X} =6.2292
VESPERTINO	t=	-2.67	-2.02
\bar{X} =5.3939	p=	.008	.046

APOYO

En cuanto a apoyo encontramos una gran similitud en todos los turnos pues únicamente el matutino y el vespertino difieren entre sí. El turno matutino percibe un mayor apoyo que el vespertino (ver cuadro 8).

CUADRO 8.

APOYO		
TURNO VS TURNO		VESPERTINO \bar{X} =2.9495
MATUTINO	t=	3.66
\bar{X} =3.9487	p=	.000

ORGANIZACION

Con lo que respecta a este factor el turno mixto y matutino perciben una mejor organización que el vespertino, al igual de lo que sucede con implicación (ver cuadro 9).

CUADRO 9.

ORGANIZACION			
TURNO VS TURNO		MATUTINO $\bar{X}=6.3474$	MIXTO $\bar{X}=6.4800$
VESPERTINO $\bar{X}=5.6224$	t =	-2.89	-2.24
	p =	.004	.027

PRESION

Hay una gran diferencia en cuanto al grado en que la urgencia en el trabajo domina el ambiente laboral. Se percibe mayor presión en el turno mixto que en los turnos nocturno, matutino, sábados domingos y días festivos y libre. De la misma manera, hay menor presión en los turnos matutino, vespertino y nocturno que en el de sábados domingos y días festivos (ver cuadro 10).

CUADRO 10.

PRESION						
TURNO VS TURNO		MATUTINO $\bar{X}=4.2862$	VESPERTI $\bar{X}=4.6176$	NOCTURNO $\bar{X}=4.3175$	SDF $\bar{X}=3.0000$	LIBRE $\bar{X}=2.3313$
MIXTO $\bar{X}=5.2766$	t =	2.04		2.20	4.42	3.99
	p =	.005		.030	.001	.028
SDF $\bar{X}=3.0000$	t =	-3.02	-3.51	-2.59		
	p =	.046	.018	.015		

SDF = sábados, domingos y días festivos.
VESPERTI = vespertino.

CLARIDAD

En claridad, volvemos a encontrar que difieren de la misma manera que en implicación y organización los turnos matutino, mixto y vespertino, percibiendo los dos primeros una mejor claridad que el último (ver cuadro 11).

CUADRO 11

CLARIDAD			
TURNO VS TURNO		MATUTINO	MIXTO
		$\bar{X}=4.9245$	$\bar{X}=5.4200$
VESPERTINO	$t=$	-3.14	-3.61
$\bar{X}=4.1635$	$p=$.002	.000

CONTROL

Al comparar los turnos en cuanto a su percepción del control en cada uno de ellos, sólo se encontraron diferencias significativas entre el nocturno y el matutino. El turno nocturno percibe un mayor control que el matutino (ver cuadro 12).

CUADRO 12

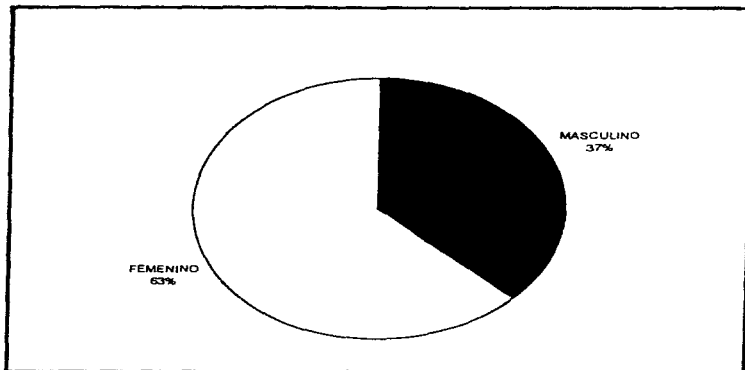
CONTROL		
TURNO VS TURNO		NOCTURNO
		$\bar{X}=6.5833$
MATUTINO	$t=$	-3.91
$\bar{X}=5.6730$	$p=$.000

6.2 SEXO

En el Instituto hay más mujeres (5/8 aproximadamente) que hombres (ver cuadro 13 y gráfica 5), aspecto en que influye determinantemente el departamento de enfermería el cual por sí solo comprende 619 de los 1,631 empleados (37.95%). Cabe destacar que casi la totalidad del personal del departamento de enfermería son mujeres.

CUADRO 13

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	357	63.1
MASCULINO	209	36.9



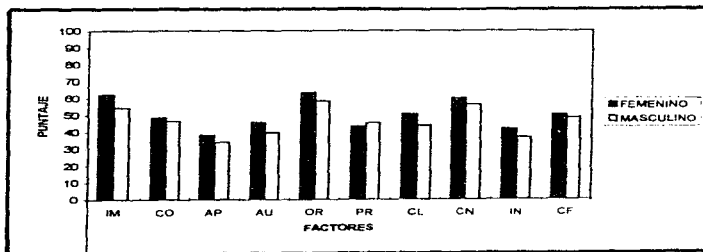
GRAFICA 5. MUESTREO POR SEXO

Al comparar la percepción del clima laboral entre hombres y mujeres se encontraron diferencias significativas en seis factores. Implicación como parte de la evaluación de relaciones, autonomía y organización donde se miden autorrealización y claridad, control e innovación de la dimensión estabilidad/cambio. En todos ellos el grupo femenino presenta puntuaciones más elevadas (ver cuadro 14 y gráfica 6).

CUADRO 14

		SISCO					
		IMPLIC	AUTONO	ORGANI	CLARID	CONTRO	INNOVA
XI	FEMENINO	= 6.2229	4.9748	6.3526	5.0712	6.0244	4.1927
X	MASCULINO	= 5.4581	3.9848	5.9284	4.3854	5.6368	3.6798
FEMENINO VS MASCULINO		t= 3.72	2.77	2.72	3.54	2.16	2.46
		p= .000	.006	.007	.000	.021	.014

IMPLIC = implicación. AUTONO = autonomía. ORGANI = organización. CLARID = claridad. CONTRO = control. INNOVA = innovación.



GRAFICA 6. PERCEPCION DEL CLIMA LABORAL POR SEXO

RELACIONES:

IM = IMPLICACION
CO = COHESION
AP = APOYO

AUTORREALIZACION:

AU = AUTONOMIA
OR = ORGANIZACION
PR = PRESION

ESTABILIDAD/CAMBIO:

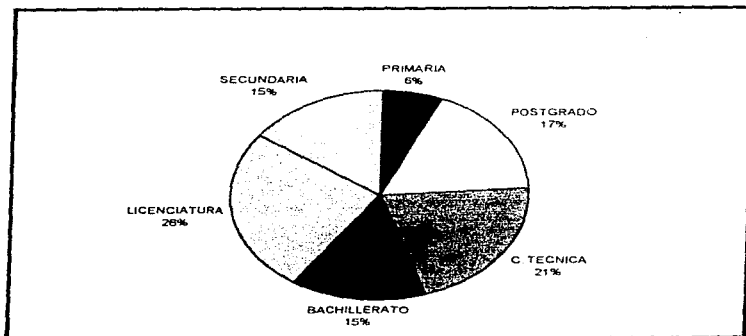
CL = CLARIDAD
CN = CONTROL
IN = INNOVACION
CF = COMODIDAD

6.3 ESCOLARIDAD

Los sujetos de la muestra se incluyen en alguno de los niveles de escolaridad presentados en el cuadro 15 y gráfica 7. El nivel de escolaridad de carrera técnica está comprendido por aquellas personas que después de la secundaria ingresaron a una escuela comercial y/o técnica. En postgrado se incluyó a gente con maestría, doctorado y/o especialidad. Los niveles con mayor cantidad de gente son licenciatura y carrera técnica en contraste con las personas que sólo tienen primaria.

CUADRO 15

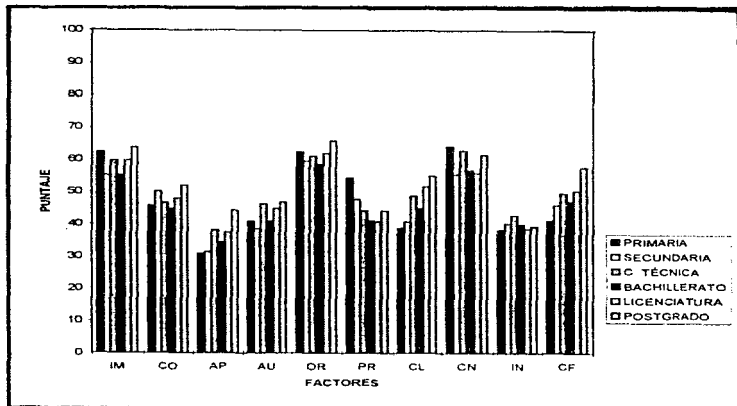
ESCOLARIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRIMARIA	36	6.5
SECUNDARIA	85	15.2
CARRERA TECNICA	117	21.0
BACHILLERATO	82	14.7
LICENCIATURA	141	25.3
POSTGRADO	97	17.4



GRAFICA 7. MUESTREO POR ESCOLARIDAD

PERCEPCION DEL CLIMA LABORAL POR
ESCOLARIDAD

En cuanto a escolaridad, en términos generales, las puntuaciones directas más bajas se encuentran en apoyo (AP) e innovación (IN) y las más altas en implicación (IM), organización (OR) y control (CN) como puede verse en la gráfica 8.



GRAFICA 8. PERCEPCION DEL CLIMA LABORAL POR ESCOLARIDAD

RELACIONES:

IM = IMPLICACION
CO = COHESION
AP = APOYO

AUTORREALIZACION:

AU = AUTONOMIA
OR = ORGANIZACION
PR = PRESION

ESTABILIDAD/CAMBIO:

CL = CLARIDAD
CN = CONTROL
IN = INNOVACION
CF = COMODIDAD

CORRELACION ESCOLARIDAD-WES

De los diez factores que mide la escala empleada sólo están relacionados la autonomía, la claridad y la comodidad con la escolaridad, ambos en sentido positivo (ver cuadro 16).

CUADRO 16

<i>ESCOLARIDAD</i>		
FACTOR	CORRELACION	PROBABILIDAD
IMPLICACION	.0940	.057
COHESION	.0493	.319
APOYO	.0896	.069
AUTONOMIA	.1004	.042*
ORGANIZACION	.0915	.064
PRESION	-.0557	.260
CLARIDAD	.2063	.000*
CONTROL	.0290	.558
INNOVACION	-.0565	.253
COMODIDAD	.1641	.001*

* Correlaciones significativas al .05.

**COMPARACION DE LA PERCEPCION
DEL CLIMA LABORAL POR ESCOLARIDAD**

IMPLICACION

Al comparar entre sí al personal con distintos niveles de escolaridad se encontraron diferencias significativas en el grado en que se preocupan por su actividad y se entregan a ella, entre la gente con postgrado y aquellos con nivel de secundaria y bachillerato. La gente con postgrado está más implicada en sus actividades laborales que aquellos con secundaria y bachillerato (ver cuadro 17).

CUADRO 17

IMPLICACION			
ESCOLARIDAD VS ESCOLARIDAD		SECUNDARIA	BACHILLERATO
		$\bar{X} = 5.5062$	$\bar{X} = 5.5195$
POSTGRADO	t=	2.67	2.42
$\bar{X}=6.3830$	p=	.008	.017

COHESION

El grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con sus compañeros únicamente difirió significativamente entre dos de los seis niveles de escolaridad considerados. El personal con postgrado percibe una mayor cohesión en su grupo de trabajo que las personas con bachillerato (ver cuadro 18).

CUADRO 18

COHESION		
ESCOLARIDAD VS ESCOLARIDAD		POSTGRADO
		$\bar{X} = 5.1978$
BACHILLERATO	t=	-1.99
$\bar{X} = 4.4800$	p=	.049

APOYO

El personal que labora en el instituto con un nivel de escolaridad de postgrado siente que sus jefes lo ayudan y animan más para crear un nuevo ambiente de trabajo que los de primaria, secundaria y bachillerato (ver cuadro 19). Aunque no hubo una correlación significativa en éste aspecto, si se observa que la sensación de apoyo se incrementa con la escolaridad.

CUADRO 19

APOYO				
ESCOLARIDAD VS ESCOLARIDAD		PRIMARIA $\bar{X} = 3.0882$	SECUNDARIA $\bar{X} = 3.1392$	BACHILLERATO $\bar{X} = 3.4400$
POSTGRADO	t =	2.66	3.01	2.38
$\bar{X} = 4.4270$	p =	.010	.003	.019

AUTONOMIA

En carrera técnica y postgrado se percibe una mayor autosuficiencia e iniciativa propia para tomar decisiones, lo que no sucede con secundaria (ver cuadro 20). Este aspecto se incrementa con la escolaridad como puede observarse en el cuadro 16.

CUADRO 20

AUTONOMIA			
ESCOLARIDAD VS ESCOLARIDAD		CAR. TECNICA $\bar{X} = 4.6330$	POSTGRADO $\bar{X} = 4.6813$
SECUNDARIA	t =	-2.40	-2.19
$\bar{X} = 3.8554$	p =	.017	.030

CAR. TECNICA = carrera técnica.

ORGANIZACION

El nivel de escolaridad que percibe una mayor planificación y eficiencia es postgrado a diferencia de secundaria y bachillerato (ver cuadro 21).

CUADRO 21

ORGANIZACION				
ESCOLARIDAD VS ESCOLARIDAD		SECUNDARIA	BACHILLERATO	
		$\bar{X} = 5.9625$	$\bar{X} = 5.8649$	
POSTGRADO	t=	2.17	2.23	
$\bar{X}=6.5870$	p=	.031	.027	

PRESION

El nivel más bajo de escolaridad (primaria) siente una mayor urgencia y presión en el trabajo en contraste con niveles superiores como carrera técnica, bachillerato, licenciatura y postgrado quienes sienten de manera casi similar la presión (ver cuadro 22).

CUADRO 22

PRESION						
ESCOLARIDAD VS ESCOLARIDAD		C.TECNIC	BACHILLE	LICENCIA	POSTGRAD	
		$\bar{X}=4.4167$	$\bar{X}=4.1200$	$\bar{X}=4.0902$	$\bar{X}=4.4239$	
PRIMARIA	t=	2.54	3.22	3.47	2.42	
$\bar{X} = 5.4412$	p=	.014	.002	.001	.016	
SECUNDARIA	t=			2.18		
$\bar{X} = 4.7722$	p=			.031		

C. TECNIC = carrera técnica, BACHILLE = bachillerato,
 LICENCIA = licenciatura, POSTGRAD = postgrado.

CLARIDAD

Al comparar los seis niveles de escolaridad encontramos diferencias en el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo. No todos los niveles de escolaridad difieren estadísticamente entre sí, pero sí difieren muchos de ellos, por ejemplo, postgrado es quien percibe una mayor claridad en su clima laboral seguido por licenciatura, en contraste con primaria y secundaria (ver cuadro 23). La percepción de claridad se incrementa con el nivel de escolaridad como se mencionó en el cuadro 16.

CUADRO 23

CLARIDAD						
ESCOLARIDAD VS ESCOLARIDAD		PRIMARIA $\bar{X}=3.8857$	SECUNDAR $\bar{X}=4.0750$	C.TECNIC $\bar{X}=4.8889$	BACHILLE $\bar{X}=4.4935$	
CARR.TECNICA $\bar{X} = 4.8889$	t= p=	2.49 .016	2.70 .008			
LICENCIATURA $\bar{X} = 5.1727$	t= p=	3.17 .002	3.59 .030		2.26 .025	
POSTGRADO $\bar{X} = 5.5053$	t= p=	3.97 .000	4.64 .000	2.27 .024	3.33 .001	

SECUNDAR = secundaria, BACHILLE = bachillerato.
C.TECNIC = CARR.TECNICA = carrera técnica.

CONTROL

El cuadro 24 muestra que de los seis niveles de escolaridad, primaria, carrera técnica y postgrado perciben de una manera más acentuada que los jefes utilizan las reglas y presiones para tenerlos controlados que secundaria, bachillerato y licenciatura.

CUADRO 24

CONTROL				
ESCOLARIDAD VS ESCOLARIDAD		SECUNDARIA $\bar{X} = 5.5570$	BACHILLERATO $\bar{X} = 5.6795$	LICENCIATURA $\bar{X} = 5.5896$
PRIMARIA	t =	2.32	2.09	2.49
$\bar{X} = 6.4242$	p =	.023	.040	.016
C.TECNICA	t =	2.43	2.19	2.77
$\bar{X} = 6.2952$	p =	.016	.030	.006
POSTGRADO	t =			1.98
$\bar{X} = 6.1522$	p =			.049

C.TECNICA = carrera técnica.

COMODIDAD

El nivel más alto (postgrado) percibe su ambiente físico como un factor que ayuda a crear un ambiente laboral agradable (ver cuadro 25). Esta percepción va decreciendo con el nivel de escolaridad como lo indica la correlación presentada en el cuadro 16.

CUADRO 25

COMODIDAD						
ESCOLARIDAD VS ESCOLARIDAD		SECUNDAR	C.TECNIC	BACHILLE	LICENCIA	POSTGRAD
		$\bar{X}=4.5926$	$\bar{X}=4.9717$	$\bar{X}=4.7200$	$\bar{X}=5.0441$	$\bar{X}=5.7692$
PRIMARIA	t =		-2.27		-2.47	-4.29
$\bar{X}=4.1176$	p =		.026		.016	.000
POSTGRADO	t =	3.49	2.60	3.16	2.37	
$\bar{X}=5.7692$	p =	.001	.010	.002	.019	

SECUNDAR = secundaria, C.TECNIC = carrera técnica, BACHILLE = bachillerato, LICENCIA = licenciatura, POSTGRAD = postgrado.

6.4 EDAD

El rango de edad de la muestra fue de 17 a 72 años con una media de 33.604 años cumplidos y una desviación estándar de 9.661 (ver cuadro 26). La mediana y la moda se ubicaron en 32 y 23 años respectivamente.

CUADRO 26

EDAD	
MEDIA	33.604
DESVIACION ESTANDAR	9.661

CORRELACION EDAD-WES

Al correlacionar la edad con cada uno de los factores del clima laboral se encontraron resultados positivos en implicación, cohesión, apoyo, claridad, innovación y comodidad siendo negativa para el caso de presión (ver cuadro 27).

CUADRO 27. CORRELACION EDAD-WES

EDAD		
FACTOR	CORRELACION	PROBABILIDAD
IMPLICACION	.1766	.000*
COHESION	.1295	.008*
APOYO	.2241	.000*
AUTONOMIA	.0687	.161
ORGANIZACION	.0745	.128
PRESION	-.1206	.014*
CLARIDAD	.1337	.006*
CONTROL	-.0862	.078
INNOVACION	.1276	.009*
COMODIDAD	.1136	.020*

* Valores significativos al .05.

6.5 ANTIGÜEDAD

La antigüedad dentro del Instituto es de alrededor de 9 años y medio aproximadamente (ver cuadro 28). El valor de la mediana fue de seis años y el de la moda de tres, de un rango que va de 0 a 40 años.

CUADRO 28. ANTIGÜEDAD EN EL INSTITUTO EN AÑOS CUMPLIDOS

ANTIGÜEDAD	
MEDIA	9.505
DESVIACION ESTANDAR	8.526

CORRELACION ANTIGÜEDAD-WES

La antigüedad está positivamente relacionada con la forma en que los empleados perciben los factores de implicación, apoyo, claridad e innovación. También se relaciona, pero negativamente, con presión (ver cuadro 29).

CUADRO 29. CORRELACION ANTIGÜEDAD-WES

ANTIGÜEDAD		
FACTOR	CORRELACION	PROBABILIDAD
IMPLICACION	.1250	.011*
COHESION	.0611	.213
APOYO	.1364	.005*
AUTONOMIA	.0309	.528
ORGANIZACION	.0272	.579
PRESION	-.1153	.018*
CLARIDAD	-.0969	.048*
CONTROL	-.0244	.619
INNOVACION	.1126	.021*
COMODIDAD	.0553	.259

* Valores significativos al .05.

CLIMA LABORAL DEL INSTITUTO

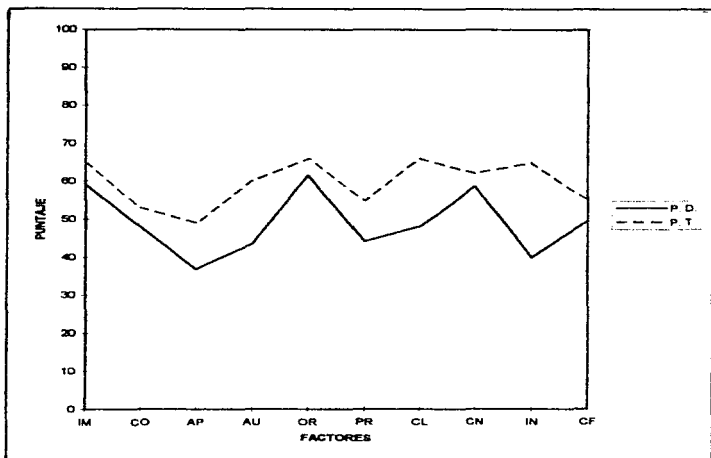
El clima laboral del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez" se encuentra en un término medio en todos los factores siendo los más altos la organización, el control y la implicación y los más bajos el apoyo y la innovación (ver cuadro 30 y gráfica 9). Ningún factor se encuentra en niveles críticos, pero tampoco hay uno que pueda considerarse como un punto fuerte en el Instituto. Se presentan las puntuaciones directas y la puntuación típica (española) por no haber normas para México.

CUADRO 30. CLIMA LABORAL EN EL INSTITUTO

FACTORES	P. D.	DESV. ESTANDAR	P. T.
IMPLICACION	5.931	2.255	65
COHESION	4.790	2.092	53
APOYO	3.679	2.606	49
AUTONOMIA	4.358	2.390	60
ORGANIZACION	5.161	2.034	66
PRESION	4.421	2.181	55
CLARIDAD	4.812	2.138	66
CONTROL	5.877	2.066	62
INNOVACION	3.992	2.309	65
COMODIDAD	4.962	2.255	55

P. D. = Puntuación directa.

P. T. = Puntuación típica.



GRÁFICA 10. CLIMA LABORAL DEL INSTITUTO

RELACIONES:

IM = IMPLICACIÓN
 CO = COHESIÓN
 AP = APOYO

AUTORREALIZACIÓN:

AU = AUTONOMÍA
 OR = ORGANIZACIÓN
 PR = PRESIÓN

ESTABILIDAD/CAMBIO:

CL = CLARIDAD
 CN = CONTROL
 IN = INNOVACIÓN
 CF = COMODIDAD

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

7.1 TURNO

En el presente estudio se encontraron diferencias significativas entre los turnos en los factores de implicación, apoyo, organización, presión, claridad y control. Los turnos que más constantemente difieren son el matutino y mixto con el vespertino.

Considerando las características de la población y las actividades que se llevan a cabo en el Instituto, puede suponerse que:

1. En la mañana hay una mayor cantidad de servicios que no están abiertos en la tarde y noche lo cual genera una mayor carga de trabajo. Esto hace que los empleados se entreguen y preocupen más por sus actividades (implicación).
2. Como en el turno matutino existe un mayor número de actividades, los jefes deben estar más al pendiente de las necesidades de los empleados ayudándolos a crear un ambiente de trabajo agradable.

A pesar de la diferencia estadística hallada en éste aspecto, es necesario tener precaución pues los resultados pueden ser engañosos. El turno matutino, que percibe un mejor liderazgo, no alcanza puntuaciones arriba del promedio y el turno vespertino considera tener una situación crítica (ver gráfica 4).

3. Los turnos matutino y mixto perciben como un punto fuerte en el Instituto el hecho de que haya una buena planificación y eficiencia en sus tareas.

Esto puede deberse a que, como se mencionó en el punto número uno, en la mañana hay una mayor cantidad de actividades y es necesario planearlas lo mejor posible para que salgan adelante. Aunque el turno vespertino difiere estadísticamente de los turnos de la mañana (ver cuadro 6) todos tienen una puntuación por arriba del promedio (ver gráfica 4), lo que indica que sus actividades están bien planeadas.

4. Para el caso de presión el turno no parece ser una variable por la cual difiera la percepción del clima laboral. Aquí más bien parece que influye el tipo de puesto u otras variables.

5. El mayor control del turno nocturno puede deberse a que en éste no hay médicos ni administrativos de altos niveles que puedan tomar decisiones cuando surge un problema grave que sobrepase al médico de guardia, por lo tanto, es necesario evitar que surjan controlando las actividades del personal.

A pesar de que el turno matutino difiere estadísticamente del nocturno, el control en todos los turnos es sumamente alto (ver gráfica 4).

McGinnis y Morrow (1990) no encontraron indicios de que los turnos parciales o completos predigan la percepción del clima laboral en empleados de una institución hospitalaria. Los hallazgos de nuestro estudio discrepan con los de McGinnis y Morrow.

7.2 SEXO

En el presente estudio se acepta la hipótesis alterna al encontrarse que el clima laboral se percibe de manera diferente entre hombres y mujeres del Instituto. Aquí las mujeres tuvieron siempre una mejor percepción de éste en seis de los diez factores que mide la escala de Moos, et al. (1981/1989): implicación, autonomía, organización, claridad, control e innovación, como puede verse en el cuadro 14 y gráfica 6.

Como el trabajo realizado en ciertas áreas del Instituto (hospitalización y consulta) requiere de personal femenino (enfermeras), ellas realizan con gusto su actividad ya que no se opone a su rol social establecido. Este hecho puede explicar el que haya una mayor preocupación y entrega a las actividades por parte de las mujeres.

La explicación de que el personal masculino tenga puntuaciones menores en la percepción del clima laboral puede deberse a las escasas posibilidades de ascenso y competencia (resultados de primer y segundo nivel de Vroom, citado por Hodgetts y Altman, 1989).

Pretty y McCarthy (1991) encontraron diferencias mínimas en la percepción del clima laboral entre hombres y mujeres. Difieron únicamente en dos subescalas: los hombres percibieron mayor implicación y autonomía en sus labores que las mujeres. También hallaron otras diferencias pero influidas por el nivel jerárquico de éstos.

Pretty y McCarthy (1991) mencionan que las mujeres generan relaciones de trabajo más personales, cooperativas y productivas al buscar desarrollo personal, autorrealización y oportunidad de expresión.

Asimismo, los autores arriba mencionados afirman que los hombres tienen aspiraciones hacia la movilidad ascendente, generando relaciones más competitivas y menos personales, lo cual no apareció en nuestro estudio.

7.3 ESCOLARIDAD

Por los resultados que se obtuvieron en el presente estudio se acepta la hipótesis nula, donde se indica que el nivel de escolaridad no influye en la percepción del clima laboral en los factores de implicación, cohesión, apoyo, organización, presión, control e innovación a un nivel de significancia del .05 en los trabajadores del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez". Sólo hubo una correlación muy débil entre la percepción de los factores autonomía, claridad y comodidad con escolaridad.

Nuestros hallazgos no concuerdan con los estudios de Martínez y Ocasio (citados por Martínez Lugo, 1990) quienes encontraron relaciones significativas entre la implicación en el trabajo y la preparación académica.

Hershberger, Lichtenstein y Knox (1994) tampoco encontraron que la escolaridad produzca percepciones diferentes del clima laboral (en gemelos), considerando a ésta como una covariable.

7.4 EDAD

Al aceptar la hipótesis alterna se puede afirmar que la edad influye en la percepción del clima laboral (siete de los diez) factores de Moos, et al. (1981/1989): implicación, cohesión, apoyo, presión, claridad, innovación y comodidad, a un nivel de significancia máximo del .05 en los trabajadores del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez", tal como puede verse en el cuadro 27.

Se encontraron correlaciones positivas muy débiles entre la edad e implicación, cohesión, claridad, innovación y comodidad; para el caso de edad con apoyo la correlación fue baja. Hubo una correlación negativa (muy débil) entre edad y presión.

Con la edad los empleados tienden a interesarse y comprometerse más con su trabajo y a percibir que la dirección los apoya y anima a apoyarse unos a otros. En otras palabras, existen mejores relaciones de trabajo (implicación, cohesión y apoyo).

En el presente trabajo se encontró que las personas de mayor edad tienden a involucrarse más en sus trabajos que aquellos de menor edad. La preocupación y entrega a las actividades puede deberse, en parte, a las condiciones actuales del país, donde tendrían menos oportunidades de incorporarse a otro trabajo en caso de dejar el que tienen actualmente. Además, su madurez trae como consecuencia que la persona tome más en serio su trabajo y considere que es la forma de satisfacer las necesidades de que habla Maslow (1954/1991; Hodgetts y Altman, 1989).

El incremento en la ayuda mutua y la amabilidad entre los compañeros de trabajo (cohesión) puede deberse a que la gente es más madura y responsable de sus actos, producto de la experiencia adquirida durante su vida.

Con la edad, sienten que los jefes los ayudan y animan un poco más para crear un nuevo clima social.

Con la edad también tiende a percibirse, aunque de manera muy débil, una menor presión o urgencia en que el trabajo se termine. Esto puede deberse a que con la edad el ritmo de trabajo disminuye.

Martínez Lugo (1988) en San Juan, Puerto Rico, también encontró resultados similares a los nuestros en el factor implicación.

7.5 ANTIGÜEDAD

En la presente investigación se concluye que la antigüedad influye en la percepción del clima laboral en los factores de implicación, apoyo, presión, claridad e innovación (ver cuadro 29). Aquí se puede afirmar que una persona que lleva muchos años de servicio está más envuelta en su trabajo que aquellos que llevan poco tiempo en el Instituto.

Martínez Lugo (1988) menciona estudios con resultados variados al correlacionar la antigüedad con la implicación en el trabajo. Cita tanto investigaciones que han encontrado correlaciones entre estas variables así como estudios que no las han hallado. El encuentra resultados similares a los nuestros.

CAPITULO VIII

SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

SUGERENCIAS:

El presente trabajo de tesis a arrojado resultados sobre algunas variables involucradas con el clima laboral. Sin embargo, consideramos que es necesario investigar en México algunos otros aspectos como el nivel jerárquico, estado civil, tipo de puesto y tiempo laborado semanalmente.

El nivel jerárquico no se consideró en esta investigación. Las variables tipo de puesto, estado civil y tiempo laborado semanalmente no se incluyeron en las conclusiones por no haber sustento teórico para explicar las diferencias encontradas. Por lo cual consideramos necesario explorar en otros estudios si estos aspectos influyen o no en la percepción del clima laboral.

Nosotros encontramos que:

1. TIPO DE PUESTO: el personal de confianza percibe un mejor clima laboral que el sindicalizado en los factores de implicación, cohesión, apoyo, autonomía, claridad, control e innovación. La gente con contrato temporal no difiere estadísticamente del personal sindicalizado, pero sí del de confianza en cohesión, apoyo y control.

Las diferencias halladas entre personal de confianza y sindicalizado (en siete de diez factores) bien pueden deberse a cuestiones relacionadas con su tipo de puesto.

2. ESTADO CIVIL: no se encontraron diferencias en la percepción del clima laboral de acuerdo al estado civil de los trabajadores.

3. TIEMPO LABORADO SEMANALMENTE: tampoco en este aspecto se encontraron diferencias estadísticamente significativas.

Otra sugerencia que hacemos sobre esta línea de investigación es elaborar normas del WES para población mexicana tanto para empleados como para empresas.

También sugerimos hacer comparaciones entre la escala WES de Moos, et al. (1974/1989) con otras escalas.

LIMITACIONES:

Una limitante en el muestreo fue que algunas personas seleccionadas no quisieron participar en el estudio (el 0.70% de la muestra).

Con lo que respecta al instrumento, la principal limitante es que no existe una estandarización para población mexicana.

El instrumento sólo admite dos posibles respuestas (falso o verdadero) sin que se puedan considerar valores intermedios.

La escala WES de Moos, et al. (1974/1989) no considera factores que pueden afectar el clima laboral como capacitación, recompensas (monetarias y no monetarias), relación con los pacientes y con proveedores, entre otros aspectos.

CAPITULO IX

APORTACIONES

APORTACIONES

La aportación más relevante que hacemos es investigar la influencia que ejercen sobre el clima laboral variables tales como turno, sexo, escolaridad, edad y antigüedad que han sido estudiadas en otros países.

También bosquejamos la influencia que pueden ejercer otras variables como tipo de puesto, estado civil y tiempo laborado semanalmente como puede constatarse en el apartado de sugerencias.

Otra aportación que hacemos es demostrar la confiabilidad de la escala WES de Moos, et al. (1974/1989) en una institución hospitalaria mexicana.

ANEKOS

ANEXO 1

ADAPTACION ESPAÑOLA DEL WES

CLIMA SOCIAL: TRABAJO

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde Vd. trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad (capataz, encargado, supervisor, director, etc.) con quien Vd. se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro o empresa.

Anote las contestaciones en la Hoja de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a la V (Verdadero). Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a la F (Falso). Siga el orden de la numeración que tienen las frases, aquí y en la Hoja, para evitar equivocaciones. La flecha le recordará que tiene que pasar a la línea siguiente en la Hoja.

NO ESCRIBA NADA EN ESTE IMPRESO

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.
11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.

AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINUE

21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
 22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
 23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
 24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
 25. Muy pocas veces las "cosas se dejan para el otro día".
 26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expandirse).
 27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
 28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
 29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
 30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.
-
31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
 32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
 33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
 34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
 35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
 36. Aquí nadie trabaja duramente.
 37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
 38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
 39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
 40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
-
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
 42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
 43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
 44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
 45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
 46. No se "meten prisas" para cumplir las tareas.
 47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
 48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
 49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
 50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
-
51. Aquí hay pocas voluntariosas para hacer algo.
 52. A menudo los empleados comen juntos a mediodía.
 53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
 54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.
 55. Se toma en serio la frase "el trabajo antes que el juego".
 56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
 57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
 58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.
 59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
 60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.

AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINUE

61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
 62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
 63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.
 64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
 65. Los empleados trabajan muy intensamente.
 66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
 67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
 68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
 69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
 70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.
-

71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
 72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
 73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
 74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
 75. El personal parece ser muy poco eficiente.
 76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
 77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
 78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
 79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
 80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado.
-

81. De ordinario, el trabajo es muy interesante.
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
90. Los locales están siempre bien ventilados.

COMPRUEBE SI HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES

ANEXO 2

ADAPTACIONES DEL WES PARA LA MUESTRA

**INVESTIGACION DE CLIMA LABORAL PARA
EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

Instrucciones:

1. El presente cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión acerca de diversos aspectos que atañen sus condiciones de trabajo y que se pretenden mejorar en un futuro en la medida de lo posible.
2. Este cuestionario es completamente confidencial.
No escriba su nombre.
3. No se trata de un examen, por lo que la única respuesta correcta es su opinión sincera y veraz.
4. Procure responder todas las preguntas.
5. Este cuestionario debe responderse de la manera más espontánea posible.
6. Sólo con su participación honesta y franca se logrará el cambio.

CLIMA SOCIAL: TRABAJO

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Trátese de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad (supervisor, director, etc.) con quien usted se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del Instituto.

Anote las contestaciones en la Hoja de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a la V (Verdadero). Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a la F (Falso). Siga el orden de la numeración que tienen las frases, aquí y en la Hoja de respuestas, para evitar equivocaciones. La flecha le recordará que tiene que pasar a la columna siguiente en la Hoja de respuestas.

NO ESCRIBA NADA EN ESTE IMPRESO

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
5. El personal presta mucha atención a que el trabajo esté bien terminado.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.
11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.

AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINUE

21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
22. La gente se preocupa personalmente de los demás.
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces las "cosas se dejan para el otro día".
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (descansar).
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
29. Este Instituto sería uno de los primeros en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.

31. La gente parece estar orgullosa del Instituto.
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
36. Aquí nadie trabaja duramente.
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.

41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
46. No se presiona para cumplir las tareas.
47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.

51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los empleados comen juntos.
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.
55. Se toma en serio la frase "el trabajo antes que el juego".
56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.

AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINUE

61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
62. Los empleados con tareas muy distintas en este Instituto no se llevan bien entre sí.
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.
64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
65. Los empleados trabajan muy intensamente.
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.

-
71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
 72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
 73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
 74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
 75. El personal parece ser muy poco eficiente.
 76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
 77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
 78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
 79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
 80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado.

-
81. De ordinario, el trabajo es muy interesante.
 82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
 83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
 84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
 85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
 86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que trabajar "horas extras".
 87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
 88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
 89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
 90. Los locales están siempre bien ventilados.

COMPRUEBE SI HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES

INFORMACION GENERAL

EDAD: _____ años _____ meses

ESCOLARIDAD:

1. Primaria
2. Secundaria
3. Comercio
4. Bachillerato
5. Profesional
6. Postgrado/Maestría Doctorado Especialidad

PUESTO: _____

ANTIGÜEDAD: _____ años _____ meses

TIPO DE PUESTO:

1. Sindicalizado
2. De confianza
3. Residente
4. Becario
5. Interconsultante

SEXO:

1. Femenino
2. Masculino

ESTADO CIVIL:

1. Soltero
2. Casado
3. Unión libre
4. Divorciado
5. Viudo

TURNO: _____

TIEMPO LABORADO EN EL INSTITUTO SEMANALMENTE:
_____ horas

HOJA DE RESPUESTAS

		EJEMPLOS										PUNTO	NOTA							
		X	Z	Y	F	X	Z	Y	F											
WES	1	v	11	v	21	v	31	v	41	v	51	v	61	v	71	v	81			
	2	v	12	v	22	v	32	v	42	v	52	v	62	v	72	v	82			
	3	v	13	v	23	v	33	v	43	v	53	v	63	v	73	v	83			
	4	v	14	v	24	v	34	v	44	v	54	v	64	v	74	v	84			
	5	v	15	v	25	v	35	v	45	v	55	v	65	v	75	v	85			
	6	v	16	v	26	v	36	v	46	v	56	v	66	v	76	v	86			
	7	v	17	v	27	v	37	v	47	v	57	v	67	v	77	v	87			
	8	v	18	v	28	v	38	v	48	v	58	v	68	v	78	v	88			
	9	v	19	v	29	v	39	v	49	v	59	v	69	v	79	v	89			
	10	v	20	v	30	v	40	v	50	v	60	v	70	v	80	v	90			

LISTA DE REFERENCIAS

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias Galicia, F. (1980). Actitudes, opiniones y creencias. México: Trillas.
- Arias Galicia, F. (1989). Administración de recursos humanos (4ta. ed.). México: Trillas. (Material original publicado en 1973).
- Brunet, L. (1987). El clima laboral en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. (Trabajo original publicado en 1983).
- Burke, M. J., Borucki, C. C. y Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple stakeholder perspective. Journal of Applied Psychology, 77 (5). 717-729.
- Campbell, D. T. y Stanley, J. C. (1966). Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social. Buenos Aires: Amorrortu.
- Carter, L. F. (1953). Sobre la definición de liderazgo. En C. H. Browne y T. Cohn (Comp.). (1969). El estudio del liderazgo. (pp. 20 - 22). Buenos Aires: Paidós.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1979). Dinámica de grupo. México: Trillas.
- Downie, N. M. y Heath, R. W. (1986). Métodos estadísticos aplicados (Sta. ed.). México: Harla. (Trabajo original publicado en 1983).
- Escotet, M. A. (1980). Diseño multivariado en psicología y educación. Barcelona: CEAC.
- Flores Procuna, G. (1995). Clima laboral: satisfacción del desempeño. Propuesta de evaluación. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- Freud, S. (sin fecha). Psicología de las masas y análisis del yo. En E. López-Ballesteros y de Torres (Trad.). Obras completas de Freud (Vol. 9, pp. 2-107). México: Iztaccihuátl. (Trabajo original publicado en 1922).
- Gago Huguet, A. (1977). Modelos de sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje. México: Trillas.
- González Corso, I. G. y Márquez Muro Morales M. (1981). Integración de grupos de trabajo en el ambiente laboral. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.

Grimaldi, J. V. y Simonds, R. H. (1979). La seguridad industrial en la administración (3era. ed. J. Naves Ruiz, Trad.). México: Representaciones y servicios de ingeniería. (Trabajo original publicado en 1975).

Hershberger, S. L., Lichtenstein, P. y Knox, S. S. (1994). Genetic and environmental influences on perceptions of organizational climate. Journal of Applied Psychology, 79 (1). 24-33.

Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1989). Comportamiento en las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Hollander, E. (1978). Principios y métodos de psicología social. Buenos Aires: Amorrortu.

Howell, W. C. (1979). Psicología industrial y organizacional. Sus elementos esenciales. México: Manual moderno. (Trabajo original publicado en 1976).

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Subdirección general de administración. Subdirección de capacitación y servicios educativos. (sin fecha). Liderazgo. Manuscrito inédito.

Javides Romero, M. de la L. (1994). Postulados básicos entorno a la formación y cambio de actitudes. (Disponible en el departamento de publicaciones de la Facultad de Psicología, UNAM. Av. Universidad 3004, Col. Copilco-Universidad, Del. Coyoacán, México, D. F., 04510).

Kerlinger, F. N. (1988). Investigación del comportamiento. México: McGraw-Hill. (Trabajo original publicado en 1985).

Knickerbocker, I. (1948). Enfoques del liderazgo. En C. H. Browne y T. Cohn (Comp.). (1969). El estudio del liderazgo. (pp. 3-10). Buenos Aires: Paidós.

Krech, D., Crutchfield, R. S. y Ballachey, E. L. (1972). Psicología social. Madrid: Biblioteca nueva.

Maisonneuve, J. (1985). La dinámica de los grupos (F. Mazía, Trad.). Buenos Aires: Nueva visión. (Trabajo original publicado en 1968).

Martínez Lugo, M. E. (1988). La involucración en el trabajo y su relación con la edad, el locus de control y los años de servicio. Revista Latinoamericana de Psicología, 20 (2). 137-148.

Martínez Lugo, M. E. (1990). Variables asociadas con la involucración en el trabajo. Revista Latinoamericana de Psicología, 2 (2). 211-222.

Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. (Trabajo original publicado en 1954, 1987).

- McGinnis, H. S. y Morrow, P. C. (1990). Job attitudes among full- and part-time employees. Journal of Vocational Behavior, 36 (1), 82-96. (Del PsycLIT Journal Articles 1/90-9/95).
- Méndez Díaz, M. T. (1984). Importancia de la fatiga en el ambiente laboral. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- Moliner, M. (1984). Diccionario de uso del español. Madrid: Gredos.
- Morris, R. T. y Seeman, M. (1950). El problema del liderazgo: enfoque interdisciplinario. En C. H. Browne y T. Cohn (Comp.). (1969). El estudio del liderazgo. (pp. 11-19). Buenos Aires: Paidós.
- Moos, R. H., Moos, B. S. y Trickett, E. J. (1989). The social climate scales: Family, work, correctional institutions and classroom environment scales. (Adaptación española). Madrid: TEA. (Trabajo original publicado en 1974, 1981).
- Munne, F. (1982). Psicología social. España: CEAC.
- Nava Corchado, V. M., Patiño Peregrina, H. y Rodríguez C., J. F. (1980). Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación. México: Servicio Nacional ARMO.
- Organización Internacional del Trabajo. (1991). Introducción al estudio del trabajo. (3era. ed. rev.). México: Limusa. (Trabajo original publicado en 1980).
- Parkinson, N. C. (1979). Parkinson habla (Management Services de México, Trad.). México: Diana. (Trabajo original publicado en 1971).
- Pretty, G. M. H. y McCarthy, M. (1991). Exploring psychological sense of community among women and men of the corporation. Journal of Community Psychology, 12 (4), 351-362.
- Ramírez Olvera, M. G. y Hernández Márquez, P. (1990). La influencia del nivel jerárquico sobre el clima laboral. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- Redl, F. (1942). Emoción grupal y liderazgo. En C. H. Browne y T. Cohn (Comp.). (1969). El estudio del liderazgo. (p. 23). Buenos Aires: Paidós.
- Reyes Soto, F. (1986). Diagnóstico del clima laboral dentro del desarrollo organizacional. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.

- Rodríguez Ocampo, E. (1995). Investigación de clima laboral en una industria embotelladora mexicana mediante el modelo de diagnóstico organizacional Dorreg y sus implicaciones a la calidad total. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- Romero Betancourt, S. (1977). La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. México: CECSA.
- Romero Betancourt, S. (1992). Principios fundamentales de la administración de empresas. México: Limusa.
- Rüssel, A. (1963). Psicología del trabajo. Madrid: Morata.
- Sánchez Fernández, E. (1991). Psicología del trabajo y dinámica de grupos. (Disponible en el departamento de publicaciones de la Facultad de Psicología, UNAM. Av. Universidad 3004, Col. Copilco-Universidad, Del. Coyoacán, México, D. F., 04510).
- Santiago Acosta, M., Serrano Lievano, H. y Vázquez Galicia, L. (1991). El dolor de cabeza como consecuencia de estrés en el trabajo. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- Solis Reyes, I. (1991). Reducción de accidentes en el ambiente laboral. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- Varela, M. (1985a). Dinámica de grupos. (Disponible en el departamento de publicaciones de la Facultad de Psicología, UNAM. Av. Universidad 3004, Col. Copilco-Universidad, Del. Coyoacán, México, D. F., 04510).
- Varela, M. (1985b). Liderazgo. (Disponible en el departamento de publicaciones de la Facultad de Psicología, UNAM. Av. Universidad 3004, Col. Copilco-Universidad, Del. Coyoacán, México, D. F., 04510).
- Vargas García, L. J. (1976). Ruido y comportamiento del ser humano. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- Yañez Elías, V. (1983). Diagnóstico de clima laboral en una empresa privada. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- Zinser, O. (1992). Psicología experimental. México: McGraw-Hill/Interamericana. (Trabajo original publicado en 1984).