



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

CREACION DE UN INSTRUMENTO QUE NOS PERMITA EVALUAR EL CLIMA LABORAL, EN UN AREA COMERCIAL, DE UNA EMPRESA DE COMUNICACIONES DEL VALLE DE MEXICO.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

PEDRO GERARDO DE LA ROSA SANCHEZ

ASESOR: M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ.

283291



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos;  
Creación de un instrumento que nos permita evaluar el clima  
laboral, en un Área Comercial, de una empresa de Comunicaciones  
del Valle de México.

que presenta el pasante: Pedro Gerardo de la Rosa Sánchez  
con número de cuenta: 7726693-2 para obtener el título de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO,

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, México, a 25 de Febrero de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	
<u>III</u>	<u>L.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>LAE. Eva Lilia Torres Reyes</u>	

**A MIS PADRES**

**JOSÉ DE LA ROSA CAMPOS**

**† ROSA SÁNCHEZ DE DE LA ROSA**

**A MIS HERMANOS**

**JOSE  
JUAN CARLOS  
ALFREDO  
RODOLFO  
FERNANDO  
JORGE**

**A MIS HERMANAS**

**LUZ  
† LUISA  
REFUGIO  
ROSA ELENA  
LOURDES  
† ARACELI  
ERICKA**

**A MI ESPOSA**

**GLENDAMA. OYUELA DE LA ROSA**

**A MIS HIJOS**

**JOSÉ DE LA ROSA OYUELA**

**GERARDO DE LA ROSA OYUELA**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**

**A TODOS MIS PROFESORES**

**GRACIAS**

## INDICE

	PAGINA	
<b>TITULO</b>	I	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	II	
<b>HIPOTESIS</b>	III	
<b>OBJETIVO</b>	IV	
<b>INTRODUCCION</b>	V	
<b>CAPITULO 1</b>		
1.1	CLIMA LABORAL	1
1.2	DEFINICIÓN	1
1.3	IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES	4
1.4	IMPORTANCIA DE MEDIRLO	6
<b>CAPITULO 2</b>		
2.0	INSTRUMENTO	7
2.1	¿QUÉ SIGNIFICA MEDIR?	7
2.2	DEFINICIÓN DE INSTRUMENTO	8
2.3	REQUISITOS DEL INSTRUMENTO	9
2.4	CONSTRUCTO	10
2.5	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	13
2.6	PROCEDIMIENTO	20

	2.7	ESCALAS LIKERT	34
<b>CAPITULO 3</b>	3.0	TEORIAS MOTIVACIONALES DE MASLOW	51
<b>CAPITULO 4</b>	4.0	DESARROLLO DEL INSTRUMENTO	56
<b>CAPITULO 5</b>	5.0	CASO PRACTICO	65
	5.1	ANTECEDENTES	65
	5.2	INVESTIGACION PRELIMINAR	67
	5.3	CUESTIONARIO PRELIMINAR	68
	5.4	DIAGNOSTICO	76
	5.5	CUESTIONARIO DEFINITIVO	77
<b>CONCLUSIONES</b>			81
<b>ANEXOS</b>			82
<b>BIBLIOGRAFIA</b>			99

## **Título**

Creación de un instrumento que nos permita evaluar el clima laboral, en un Área Comercial, de una Empresa de Comunicaciones del Valle de México.

## **Planteamiento del problema:**

El Factor humano dentro de toda empresa es fundamental para el logro de resultados, así mismo el ambiente laboral deberá ser cuidadosamente analizado, ya que sin ello los objetivos pueden verse afectados. Actualmente desconozco la existencia de un instrumento que mida el clima laboral de las empresas de comunicaciones, por lo que, ¿el contar con un instrumento que nos permita medir el clima laboral, nos llevará a determinar las necesidades correctivas con el personal y a conocer mejor nuestra empresa?. Con ello el logro de los objetivos se verá realizado, cabe aclarar que se tendrá que hacer una evaluación continua.

## **Hipótesis**

**H0** El instrumento mide correctamente el clima laboral nos permitirá emplearlo en cualquier empresa dado que con ello los problemas laborales (referentes al personal), podrían corregirse y en consecuencia la salud de la empresa mejorara.

**H1** El instrumento no mide correctamente el clima laboral no podrá ser empleado.

## **Objetivo**

Desarrollar un instrumento que mida correctamente el clima laboral en un área comercial de una empresa de comunicaciones del Valle de México.

## **INTRODUCCION**

En las Empresas de Comunicaciones, el desarrollo, crecimiento y superación son factor fundamental en la existencia o permanencia de estas. Es por ello que deben estar a la vanguardia, ofreciendo servicios de calidad y atención acordes a las necesidades de los clientes.

Por lo tanto, es importante que la salud de estas Empresas sea lo más adecuado, por lo que deberán poner especial atención a las necesidades de los trabajadores, personales, de superación, de seguridad, de realización, etc.

Los trabajadores al tener un buen ambiente de trabajo, ofrecerán mejores resultados de lo contrario repercutirá en estos, es necesario considerar que los supervisores sean capaces de dirigirlos adecuadamente, con respeto, con responsabilidad, así mismo con la obligación que a ellos corresponde, para el logro de los objetivos, que siempre serán los del equipo que lo conforma, en el momento de existir diferencias por las necesidades mismas o por las presiones de trabajo, deberán entrar en diálogo para resolver estas diferencias y llegar a un acuerdo entre ambas partes.

Así mismo deberán aplicar medidas correctivas en momentos oportunos, para evitar conflictos entre el personal, ya que por situaciones personales el estado de ánimo de estos puede afectar

o perjudicar a la empresa en los resultados esperados, así como en la atención al cliente, factor fundamental para la existencia de cualquier empresa de servicios.

Por lo tanto es indispensable que se cuente con instrumentos de medición que nos permitan detectar problemas laborales, y proceder de manera oportuna y adecuada para su corrección o negociación para que con ello la imagen de la empresa no se vea afectada, y a su vez la salud de esta sea lo más sano posible, de acuerdo a lo anterior se elabora en el presente trabajo un instrumento de medición para determinar el Clima Laboral de una Empresa de Comunicaciones en el Valle de México, que nos permitirá evaluar este y tomar decisiones.

# CAPITULO 1

## 1.1 Clima laboral

Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades (fisiológicas, de seguridad, pertenecer a un grupo social, de estima y autorrealización), y mantener así un equilibrio emocional.<sup>1</sup>

## 1.2 Definición

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad, por lo tanto resulta importante para la administración comprender la naturaleza de adaptación o desadaptación de los individuos.

La adaptación varía en un *continuum* y corresponde más a grados que a tipos. una buena adaptación denota "*salud mental*" cuyas características son:

- 1.- Sentirse bien consigo mismo
- 2.- Sentirse bien con respecto a los demás; y
- 3.- Ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida.

---

<sup>1</sup> Explicación de Idalberto Chiavenato 1998.

Lo anterior explica el *clima laboral*, el cual esta ligado a la motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación se eleva el *clima motivacional* y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el *clima laboral* tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc. hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan contra la empresa (huelgas, mítines, etc.).

Atkinson desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta las determinantes ambientales de motivación, este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos dependen de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico solo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
4. Los cambios en el ambiente que se percibe darán como resultado algunos cambios en el modelo de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El modelo de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese modelo generará un cambio de comportamiento.

El concepto de *clima laboral* comprende un espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. “*el clima laboral*” es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Perciben o experimentan los miembros de la organización
- b) Influye en su comportamiento.

El *clima laboral* se refiere al ambiente existente entre los miembros de una organización, esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos

aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorables cuando no logra satisfacer esas necesidades.

En consecuencia se puede decir que el *clima laboral* influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

### **1.3 Importancia en las organizaciones**

Aunque tengamos la intención de estudiar a las personas como recursos, es decir como portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación del trabajo, comunicabilidad, etc., no debe olvidarse que los individuos son portadores de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historia particular etc. es conveniente destacar algunas características genéricas acerca del comportamiento humano en las organizaciones.

1. *El hombre esta orientado hacia la actividad.* El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden revelarse ante las políticas y procedimientos de la organización o colaborar con ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor.

2. ***El hombre es social.*** Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que con ello las lleva a desarrollarse en compañía de otras, en grupos o en organizaciones, en los cuales busca mantener su identidad y su bienestar psicológico. Además, las relaciones sociales, más que en cualquier otro factor aislado, determinan la naturaleza del autoconcepto de las personas.
3. ***El hombre tiene necesidades diversas.*** Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades. Así mismo el comportamiento de las personas puede estar influido por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.
4. ***El hombre percibe y evalúa.*** La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo por que selecciona los diversos aspectos del mismo. Los evalúa en función de sus experiencias y en función de lo que está experimentando de acuerdo a sus necesidades y valores.
5. ***El hombre piensa y elige.*** El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y cognición, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige. La teoría de la probabilidad sirve para explicar de manera genérica como el individuo selecciona y escoge alternativas.

6. *El hombre posee capacidad limitada de respuesta.* Para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. La capacidad de respuesta esta dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a limitaciones severas.

Las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa. Tratar a las personas como tales (dotadas de características propias de personalidad, motivaciones, valores personales etc.) o como recursos (dotadas de habilidades, capacidad y conocimientos, etc.) son fundamentales para la administración de recursos humanos en toda organización.

#### **1.4 Importancia de medirlo**

La importancia dependerá de los resultados obtenidos, del tipo de personas al que se aplico y la empresa, en un periodo de tiempo determinado, lo que nos permitirá aplicarlo o no aplicarlo.

## CAPITULO 2

### Instrumento

Una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, *la siguiente etapa consiste en recolectar los datos* pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación, lo que implica las siguientes tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- a) *Seleccionar un instrumento de medición* de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno (el instrumento de recolección de datos). Este instrumento debe ser valido y confiable, de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados.
  
- b) *Aplicar ese instrumento de medición*. Es decir obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio (medir variable).
  
- c) *Preparar las mediciones obtenidas* para que puedan analizarse correctamente (a esta actividad se le denomina *codificación de datos*).

### 2.1 ¿ Qué significa medir?

Significa “asignar números a objetos y eventos de acuerdo a reglas”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Stevens 1951.

Sin embargo, como señalan Carmines y Zeller (1979, p.10), esta definición es mas apropiada para las ciencias físicas que para las ciencias sociales, ya que varios de los fenómenos que son medidos en estas no pueden caracterizarse como objetos o eventos, ya que son demasiado abstractos para ello. La disonancia cognoscitiva, la alienación, el producto nacional bruto y la credibilidad son conceptos tan abstractos para ser considerados “cosas que pueden verse o tocarse” (definición de objeto) o solamente como “resultado, consecuencia o producto” (definición de evento).

## **2.2 Definición de Instrumento.**

Este razonamiento nos hace sugerir que es mas adecuado definir la medición como “*el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos*” proceso que se realiza mediante un plan explícito y organizado para clasificar los datos disponibles (indicadores), en términos del concepto que el investigador tiene en mente, por lo tanto *el instrumento de medición o de recolección de datos* juega un papel central. Sin el no hay observaciones clasificadas.

Así los registros del instrumento de medición representan valores observables de conceptos abstractos. *Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.*

En toda investigación aplicamos un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis. Si no es así nuestra medición es deficiente y por lo tanto la investigación no es digna de tomarse en cuenta. Desde luego no hay medición perfecta, es prácticamente imposible que representemos fielmente variables tales como la inteligencia, la motivación, el nivel socioeconómico, el liderazgo democrático, la actitud hacia el sexo y otras más; pero si debemos acercarnos lo más posible a la representación fiel de las variables a observar, mediante el instrumento de medición que desarrollemos.

### **2.3 Requisitos del instrumento.**

Son dos y muy esenciales "*el de confiabilidad y de validez*". La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Por ejemplo si se midiera en este momento la temperatura ambiental mediante un termómetro y me indicara que es de 22° C., un minuto mas tarde que es de 5° C. y tres minutos después fuera de 40° C., este termómetro no sería confiable.

La *confiabilidad* de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, las cuales se comentaran brevemente después de revisar el concepto de *validez*.

La *validez*, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir por ejemplo, un instrumento para medir la inteligencia

valido debe medir la inteligencia y no la memoria. Una prueba sobre conocimientos de historia debe medir esto y no los conocimientos de literatura histórica. Sin embargo, la situación no es tan simple cuando se trata de variables como la motivación, la calidad de servicio a los clientes y menos aun con sentimientos y emociones, así como diversas variables con las que trabajamos en ciencias sociales. La validez es una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica Kerlinger(1979,p.138), plantea la siguiente pregunta respecto a la *validez*: ¿está usted midiendo lo que usted cree que está midiendo? Si es así, su medida es valida; si no, no lo es.

La *validez* es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia (Wiersma, 1986 Gronlound, 1985): 1) *evidencia relacionada con el contenido*, 2) *evidencia relacionada con el criterio* y 3) *evidencia relacionada con el constructo*.

## **2.4Constructo**

### **¿Qué es la validez con el constructo?**

Es probablemente<sup>3</sup> la más importante desde la perspectiva científica y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que estan siendo medidos. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico.

---

<sup>3</sup> La explicación se basa en Carmines y Zeller.

Por ejemplo, supongamos que un investigador desea evaluar la validez de *constructo* de una medición particular, digamos una escala de motivación intrínseca: “el cuestionario de reacción a tareas”, versión mexicana<sup>4</sup>. Estos autores sostienen que el nivel de motivación intrínseca hacia una tarea está relacionado positivamente con el grado de persistencia adicional en el desarrollo de la tarea (por ejemplo, los empleados con mayor motivación intrínseca son los que suelen quedarse más tiempo adicional una vez que concluye su jornada). Consecuentemente la predicción teórica es que a mayor motivación intrínseca, mayor persistencia adicional en la tarea. Si la correlación es positiva y sustancial, se aporta la evidencia para la validez del constructo del cuestionario de reacción a tareas.

**La validez del constructo incluye tres etapas:**

- 1) Se establece y especifica la relación entre los conceptos (sobre la base del marco teórico).
- 2) Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.
- 3) Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo a que tanto clarifica la validez de constructo de una medición particular.

El proceso de validación de un constructo está vinculado con la teoría. No es posible llevar a cabo la validación de constructo, a menos que exista un marco teórico que soporte a la variable en relación con otras variables. Entre más elaborado y comprobado se encuentre el

---

<sup>4</sup> Hernández Sampieri y Cortes (1982).

marco teórico que apoya la hipótesis, la validación del constructo puede arrojar mayor luz sobre la validez de un instrumento de medición.

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UN INSTRUMENTO CON VALIDEZ DE CONSTRUCTO

Instrumento mide constructo "a"

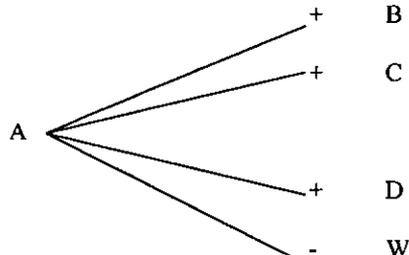
---

Teoría

(Investigaciones hechas) encontraron que "A" se relaciona positivamente con "B", "C" y "D". Y negativamente con "W".

---

Si el instrumento mide realmente "A" sus resultados deben relacionarse positivamente con los resultados obtenidos en las mediciones de "B", "C" y "D"; y relacionarse negativamente con "W"



---

el instrumento parece realmente medir "A"

---

-----Validez

total = validez de contenido + validez de criterio + validez de constructo<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Hernández Sampieri y Cortes (1991).

Así la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de tres tipos de evidencia. Entre mayor evidencia de validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo tenga un instrumento de medición; este se acerca más a representar la variable o variables que pretende medir.

Cabe aclarar que un *instrumento de medición puede ser confiable pero no necesariamente válido*, por ello es necesario que el instrumento de medición demuestre ser *confiable y válido*.

## **2.5 Validez y Confiabilidad**

Hay diversos factores que pueden afectar la confiabilidad y validez de los instrumentos de medición.

*El primero* de ellos es la *improvisación*. Algunas personas creen que elegir un instrumento de medición o desarrollar uno es algo que puede tomarse a la ligera. Esta improvisación genera — casi siempre — instrumentos poco válidos o confiables y no debe existir en la investigación social. Aún a los investigadores experimentados les toma tiempo desarrollar un instrumento de medición. Además, para poder construir un instrumento de medición se requiere conocer muy bien a la variable que se pretende medir y la teoría que la sustenta. Por ejemplo, generar — o simplemente seleccionar — un instrumento que mida la inteligencia, la personalidad o los usos y gratificaciones de la televisión para el niño, requiere

amplios conocimientos en la materia, estar actualizados al respecto y revisar cuidadosamente la literatura correspondiente.

*El segundo factor es que a veces se utilizan instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados a nuestro contexto: cultura y tiempo. Por otra parte, hay instrumentos que fueron validados en nuestro contexto pero hace ya mucho tiempo. Las culturas, los grupos y las personas cambian; y esto debemos tomarlo en cuenta al elegir o desarrollar un instrumento de medición.*

*Un tercer factor es que en ocasiones el instrumento resulta inadecuado para las personas a las que se les aplica: no es empático. Utilizar un lenguaje muy elevado para el entrevistado, no tomar en cuenta diferencias en cuanto a sexo, edad, conocimientos, capacidad de respuesta, memoria, nivel ocupacional y educativo, motivación para responder y otras diferencias en los entrevistados; son errores que pueden afectar la validez y confiabilidad del instrumento de medición.*

*Un cuarto factor que puede influir está constituido por las condiciones en las que se aplica el instrumento de medición. Normalmente en los experimentos se puede contar con instrumentos de medición más largos y complejos que en los diseños no experimentales. Por ejemplo en una encuesta pública sería muy difícil poder aplicar una prueba larga y compleja.*

Por otra parte, *aspectos mecánicos* tales como que si el instrumento es escrito, no se lean bien las instrucciones, también pueden influir de manera negativa.

## ¿CÓMO SE SABE SI UN INSTRUMENTO DE MEDICION ES CONFIABLE Y VALIDO?

En la práctica es casi imposible que una medición sea perfecta. Generalmente se tiene un grado de error. Es por esto que la medición de cualquier fenómeno se conceptualiza con la siguiente fórmula básica:

$$X = t + e$$

Donde “X” representa los valores observados, “t” los valores verdaderos y “e” el grado de error en la medición. Si no hay error de medición (“e” es igual a cero), el valor observado y el verdadero son equivalentes, y se muestra de la siguiente manera:

$$X = t + 0$$

$$X = t$$

Esta situación representa el ideal de la medición. Entre mayor sea el error a medir, el valor que observamos se aleja mas del valor verdadero. Por ello es importante que el error sea



1. *Medida de estabilidad* (confiabilidad por test-retest). En este procedimiento un mismo instrumento de medición (ítems o indicadores)<sup>6</sup> es aplicado dos o más veces a un mismo grupo de personas, después de un periodo de tiempo. Si la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones es altamente positiva, el instrumento se considera confiable. Si el periodo es largo y la variable susceptible de cambios, puede confundir la interpretación del coeficiente de confiabilidad obtenido por este procedimiento. Y si el periodo es corto las personas pueden recordar cómo contestaron en la primera aplicación del instrumento, para aparecer como más consistentes de lo que en realidad son<sup>7</sup>.
  
2. *Método de formas alternativas o paralelas*. En este procedimiento no se administra el mismo instrumento de medición, sino dos o más versiones equivalentes de éste. Estas son administradas a un mismo grupo de personas dentro de un periodo de tiempo relativamente corto. El instrumento es confiable si la correlación entre los resultados de ambas administraciones es significativamente positiva.
  
3. *Método de mitades partidas*<sup>8</sup>. Los procedimientos anteriores (medidas de estabilidad y método de formas alternas), requieren cuando menos dos administraciones de la medición en el grupo de individuos. En este requiere sólo una aplicación de la medición. Específicamente, el conjunto total de los ítems es dividido en dos mitades y las

---

<sup>6</sup> Un ítem es la unidad mínima que compone a una medición; es un reactivo que estimula una respuesta en un sujeto (por ejemplo, una pregunta, una frase, una lámina, un objeto de descripción).

<sup>7</sup> Según Bohrnstedt (1976).

<sup>8</sup> Splint Halves.

puntuaciones o resultados de ambas son comparados. Si el instrumento es confiable, las puntuaciones de ambas mitades deben estar fuertemente correlacionadas, el procedimiento se diagrama de la siguiente manera:

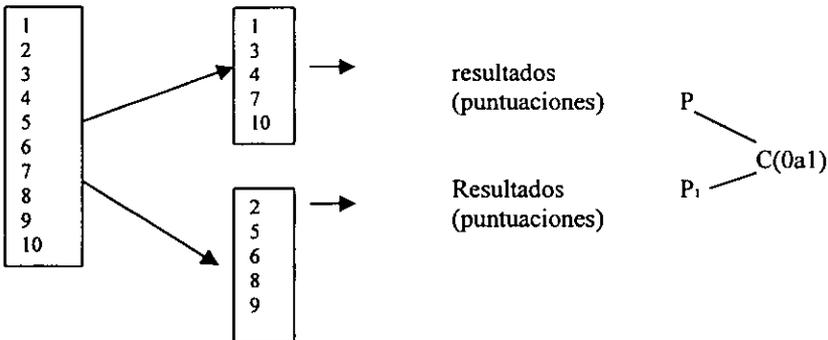
### ESQUEMA DE PROCEDIMIENTO DE MITADES PARTIDAS

El instrumento de medición se aplica a un grupo

Los ítems se dividen en dos mitades (el instrumento se divide en dos)

Cada mitad se califica independientemente

Se correlacionan puntuaciones y se determina la confiabilidad.



Al dividir los ítems, estos se emparejan en contenido y dificultad.

La confiabilidad varía de acuerdo al número de ítems que incluya el instrumento de medición. Cuántos más ítems la confiabilidad aumenta. Esto resulta lógico, veámoslo con un ejemplo cotidiano: Si se desea probar que tan confiable o consistente es la lealtad de un amigo

hacia nuestra persona, cuantas más pruebas le pongamos, su confiabilidad será mayor. Claro está que demasiados ítems provocarán cansancio en el entrevistado.

4. *Coefficiente alfa de Cronbach.*<sup>9</sup> Requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.
5. *Coefficiente KR-20*<sup>10</sup>, desarrollan un coeficiente para estimar la confiabilidad de una medición, su interpretación es la misma que la del coeficiente alfa.

#### **CALCULO DE VALIDEZ.**

La validez del contenido es compleja de obtener. Primero, es necesario revisar cómo ha sido utilizada la variable por los investigadores y en base a dicha revisión elaborar un universo de ítems posibles para medir la variable y sus dimensiones. Se seleccionan los ítems bajo una cuidadosa evaluación. Y si la variable tiene diversas dimensiones o facetas que la componen, se extrae una muestra probabilística de ítems. Se administran los ítems, se correlacionan las puntuaciones de los ítems entre sí (Bohrstedt, 1976), y se hacen estimaciones estadísticas para ver si la muestra es representativa, para calcularla son necesarios varios coeficientes.

---

<sup>9</sup> Splint Halves.

<sup>10</sup> Kuder y Richardson (1937).

*La validez de criterio* es más sencilla de estimar, lo único que hace el investigador es correlacionar su medición con el criterio, y este coeficiente es el que se toma como coeficiente de validez <sup>11</sup>.

*La validez del constructo* se suele determinar mediante un procedimiento denominado “Análisis de Factores”. Su aplicación requiere de sólidos conocimientos estadísticos y del uso de un programa estadístico apropiado en computadora.

## **2.6 PROCEDIMIENTO**

### **¿QUÉ PROCEDIMIENTO SE SIGUE PARA CONSTRUIR UN INSTRUMENTO DE MEDICION?**

Existen diversos tipos de instrumentos de medición, cada uno con características diferentes. Antes de comentar este procedimiento, es necesario aclarar que en una investigación hay dos opciones respecto al instrumento de medición:

1. Elegir un instrumento ya desarrollado y disponible, el cual se adapta a los requerimientos del estudio en particular.
2. Construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada para ello.

---

<sup>11</sup> Bohmstedt, (1976).

En ambos casos es importante tener evidencia sobre la confiabilidad y validez del instrumento de medición, a continuación sugerimos lo siguiente:

## **P A S O S**

- a) **LISTAR LAS VARIABLES** que se pretende medir u observar.
  
- b) **REVISAR DEFINICION CONCEPTUAL Y COMPRENDER SU SIGNIFICADO.** Por ejemplo, comprender bien que es la motivación intrínseca y que dimensiones la integran.
  
- c) **REVISAR COMO HAN SIDO DEFINIDAS OPERACIONALMENTE LAS VARIABLES,** esto es, como se ha medido cada variable.
  
- d) **ELEGIR EL INSTRUMENTO O LOS INSTRUMENTOS (YA DESARROLLADOS) QUE HAYAN SIDO FAVORECIDOS POR LA COMPARACION Y ADAPTARLOS AL CONTEXTO DE LA INVESTIGACION.** En este caso sólo deben seleccionarse instrumentos cuya confiabilidad y validez se reporte. Cualquier investigación seria reporta la confiabilidad y validez de su instrumento de medición, de no ser así no podemos asegurar que el instrumento sea el adecuado. Si se selecciona un instrumento desarrollado en otro país, deben hacerse pruebas piloto más extensas(véase el paso g).

También no puede olvidarse que traducir no es validar un instrumento, por muy buena que sea la traducción.

*O en su caso de que no se elija un instrumento ya desarrollado, sino que se prefiera construir o desarrollar uno propio, debe pensarse en cada variable y sus dimensiones, y en indicadores precisos e ítems para cada dimensión.*

## EJEMPLO DE DESARROLLO DE ITEMS

VARIABLE	DEFINICION	INDICADORES	DIMENSIONES	ITEMS
COORDINACION ENTRE ORGANISMOS COMPRADORAS Y PROVEEDORAS, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS PRIMERAS.	GRADO PERCIBIDO MUTUO DE ESFUERZO INVERTIDO PARA NO PROBLEMAS A LA OTRA PARTE AL INTERFERIR EN SUS DEBERES Y RESPONSABILIDADE	GRADO PERCIBIDO MUTUO DE INTERES Y BUENA VOLUNTAD DE AMBAS PARTES.	COORDINACION DE CONFLICTOS	<p>¿QUÉ TANTO SE ESFUERZA SU EMPRESA POR NO PROVOCAR PROBLEMAS CON SUS PROVEEDORES?</p> <p>1. SE ESFUERZA AL MINIMO POSIBLE.</p> <p>2. SE ESFUERZA POCO.</p> <p>3. SE ESFUERZA MEDIANAMENTE</p> <p>4. SE ESFUERZA MUCHO.</p> <p>5. SE ESFUERZA AL MAXIMO POSIBLE.</p>
				<p>¿QUÉ TANTO SE ESFUERZAN SUS PROVEEDORES POR NO PROVOCAR PROBLEMAS CON SU EMPRESA?</p> <p>1. SE ESFUERZA AL MINIMO POSIBLE.</p> <p>2. SE ESFUERZA POCO.</p> <p>3. SE ESFUERZA MEDIANAMENTE.</p> <p>4. SE ESFUERZA MUCHO.</p> <p>5. SE ESFUERZA AL MAXIMO POSIBLE.</p>
			COORDINACION DE NO INTERFERENCIA.	<p>¿CUÁNTO SE ESFUERZA SU EMPRESA POR NO INTERFERIR EN LOS DEBERES Y RESPONSABILIDADES DE SUS PROVEEDORES?</p> <p>5. SE ESFUERZA AL MAXIMO POSIBLE.</p> <p>4. SE ESFUERZA MUCHO</p> <p>3. SE ESFUERZA MEDIANAMENTE.</p> <p>2. SE ESFUERZA POCO</p> <p>1. SE ESFUERZA AL MINIMO POSIBLE.</p>
			COORDINACION DE OBJETIVOS	<p>¿CUÁNTO SE ESFUERZA LA EMPRESA POR TRABAJAR JUNTO CON SUS PROVEEDORES DE MANERA CONSTANTE PARA ALCANZAR OBJETIVOS COMUNES?</p> <p>5. SE ESFUERZA AL MAXIMO POSIBLE.</p> <p>4. SE ESFUERZA MUCHO</p> <p>3. SE ESFUERZA MEDIANAMENTE.</p> <p>2. SE ESFUERZA POCO</p> <p>1. SE ESFUERZA AL MINIMO POSIBLE.</p>

VARIABLE	DEFINICION	INDICADORES	DIMENSIONES	ITEMS
			COORDINACION DE OBJETIVOS.	<p>¿CUÁNTO SE ESFUERZAN LOS PROVEEDORES POR TRABAJAR JUNTO CON SU EMPRESA DE MANERA CONSTANTE PARA ALCANZAR OBJETIVOS COMUNES?</p> <p>5. SE ESFUERZA AL MAXIMO POSIBLE. 4. SE ESFUERZA MUCHO. 3. SE ESFUERZA MEDIANAMENTE. 2. SE ESFUERZA POCO. 1. SE ESFUERZA AL MINIMO POSIBLE</p>
			COORDINACION DE RUTINAS	<p>EN GENERAL, ¿QUÉ TAN BIEN ESTABLECIDAS ESTAN LAS RUTINAS PARA EL TRATO DE LA EMPRESA CON SUS PROVEEDORES.</p> <p>5. MUY BIEN ESTABLECIDAS 4. BIEN ESTABLECIDAS 3. MEDIANAMENTE ESTABLECIDAS. 2. MAL ESTABLECIDAS. 1. MUY MAL ESTABLECIDAS.</p>
FRECUENCIA DE LA INTERACCION ENTRE ORGANIZACIONES.	LAPSOS DE INTERACCIONES ENTRE ORGANIZACIONES.	LAPSO MAXIMO ENTRE INTERACCIONES DE COMUNICACIONES.	VISITAS DE REPRESENTANTES	<p>ESTABLECIENDO UN PROMEDIO APROXIMADO ¿QUÉ TAN SEGUIDO RECIBE SU EMPRESA LA VISITA DE LOS REPRESENTANTES DE SUS PROVEEDORES VERDADERAMENTE IMPORTANTES?</p> <p>13. VARIAS VECES AL DIA. 12. UNA VEZ AL DIA. 11. TRES VECES POR SEMANA. 10. DOS VECES POR SEMANA. 9. UNA VEZ POR SEMANA. 8. TRES VECES AL MES. 7. DOS VECES AL MES. 6. UNA VEZ AL MES. 5. UNA VEZ CADA DOS MESES. 4. UNA VEZ CADA CUATRO MESES. 3. UNA VEZ CADA SEIS MESES 2. UNA VEZ AL AÑO. 1. OTRA (ESPECIFIQUE).</p> <p>ESTABLECIENDO UN PROMEDIO APROXIMADO ¿QUÉ TAN SEGUIDO RECIBE SU EMPRESA VISITA DE LOS REPRESENTANTES DE SUS PROVEEDORES POCO IMPORTANTES?</p> <p>13. VARIAS VECES AL DIA. 12. UNA VEZ AL DIA. 11. TRES VECES POR SEMANA 10. DOS VECES POR SEMANA. 9. UNA VEZ A LA SEMANA. 8. TRES VECES AL MES. 7. DOS VECES AL MES 6. UNA VEZ AL MES. 5. UNA VEZ CADA DOS MESES. 4. UNA VEZ CADA CUATRO MESES. 3. UNA VEZ CADA SEIS MESES 2. UNA VEZ AL AÑO. 1. OTRA (ESPECIFIQUE)</p>

VARIABLE	DEFINICION	INDICADORES	DIMENSIONES	ITEMS
			LLAMADAS TELEFONICAS	<p>ESTABLECIENDO UN PROMEDIO APROXIMADO ¿QUÉ TAN SEGUIDO LE LLAMAN POR TELEFONO A SU EMPRESA LOS REPRESENTANTES DE SUS PROVEEDORES MUY IMPORTANTES.</p> <p>13. VARIAS VECES AL DIA.  12. UNA VEZ AL DIA.  11. TRES VECES POR SEMANA  10. DOS VECES POR SEMANA.  9. UNA VEZ A LA SEMANA.  8. TRES VECES AL MES.  7. DOS VECES AL MES.  6. UNA VEZ AL MES.  5. UNA VEZ CADA DOS MESES.  4. UNA VEZ CADA CUATRO MESES.  3. UNA VEZ CADA SEIS MESES.  2. UNA VEZ AL AÑO.  1. OTRA (ESPECIFIQUE).</p> <p>ETCETERA.</p>

*En este segundo caso, debemos asegurarnos de tener un suficiente numero de ítems para medir todas las variables en todas sus dimensiones. Ya sea que se seleccione un instrumento previamente desarrollado y se adapte o bien, se construya uno, éste constituye la versión preliminar de nuestra medición. Versión que debe pulirse y ajustarse, como veremos más adelante.*

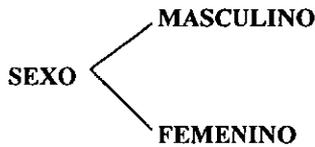
**e) INDICAR EL NIVEL DE MEDICION DE CADA ITEM Y, por ende, EL DE LAS VARIABLES.**

Existen **CUATRO NIVELES DE MEDICIÓN** ampliamente conocidos:

1. *Nivel de medición nominal.* En este nivel se tienen dos o más categorías del ítem o variable. Las categorías no tienen orden o jerarquía.

Por ejemplo la variable sexo de la persona tiene sólo dos categorías:

Masculino y femenino (sí la variable fuera “practica sexual” podría haber más, pero sexo tiene sólo dos categorías). No hay orden de mayor a menor.

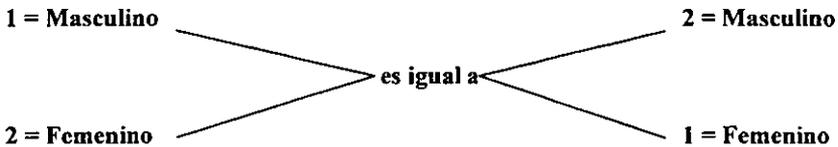


Si les asignamos una etiqueta o símbolo a cada categoría, éste exclusivamente identifica a la categoría. Por ejemplo:

**X = MASCULINO**

**Z = FEMENINO**

Si usamos numerales es lo mismo:



Los números utilizados en este nivel de medición tienen una función puramente de clasificación y *no* se pueden manipular aritméticamente. Por ejemplo, la afiliación religiosa es una variable nominal, si pretendiéramos operarla aritméticamente tendríamos situaciones tan ridículas como ésta:

- |                  |                                       |
|------------------|---------------------------------------|
| 1. = Católico    |                                       |
| 2. = Judío       | $1 + 2 = 3$                           |
| 3. = Protestante |                                       |
| 4. = Musulmán    | Un Católico + un Judío = Protestante? |
| 6. = Otros       |                                       |

No tiene sentido.

Las variables nominales pueden incluir dos categorías (se les llama dicotómicas) o tres o más categorías (se les llama categóricas). Ejemplos de variables nominales dicotómicas serían el sexo y el tipo de escuela a la que se asiste (privada-pública); y de nominales categóricas tendríamos a la afiliación política (Partido A, Partido B, ...), la carrera elegida, la raza, el departamento o provincia o estado natal y el canal de televisión preferido.

2. *Nivel de medición ordinal.* En este nivel se tienen varias categorías, pero además estas mantienen un orden de mayor a menor. Las etiquetas o símbolos de las categorías si indican jerarquía. Por ejemplo, el prestigio ocupacional en los Estados Unidos ha sido medido por diversas escalas que ordenan a las profesiones de acuerdo con su prestigio, por ejemplo: <sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Duncan, 1961.

<u>Valor en la escala</u>	<u>Profesión</u>
90	Ingeniero Químico
80	Científico de Ciencias Naturales (excluyendo la Química)
60	Actor
50	Operador de estaciones eléctricas de potencia.
02	Manufactureros de Tabaco.

90 es más que 80, 80 más que 60, 60 más que 50 y así sucesivamente. Sin embargo, las categorías no están ubicadas a intervalos iguales. No podríamos decir con exactitud que entre un actor (60) y un operador de estaciones de poder (50) existe la misma distancia –en prestigio- que entre un científico de ciencias naturales (80) y un ingeniero químico (90). Aparentemente en ambos casos la distancia es 10, pero no es una distancia real.

Otra escala<sup>13</sup> clasificó el prestigio de dichas profesiones de la siguiente manera:

<u>Valor en la escala</u>	<u>Profesión</u>
98	Ingeniero Químico.
95	Científico de Ciencias Naturales (excluyendo la Química).
84	Actor.
78	Operador de estaciones eléctricas de potencia.
13	Manufactureros de Tabaco.

---

<sup>13</sup> Nam et al. (1975).

Aquí la distancia entre un actor (84) y un operador de estaciones de poder (78) es de 6, y la distancia entre un ingeniero químico (98) y un científico de ciencias naturales (95) es de 3.

Otro ejemplo sería la posición jerárquica en la empresa:

Presidente	10
Vicepresidente	9
Director General	8
Gerente de Área	7
Subgerente	6
Jefe	5
Empleado A	4
Empleado B	3
Empleado C	2
Intendencia	1

Sabemos que el Presidente (10) es más que el Vicepresidente (9), éste más que el Director General (8), a su vez éste último más que el Gerente (7) y así sucesivamente; pero no puede precisarse en cada caso cuánto más.

3. *Nivel de medición por intervalos.* Además de haber orden o jerarquía entre categorías, se establecen intervalos iguales en la medición. Hay intervalo constante, una unidad de medida.

## Intervalo Constante

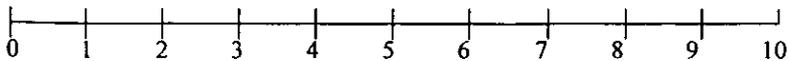


Por ejemplo: Una prueba de resolución de problemas matemáticos (30 problemas de igual dificultad). Si Ana resolvió 10, Laura resolvió 20 y Brenda 30. La distancia entre Ana y Laura es igual a la distancia entre Laura y Brenda.

Sin embargo, el cero(0) en la medición, es un cero arbitrario, no es real (se asigna arbitrariamente a una categoría el valor de cero y a partir de ésta se construye la escala). Un ejemplo clásico en ciencias naturales es la temperatura (en grados Centígrados y Fahrenheit), el cero es arbitrario, no implica que realmente haya cero (ninguna) temperatura (incluso en ambas escalas el cero es diferente).

Cabe agregar que diversas mediciones en estudio de comportamiento humano no son verdaderamente de intervalo, pero se acercan a este nivel y se suele tratarlas como si fueran mediciones de intervalo. Esto se hace por que este nivel de medición permite utilizar las operaciones aritméticas básicas (suma, resta, multiplicación y división) y algunas estadísticas modernas, que de otro modo no se utilizarían.

4. *Nivel de medición de razón.* En este nivel, además de tenerse todas las características de nivel de intervalo, el cero es real, es absoluto (no es arbitrario). Cero absoluto implica que hay un punto en la escala donde no existe la propiedad.



Es real

Ejemplos de estas mediciones serían la exposición a la televisión, el número de hijos, la productividad, las ventas de un producto y el ingreso.

Desde luego, hay variables que pueden medirse en más de un nivel, según el propósito de medición. Por ejemplo, la variable “antigüedad en la empresa”:

<u>Nivel de medición</u>	<u>Categorías</u>
- De razón	En días ( 0 a K días)
- Ordinal	Bastante antigüedad
	Regular antigüedad
	Poca antigüedad

Es muy importante indicar el nivel de medición de todas las variables e ítems de la investigación, por que dependiendo de dicho nivel se selecciona uno u otro tipo de análisis estadístico (por ejemplo, la prueba estadística para correlacionar dos variables de intervalo es muy distinta a la prueba para correlacionar dos variables ordinales).

Así es necesario hacer una relación de variables, ítems y niveles de medición.

f) **INDICAR LA MANERA COMO SÉ HABRAN DE CODIFICAR LOS DATOS** en cada ítem y variable. **CODIFICAR** los datos significa asignarles un valor numérico que

los represente. Es decir, a las categorías de cada ítem y variable se les asignan a valores numéricos que tienen un significado. Por ejemplo si tuviéramos la variable “sexo” con sus respectivas categorías, “masculino” y “femenino”, a cada categoría le asignaríamos un valor. Éste podría ser:

<u>Categoría</u>	<u>Codificación (valor asignado)</u>
Masculino	1
Femenino	2

Así, Carla Magaña en la variable sexo sería un “2”. Luis Gerardo Vera y Rubén Reyes serían un “1”, Verónica Larios un “2” y así sucesivamente.

Otro ejemplo sería la variable “horas de exposición diaria a la televisión”, que podría codificarse de la siguiente manera:

<u>Categoría</u>	<u>Codificación (valor asignado)</u>
No ve televisión	0
Menos de una hora	1
Una Hora	2
Más de una hora, pero Menos de dos	3
Dos horas	4
Más de dos horas, pero Menos de tres	5
Tres horas	6
Más de tres horas, pero Menos de cuatro	7
Cuatro horas	8
Más de cuatro horas	9

Es necesario insistir en que cada ítem y variable deberán tener una *codificación* (códigos numéricos) para sus categorías.

La codificación es necesaria para poder cuantitativamente analizar los datos (aplicar análisis estadístico). A veces se utilizan letras o símbolos en lugar de números (\*, A, Z).

**g) UNA VEZ QUE SE INDICA EL NIVEL DE MEDICIÓN DE CADA VARIABLE E ÍTEM Y QUE SE DETERMINA SU CODIFICACIÓN, SE PROCEDE A APLICAR UNA “PRUEBA PILOTO” DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.** Es decir, se aplica a personas con características semejantes a las de la muestra o población objetivo de la investigación.

En esta prueba se analiza si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan adecuadamente. Los resultados se utilizan para calcular la confiabilidad - y de ser posible la validez- del instrumento de medición.

La *prueba piloto* se realiza con una pequeña muestra (inferior a la muestra definitiva).

**i) SOBRE LA BASE DE LA PRUEBA PILOTO, EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PRELIMINAR SE MODIFICA, AJUSTA Y SE MEJORA, LOS INDICADORES DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ SON UNA BUENA AYUDA, Y ESTAREMOS EN CONDICIONES DE APLICARLO.**

Este procedimiento general para desarrollar una medición debe –desde luego– adaptarse a las características de los diferentes tipos de instrumentos de que disponemos en el estudio del comportamiento, los cuales veremos a continuación.

## **¿DE QUE TIPOS DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN O RECOLECCIÓN DE LOS DATOS DISPONEMOS EN LA INVESTIGACIÓN SOCIAL?**

En la investigación del comportamiento disponemos de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos se pueden combinar dos o más métodos de recolección de los datos.

### **Escalas para medir las actitudes.**

Una *actitud* es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos (Fishbein y Ajzen, 1975; Oskamp, 1977). Así los seres humanos tenemos actitudes hacia muy diversos objetos o símbolos, por ejemplo: actitudes hacia el aborto, la política económica, la familia, un profesor, diferentes grupos étnicos, la Ley, nuestro trabajo, el nacionalismo, hacia nosotros mismos, etcétera.

Desde luego las actitudes son un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí. Es por ello que las mediciones de actitudes deben interpretarse como “síntomas” y no como

“hechos”<sup>14</sup>. Por ejemplo si detecto que la actitud de un grupo hacia la contaminación es desfavorable, esto no significa que las personas están adoptando acciones para evitar contaminar el ambiente, pero sí es un indicador de que pueden adoptarlas paulatinamente. La actitud es como una “semilla”, que bajo ciertas condiciones puede “germinar en comportamiento”.

Las actitudes tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja), estas propiedades forman parte de la medición.

*Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: el método de escalamiento Likert, el diferencial semántico y la escala de Guttman, nosotros en particular nos enfocaremos a las escalas Likert.*

## **2.7 Escalas Tipo Likert**

Este método fue desarrollado por Rensis *Likert* a principios de los treinta; sin embargo se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. *Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios* ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que extreme su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada uno se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se

---

<sup>14</sup> Padua (1979).

obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

*Las afirmaciones califican al objeto de actitud* que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica, además es muy recomendable **que no excedan de – aproximadamente- 20 palabras.**

### EJEMPLO

Objeto de actitud medido

Afirmación

El voto

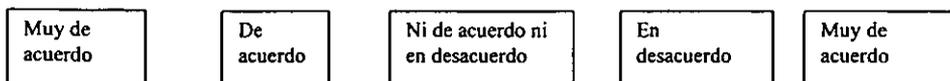
“Votar es una obligación de todo Ciudadano responsable”

En este caso la afirmación incluye 8 palabras y expresa una sola relación lógica (X-Y). Las alternativas de respuesta o puntos de la escala son cinco e indican cuánto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente. Debe recordarse que a cada una de ellas se le asigna un valor numérico y sólo puede marcarse una opción. Se considera inválido si se marcan dos o más opciones.

## ALTERNATIVAS O PUNTOS EN ESCALAS LIKERT

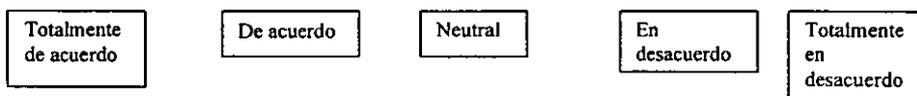
### *Alternativa 1:*

“Afirmación”



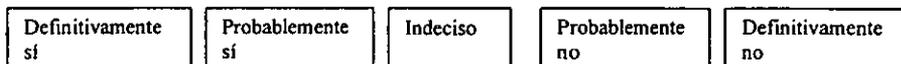
### *Alternativa 2:*

“Afirmación”



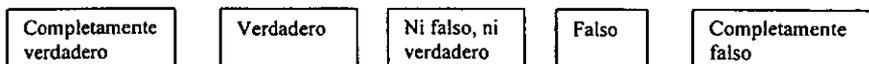
### *Alternativa 3:*

“Afirmación”



### *Alternativa 4:*

“Afirmación”



Así mismo, pueden hacerse distintas combinaciones como “totalmente verdadero” o “completamente no”. Y las alternativas de respuesta pueden ser colocarse horizontalmente o verticalmente.

## EJEMPLO

- ( ) Muy de acuerdo
- ( ) De acuerdo
- ( ) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ( ) En desacuerdo
- ( ) Muy en desacuerdo

O bien utilizando recuadros en lugar de paréntesis:

Definitivamente sí

Probablemente sí

Indeciso

Probablemente no

Definitivamente no

Es indispensable comentar que el número de categorías de respuesta debe ser el mismo para todas las afirmaciones.

## DIRECCION DE LAS AFIRMACIONES

Las afirmaciones pueden tener dirección: *favorable o positiva y desfavorable o negativa*. Y esta dirección es muy importante para saber como se codifican las alternativas de respuesta.

Sí la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud, y entre los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, es más favorable.

#### EJEMPLO

“ La Secretaría de Hacienda ayuda al contribuyente a resolver sus problemas de pago de impuestos”.

Si estamos “muy de acuerdo” implica una actitud más favorable hacia la Secretaría de Hacienda que si estamos “de acuerdo”. En cambio, si estamos “muy en desacuerdo” implica una actitud muy desfavorable. Por lo tanto, *cuando las afirmaciones son positivas se califican comúnmente de la siguiente manera:*

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Es decir, estar más de acuerdo implica una puntuación mayor.

Si la afirmación es negativa significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud, y entre los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es menos favorable, esto es, más desfavorable.

#### EJEMPLO

“La secretaría de Hacienda se caracteriza por obstaculizar al contribuyente en el pago de impuestos”

Si estamos “muy de acuerdo” implica una actitud más desfavorable que si estamos de “acuerdo” y así sucesivamente. En contraste, si estamos “muy en desacuerdo” implica una actitud hacia la Secretaría de Hacienda. Un ejemplo cotidiano de afirmación negativa sería: “Luis es un mal amigo”, entre más de acuerdo estemos con la afirmación, nuestra actitud hacia Luis es menos favorable. Es decir, estar más de acuerdo implica una puntuación menor. *Cuando las afirmaciones son negativas se califican al contrario de las positivas.*

## **EJEMPLO**

- (1) Totalmente de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (4) En desacuerdo
- (5) Totalmente en desacuerdo

## **EJEMPLO DE UNA ESCALA LIKERT**

LAS AFIRMACIONES QUE VOY A LEERLE SON OPINIONES CON LAS QUE ALGUNAS PERSONAS ESTAN DE ACUERDO Y OTRAS EN DESACUERDO, VOY A

PEDIRLE QUE ME DIGA POR FAVOR QUE TAN DE ACUERDO ESTA USTED CON CADA UNA DE ESTAS OPINIONES.

1. "EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS NACIONALES ES GROSERO AL ATENDER AL PUBLICO".

- |                   |                                    |                      |
|-------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1) Muy de acuerdo | 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |                      |
| 2) De acuerdo     | 4) En desacuerdo                   | 5) Muy en desacuerdo |

2. "LA DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS NACIONALES SE CARACTERIZA POR LA DESHONESTIDAD DE SUS FUNCIONARIOS".

- |                   |                                    |                      |
|-------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1) Muy de acuerdo | 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |                      |
| 2) De acuerdo     | 4) En desacuerdo                   | 5) Muy en desacuerdo |

3. "LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS NACIONALES SON EN GENERAL MUY BUENOS".

- |                   |                                    |                      |
|-------------------|------------------------------------|----------------------|
| 5) Muy de acuerdo | 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |                      |
| 4) De acuerdo     | 2) En desacuerdo                   | 1) Muy en desacuerdo |

4. "LA DIRECCIÓN GENERAL, DE IMPUESTOS NACIONALES INFORMA CLARAMENTE SOBRE CÓMO, DÓNDE Y CUÁNDO PAGAR IMPUESTOS".

- |                   |                                    |                      |
|-------------------|------------------------------------|----------------------|
| 5) Muy de acuerdo | 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |                      |
| 4) De acuerdo     | 2) En desacuerdo                   | 1) Muy en desacuerdo |

5. "LA DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS NACIONALES ES MUY LENTA EN LA DEVOLUCIÓN DE IMPUESTOS PAGADOS EN EXCESO".

- |                   |                                    |                      |
|-------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1) Muy de acuerdo | 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |                      |
| 2) De acuerdo     | 4) En desacuerdo                   | 5) Muy en desacuerdo |

6. "LA DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS NACIONALES INFORMA OPORTUNAMENTE SOBRE CÓMO, DÓNDE Y CUANDO PAGAR LOS IMPUESTOS".

- |                   |                                    |                      |
|-------------------|------------------------------------|----------------------|
| 5) Muy de acuerdo | 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |                      |
| 4) De acuerdo     | 2) En desacuerdo                   | 1) Muy en desacuerdo |

7. "LA DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS NACIONALES TIENE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS BIEN DEFINIDOS PARA EL PAGO DE IMPUESTOS".

- |                   |                                    |                      |
|-------------------|------------------------------------|----------------------|
| 5) Muy de acuerdo | 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |                      |
| 4) De acuerdo     | 2) En desacuerdo                   | 1) Muy en desacuerdo |

8. "LA DIRECCIÓN GENERAL DE IMPUESTOS NACIONALES TIENE MALAS RELACIONES CON LA GENTE POR QUE COBRA IMPUESTOS MUY ALTOS".

- |                   |                                    |                      |
|-------------------|------------------------------------|----------------------|
| 1) Muy de acuerdo | 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |                      |
| 2) De acuerdo     | 4) En desacuerdo                   | 5) Muy en desacuerdo |

Como puede observarse las afirmaciones 1, 2, 5 y 8 son negativas (desfavorables) y las afirmaciones 3, 4, 6 y 7 son positivas (favorables).

## FORMA DE OBTENER LAS PUNTUACIONES.

Las puntuaciones de las escalas de Likert se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada frase. Por ello se le denomina escala aditiva.

### EJEMPLO DE CÓMO CALIFICAR UNA ESCALA LIKERT

1. “El personal de la dirección general de impuestos nacionales es grosero al atender al público”.

- |   |                                    |                      |
|---|------------------------------------|----------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> 1) Muy de acuerdo | 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |                      |
| 2) De acuerdo   | 4) En desacuerdo                   | 5) Muy en desacuerdo |

2. “La dirección general de impuestos nacionales se caracteriza por la deshonestidad de sus funcionarios”.

- |   |                                    |                      |
|---|------------------------------------|----------------------|
| 1) Muy de acuerdo                                 | 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |                      |
| <input checked="" type="checkbox"/> 2) De acuerdo | 4) En desacuerdo                   | 5) Muy en desacuerdo |

3. “Los servicios que presta la dirección general de impuestos nacionales son en general muy buenos”.

- |                   |                                    |  |
|-------------------|------------------------------------|--|
| 5) Muy de acuerdo | 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |  |
| 4) De acuerdo     | 2) En desacuerdo                   | <input checked="" type="checkbox"/> 1) Muy en desacuerdo |

4. “La dirección general, de impuestos nacionales informa claramente sobre cómo, dónde y cuándo pagar impuestos”.

- |                   |  |                      |
|-------------------|--|----------------------|
| 5) Muy de acuerdo | <input checked="" type="checkbox"/> 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |                      |
| 4) De acuerdo     | 2) En desacuerdo   | 1) Muy en desacuerdo |

5. "La dirección general de impuestos nacionales es muy lenta en la devolución de impuestos pagados en exceso".

- 1) Muy de acuerdo                      3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
 2) De acuerdo                              4) En desacuerdo                      5) Muy en desacuerdo

6. "La dirección general de impuestos nacionales informa oportunamente sobre cómo, dónde y cuando pagar los impuestos".

- 5) Muy de acuerdo                      3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
4) De acuerdo                              2) En desacuerdo                       5) Muy en desacuerdo

7. "La dirección general de impuestos nacionales tiene normas y procedimientos bien definidos para el pago de impuestos".

- 5) Muy de acuerdo                      3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
4) De acuerdo                               2) En desacuerdo                      1) Muy en desacuerdo

8. "La dirección general de impuestos nacionales tiene malas relaciones con la gente por que cobra impuestos muy altos".

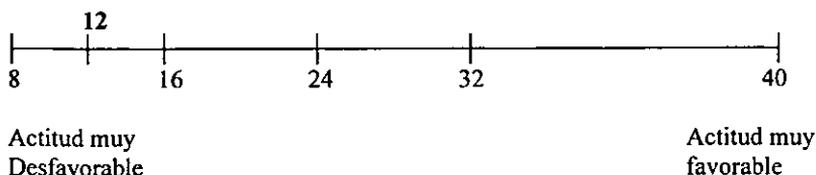
- 1) Muy de acuerdo                      3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
 2) De acuerdo                              4) En desacuerdo                      5) Muy en desacuerdo

---

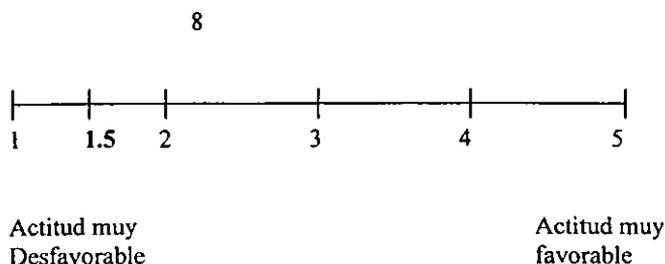
$$\text{VALOR} = 1 + 2 + 1 + 3 + 1 + 1 + 2 + 1 = 12$$

Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. Por ejemplo, en la escala para evaluar la actitud hacia el organismo tributario la puntuación

mínima posible es de 8 (1+1+1+1+1+1+1) y la máxima es de 40 (5+5+5+5+5+5+5+5), por que hay ocho afirmaciones. La persona del ejemplo obtuvo “12”, su actitud hacia el organismo tributario es más bien sumamente desfavorable, veámoslo gráficamente:

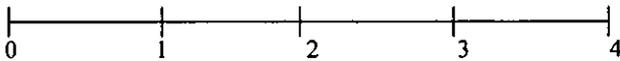


Si alguien hubiera tenido una puntuación de 37 (5+5+4+5+5+4+4+5) su actitud puede calificarse como sumamente favorable. En las escalas Likert a veces se califica el promedio obtenido en la escala mediante la siguiente fórmula  $\frac{PT}{NT}$  (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones), y entonces una puntuación se analiza en el continuo 1-5 de la siguiente manera, con el ejemplo de quien obtuvo 12 en la escala ( $\frac{12}{8} = 1.5$ ):

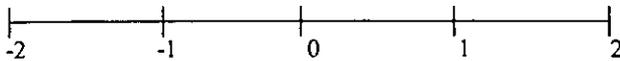


*La escala Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se le trabaje como si fuera de intervalo. Así mismo, a veces se utiliza un rango de 0 a 4 o de -2 a +2 en lugar de 1 a 5. Pero esto no importa por que se cambia el marco de referencia de la interpretación. Veámoslo gráficamente.*

- |                          |                              |                                     |
|--------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| 4) Totalmente de acuerdo | (3) De acuerdo               | (2) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| (1) En desacuerdo        | (0) Totalmente en desacuerdo |                                     |



- |                           |                               |                                     |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| (2) Totalmente de acuerdo | (1) De acuerdo                | (0) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo |
| (-1) En desacuerdo        | (-2) Totalmente en desacuerdo |                                     |



Simply se ajusta el marco de referencia, pero el rango se mantiene y las categorías continúan siendo cinco.

## OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE LA ESCALA LIKERT.

*A veces se acorta o incrementa el número de categorías sobre todo cuando los encuestados pueden tener una capacidad muy limitada de discriminación o por el contrario muy amplia.*

### EJEMPLOS (CON AFIRMACIONES POSITIVAS)

(1) De acuerdo	(0) En desacuerdo	
<hr/>		
(3) De acuerdo	(2) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	(1) En desacuerdo
<hr/>		
(7) Totalmente de acuerdo	(6) De acuerdo	(5) Indeciso, pero más bien de acuerdo
(4) Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo	(3) Indeciso, pero más bien en desacuerdo	
(2) En desacuerdo	(1) Totalmente en desacuerdo	
<hr/>		

Si los encuestados tienen poca capacidad de discriminar pueden incluirse dos o tres categorías. Por el contrario si son personas con un nivel educativo elevado y capacidad de discriminación, pueden incluirse siete categorías.

*Un aspecto importante de la escala Likert es que asume que los ítems o afirmaciones miden la actitud hacia un único concepto subyacente, si se van a medir actitudes hacia varios objetos, deberá incluirse una escala por objeto aunque se presenten conjuntamente, pero se califican por separado. En la escala se considera que todos los ítems tienen igual peso.*

## **CÓMO SE CONSTRUYE UNA ESCALA LIKERT**

En términos generales, una escala Likert se construye *generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administra a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación. Estas puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda escala ( la suma de las puntuaciones de todas las afirmaciones), y las afirmaciones cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición. Así mismo debe calcularse la confiabilidad y validez de la escala.*

## **PREGUNTAS EN LUGAR DE AFIRMACIONES**

En la actualidad, la escala original se ha extendido a preguntas y observaciones. Por ejemplo:

¿CÓMO CONSIDERA USTED AL CONDUCTOR QUE APARECE EN LOS PROGRAMAS?

5 Muy buen conductor                      4 Buen conductor                      3 Regular  
 2 Mal conductor                              1 Muy mal conductor

Esta pregunta se hizo como parte de la evaluación de un video empresarial.

Otro ejemplo sería una pregunta que se hizo en una investigación para analizar la relación de compra-venta en empresas de la Ciudad de México (Paniagua, 1986).

**EJEMPLO DE LA ESCALA LIKERT APLICADA A UNA PREGUNTA PARA ELEGIR SUS PROVEEDORES, ¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES...?**

	Indispensable (5)	Sumamente Importante (4)	Medianamente Importante (3)	Poco Importante (2)	No se toma En cuenta (1)
Precio					
Forma de pago (Contado- crédito)					
Tiempo de entrega					
Lugar de entrega					
Garantía del producto					
Servicio de Reparación					
Prestigio del producto (marca)					

	Indispensable (5)	Sumamente Importante (4)	Medianamente Importante (3)	Poco Importante (2)	No se toma En cuenta (1)
Prestigio de la Empresa Proveedora					
Comunicación que se tiene con la(s) persona (s) que representan al proveedor					
Apego del proveedor a los requerimientos legales del producto					
Información que sobre el producto proporcione el proveedor					
Información que sobre el producto proporcione el proveedor					
Tiempo de trabajar con el proveedor					
Entrega del producto en las condiciones acordadas					
Calidad del producto					
Personalidad de los vendedores					

Las respuestas se califican del mismo modo que ya hemos comentado.

## MANERAS DE APLICAR LA ESCALA DE LIKERT

Existen dos formas básicas de aplicar una escala Likert. La primera es de manera *administrada*: se le entrega la escala al encuestado y este marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta. La segunda forma es la *entrevista*; un entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuesta al sujeto y anota lo que este conteste.

Indispensable	Sumamente importante	Medianamente importante	Poco importante	No se toma en cuenta
---------------	----------------------	-------------------------	-----------------	----------------------

Alternativas de respuesta serán comprendidas por los sujetos a los que se les aplicará y que éstos tendrán la capacidad de discriminación requerida.

### 3.0 TEORIA MOTIVACIONAL DE MASLOW.

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de manera determinada o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico<sup>15</sup>. Este impulso puede ser provocado por un estímulo externo, o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición (representa aquello que las personas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona implica sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura y procesos fisiológicos, por sus necesidades y por sus experiencias).

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen ciertos patrones de comportamiento. No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. Existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

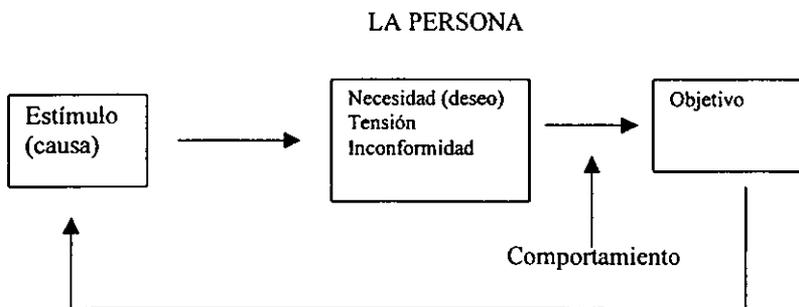
---

<sup>15</sup> Fremont E Kast, James E Rosenweig, Organización and Management: A Systems Approach, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1970, p.245.

1. **El comportamiento humano es causado.** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. **El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para indicar los “motivos” del comportamiento<sup>16</sup>.

### Modelo básico de motivación

---



---

Fuente. Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press, 1964, p.9.

---

<sup>16</sup> Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press, 1964, p.12.

## **La jerarquía de las necesidades según Maslow.**

Maslow<sup>17</sup> elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de *jerarquía de necesidades* que influyen en el comportamiento humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con Maslow<sup>18</sup>, las **necesidades humanas** tienen la siguiente *jerarquía*:

- a) **Necesidades fisiológicas** (aire, comida, reposo, abrigo, etc.).
  
- b) **Necesidades de seguridad** (protección contra el peligro o las privaciones)
  
- c) **Necesidades sociales** (amistad, permanencia en grupos, etc.).
  
- d) **Necesidades de estima** (reputación, reconocimiento, amor, etc.).
  
- e) **Necesidades de autorrealización** (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.).

Esta **jerarquía de necesidades** presenta una configuración piramidal.

---

<sup>17</sup> Abraham H. Maslow, "A theory of human motivation" Psychological Review, julio de 1943, pp 370-396.

<sup>18</sup> Abraham H. Maslow, Motivation and personality, New York, Harper and Row, 1954.

## Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow.

---



En general, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

1. Una *necesidad* satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las *necesidades* no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

2. El individuo nace con un conjunto de **necesidades fisiológicas** que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc.).
3. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la *necesidad de seguridad*.
4. En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades *fisiológicas* y de *seguridad*, aparecen lenta y gradualmente *necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización*. Cuando el individuo logra satisfacer sus *necesidades sociales*, surgen las necesidades de *autorrealización*; esto significa que las *necesidades de estima* son complementarias a las *necesidades sociales*, en tanto que las de *autorrealización* lo son de las de *autoestima*.
5. Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas: éstas predominan, de acuerdo con la *jerarquía de necesidades*.
6. Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.), requieren un *ciclo motivacional* relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno más largo. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta existe.

## **CAPITULO 4**

### **DESARROLLO DEL INSTRUMENTO**

La empresa tendrá que ser muy cautelosa al implantar su estrategia para enfrentar la competencia, la cual debe ser sin lugar a dudas el cambio de actitudes de los empleados frente al trabajo y a la organización, este es un prerequisite, ya que sin él será más difícil el logro de los objetivos y metas respecto a la filosofía que debe existir en toda empresa de éxito.

Calidad total (evitar que los problemas surjan a la primera vez).

Justo a tiempo (producir mejoras en la instalación, costos y atención al público).

A continuación se presenta un instrumento para identificar las actitudes de los trabajadores hacia las actividades que realizan y su relación con sus compañeros y demás miembros de la organización.

Los factores considerados relevantes para el análisis de aspectos conductuales de acuerdo a las variables son los siguientes:

- 1) INFLUENCIA – Poder de decisión del personal.
  
- 2) INNOVACIÓN- Creatividad del personal.

3) TRABAJO EN EQUIPO – Capacidad del individuo para trabajar en equipo

4) SATISFACCIÓN – Cubrir sus necesidades físicas y emocionales.

5) DESEO DE CAMBIO - Modificaciones en la organización y en los individuos cuando existe crisis en la empresa.

6) RESPONSABILIDAD – Iniciativa de aceptar la responsabilidad en el cambio.

## OBJETIVO

Proporcionar un instrumento práctico y autoaplicable, que nos permita detectar las actitudes que los empleados tienen hacia el trabajo y en la Empresa.

VARIABLE	DEFINICION	ITEMS
INFLUENCIA	PODER DE DECISION DEL PERSONAL	<p>¿CONFÍA LA EMPRESA EN LA CAPACIDAD DE SU PERSONAL Y LE DA CARTA ABIERTA PARA QUE REALICE LOS CAMBIOS QUE CONSIDERE CONVENIENTE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE ÉSTA.</p> <p>1. DEFINITIVAMENTE SÍ 2. PROBABLEMENTE SÍ. 3. INDECISO. 4. PROBABLEMENTE NO. 5. DEFINITIVAMENTE NO.</p> <p>¿LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL ESTÁ EN UN ALTO NIVEL, POR LO QUE TIENE MUCHA SEGURIDAD EN SÍ MISMO PARA PARTICIPAR EN DECISIONES IMPORTANTES?</p> <p>1. DEFINITIVAMENTE SÍ. 2. PROBABLEMENTE SÍ. 3. INDECISO 4. PROBABLEMENTE NO. 5. DEFINITIVAMENTE NO.</p> <p>¿CUÁNDO ALGUIEN SE EQUIVOCA RECONOCE SU CULPABILIDAD Y ÉL MISMO ES CAPAZ DE BUSCAR LA SOLUCIÓN MÁS ADECUADA AL PROBLEMA?</p> <p>1 DEFINITIVAMENTE SÍ 2 PROBABLEMENTE SÍ 3 INDECISO 4 PROBABLEMENTE NO 5 DEFINITIVAMENTE NO</p>

VARIABLE	DEFINICION	ITEMS
		<p>¿EN LAS REUNIONES DE TRABAJO, LOS EMPLEADOS PARTICIPAN ABIERTAMENTE, POR QUE SABEN QUE SUS OPINIONES SON TOMADAS EN CUENTA?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol> <p>¿LOS EMPLEADOS TIENEN ABSOLUTA LIBERTAD PARA DETERMINAR LA FORMA DE TRABAJAR, UNA VEZ QUE SUS JEFES INMEDIATOS LOS HAN ORIENTADO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol>
		<p>¿LA CAPACIDAD QUE LOS EMPLEADOS TIENEN PARA REALIZAR SUS TAREAS LES DA LA SUFICIENTE SEGURIDAD PARA REALIZAR MODIFICACIONES.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol>
INNOVACIÓN	CREATIVIDAD DEL PERSONAL.	<p>¿LAS OPINIONES DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, SON ESCUCHADAS Y CONSIDERADAS POR LOS EMPRESARIOS Y PUESTAS EN PRACTICA SI SON ACERTADAS?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol> <p>¿LA EMPRESA ESTIMULA Y PONE EN PRÁCTICA LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL DE SU PERSONAL?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol> <p>¿LOS TRABAJADORES EXPONEN SUS IDEAS A LA ORGANIZACIÓN CON RESPECTO A CAMBIOS QUE ELLOS CONSIDERAN PRIORITARIOS PARA LA MISMA?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol>

**VARIABLE****DEFINICION****ITEMS**

¿LOS SUPERVISORES OTORGAN AUTONOMÍA A SUS COLABORADORES A FIN DE FOMENTAR LA CREATIVIDAD?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

¿LA ORGANIZACIÓN RECOMPENSA A AQUELLOS TRABAJADORES QUE ENCUENTRAN MEJORES Y NUEVAS FORMAS DE HACER LAS COSAS?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

¿EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN ES INQUIETA, YA QUE SIEMPRE PROPONE MÉTODOS CREATIVOS PARA REALIZAR MEJOR SU TRABAJO?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

¿LA ORGANIZACIÓN TIENE LA SUFICIENTE VISIÓN DE LO QUE REALIZAN Y DIFÍCILMENTE INCURRE EN DUPLICIDAD DE FUNCIONES?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

¿EL ENFOQUE QUE EL TRABAJADOR DA A SU TAREA ESTÁ TAN BIEN DIRIGIDO Y CIMENTADO QUE SE LOGRAN RESULTADOS DE CALIDAD, ACORDES CON LOS ESTIPULADOS POR LA EMPRESA?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

¿LOS TRABAJADORES UTILIZAN MÉTODOS DIFERENTES PARA REALIZAR SUS TAREAS SEGÚN SU CRITERIO, PERO SIEMPRE CON LOS RESULTADOS ESPERADOS POR LA EMPRESA?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

VARIABLE	DEFINICION	ITEMS
TRABAJO EN EQUIPO	CAPACIDAD DEL INDIVIDUO PARA EN EQUIPO	<p>¿LOS MIEMBROS DEL EQUIPO SABEN EXACTAMENTE CUÁL ES SU MISIÓN Y SE COMPROMETEN A LOGRAR LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol> <p>¿LOS MIEMBROS DEL EQUIPO SE RETROALIMENTAN CONSTANTEMENTE, YA QUE EXISTE ENTRE ELLOS UNA COMUNICACIÓN FRANCA Y ABIERTA?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol> <p>¿DENTRO DEL EQUIPO EXISTE UN AMBIENTE DE CONFIANZA Y SINCERIDAD ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol> <p>¿LOS MIEMBROS DEL EQUIPO TIENEN LA SUFICIENTE CAPACIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol> <p>¿LA PARTICIPACIÓN DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO ES CREATIVA Y LAS DIFERENCIAS SON VISTAS COMO SANAS Y NECESARIAS?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol> <p>¿ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO, EXISTE HABILIDAD NECESARIA PARA REALIZAR DIFERENTES TAREAS, DE TAL FORMA QUE HAYA EFECTIVIDAD?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol> <p>¿EL LIDERAZGO EN EQUIPO, ESCOMPARTIDO, SIN QUE EXISTA EL SENTIMIENTO DE COMPETENCIA MALSANA Y LA MAYORÍA DE LAS DECISIONES SE TOMAN POR CONSENSO?</p>

VARIABLE	DEFINICION	ITEMS
SATISFACCION	CUBRIR SUS NECESIDADES FISICAS Y EMOCIONALES	<p>1. DEFINITIVAMENTE SÍ. 2. PROBABLEMENTE SÍ. 3. INDECISO. 4. PROBABLEMENTE NO. 5. DEFINITIVAMENTE NO.</p> <p>¿LOS MIEMBROS DEL EQUIPO VEN EL ÉXITO DE LA EMPRESA LIGADO A SU PROPIO CRECIMIENTO MADUREZ Y ÉXITO?</p> <p>1. DEFINITIVAMENTE SÍ. 2. PROBABLEMENTE SÍ. 3. INDECISO 4. PROBABLEMENTE NO. 5. DEFINITIVAMENTE NO.</p> <p>¿LA ORGANIZACIÓN RECONOCE EL BUEN DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR Y LO ESTIMULA PARA SUPERARSE?</p> <p>1. DEFINITIVAMENTE SÍ. 2. PROBABLEMENTE SÍ. 3. INDECISO 4. PROBABLEMENTE NO. 5. DEFINITIVAMENTE NO.</p> <p>¿EL TRABAJADOR SE SIENTE SATISFECHO CON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA, POR QUE HAN SIDO PLANEADAS EFICIENTEMENTE?</p> <p>1. DEFINITIVAMENTE SÍ. 2. PROBABLEMENTE SÍ. 3. INDECISO. 4. PROBABLEMENTE NO. 5. DEFINITIVAMENTE NO.</p> <p>¿LOS RESULTADOS DE LA TAREA SON SATISFACTORIOS, POR QUE EL TRABAJADOR RECIBE TODO TIPO DE APOYO POR PARTE DE LA EMPRESA?</p> <p>1. DEFINITIVAMENTE SÍ. 2. PROBABLEMENTE SÍ. 3. INDECISO. 4. PROBABLEMENTE NO. 5. DEFINITIVAMENTE NO.</p> <p>¿EL TRABAJADOR CUMPLE CON LAS METAS ESTABLECIDAS Y A TIEMPO POR QUE NO SE ENCUENTRA VIGILADO Y CONTROLADO PARA HACERLO?</p> <p>1. DEFINITIVAMENTE SÍ. 2. PROBABLEMENTE SÍ. 3. INDECISO 4. PROBABLEMENTE NO. 5. DEFINITIVAMENTE NO.</p> <p>¿POR CADA ACIERTO EN LA TAREA EL TRABAJADOR ES RECOMPENSADO ABIERTAMENTE POR LA EMPRESA?</p> <p>1. DEFINITIVAMENTE SÍ. 2. PROBABLEMENTE SÍ. 3. INDECISO 4. PROBABLEMENTE NO. 5. DEFINITIVAMENTE NO.</p>

**VARIABLE****DEFINICION****ITEMS**

¿LA EFECTIVIDAD EN LAS TAREAS DEL TRABAJADOR ESTA LIGADA A LA SOLVENCIA ECONOMICA Y MORAL QUE LA EMPRESA LE PROPORCIONA?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

¿EXISTE UN AMBIENTE DE CAMARADERIA ENTRE LOS TRABAJADORES Y TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA, POR LO QUE LA COLABORACIÓN EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ES SATISFACTORIA?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

¿EN LA EMPRESA, EL FACTOR HUMANO ES EL MÁS IMPORTANTE, POR LO QUE ES ESCUCHADOY ATENDIDO EN SUS DEMANDAS?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

¿EL TRABAJADOR SE SIENTE COMPROMETIDO CON SU EMPRESA, POR LO QUE COLABORA CON ELLA, AUN EN HORAS FUERA DE SU JORNADA?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

¿EL PERSONAL NO PRESENTA RESTRICCIONES A LOS CAMBIOS REALIZADOS POR LA EMPRESA?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO

¿LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ES ADECUADA A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO
4. PROBABLEMENTE NO
5. DEFINITIVAMENTE NO

DESEO DE CAMBIO

MODIFICACION EN LA EMPRESA Y EN LOS TRABAJADORES.

VARIABLE	DEFINICION	ITEMS
		¿EXISTE GRAN INTERÉS Y COLABORACIÓN, TODOS SE SITUAN, NO HAY INDIVIDUALISMOS?
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol>
		¿EL DINAMISMO DE LOS TRABAJADORES IMPULSA EL CAMBIO CONSTANTEMENTE, YA QUE ELLOS MISMOS SE VEN BENEFICIADOS CON LOS RESULTADOS?
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol>
		¿EL PORCENTAJE DE DESERCIÓN ES MÍNIMO, EL TRABAJADOR SE ENCUENTRA CONTENTO CON LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA POR QUE SON INNOVADORAS?
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol>
		¿LA ROTACIÓN DE TAREAS REPRESENTA OPORTUNIDADES PARA EL TRABAJADOR, YA QUE SIEMPRE HAY ALGO POR APRENDER?
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol>
		¿LAS BUENAS RELACIONES EXISTENTES EN LA EMPRESA SE REFLEJAN EN LA VIDA COTIDIANA DEL TRABAJADOR?
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol>
RESPONSA BILIDAD	INICIATIVA DE ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD EN EL CAMBIO.	¿EL TRABAJADOR TIENE LA SUFICIENTE CAPACIDAD PARA MANEJAR SITUACIONES DE EMERGENCIA?
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DEFINITIVAMENTE SÍ.</li> <li>2. PROBABLEMENTE SÍ.</li> <li>3. INDECISO.</li> <li>4. PROBABLEMENTE NO.</li> <li>5. DEFINITIVAMENTE NO.</li> </ol>

**VARIABLE            DEFINICION**

**ITEMS**

¿SE DELEGAN RESPONSABILIDADES A LOS TRABAJADORES EN LA TOMA DE DECISIONES?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

¿LA EMPRESA HACE PARTICIPE AL TRABAJADOR EN LA PLANEACIÓN Y REALIZACIÓN DE PROGRAMAS DE CALIDAD?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

¿LA RESPONSABILIDAD ES UNO DE LOS VALORES MÁS IMPORTANTES PARA LA EMPRESA EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

¿EXISTE PLENA CONFIANZA EN LOS EMPRESARIOS, DE QUE SU GENTE TIENE CAPACIDAD PARA DECIDIR SI SU TRABAJO SATISFACE LOS REQUISITOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

¿LA EMPRESA NO NECESITA VIGILAR AL TRABAJADOR PARA QUE REALICE CON EFICIENCIA SUS TAREAS?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

¿SE PONE ENFÁSIS EN LA RESPONSABILIDAD PERSONAL DE LA EMPRESA?

1. DEFINITIVAMENTE SÍ.
2. PROBABLEMENTE SÍ.
3. INDECISO.
4. PROBABLEMENTE NO.
5. DEFINITIVAMENTE NO.

## **CAPITULO 5**

### **5.0 CASO PRACTICO**

#### **5.1 ANTECEDENTES**

La apertura del mercado y la enconada competencia en telefonía de larga distancia, y telefonía local obliga a responder con rapidez y eficiencia en la lucha por conservar y aumentar clientes.

Muy por encima de lo logrado por las transnacionales de telecomunicaciones y para que la empresa siga siendo líder en el mercado, es necesario redoblar esfuerzos y generar un compromiso de trabajo, por ello es importante la integración y consolidación de un equipo.

El presente trabajo nace de la necesidad de establecer medidas correctivas a los conflictos laborales, ya que cuando estos se presentan las alternativas de solución no existen, o las negociaciones con el personal sindicalizado no se presentan sino hasta la destitución del personal no sindicalizado involucrado en el conflicto.

Dicho conflicto se presenta durante un tiempo determinado y en un momento en el que los trabajadores no soportan la presión de trabajo u hostigamiento y maltrato del supervisor de un área comercial en una empresa de telecomunicaciones, en el se ve involucrado el gerente del área, el subdirector, el director y toda la representación sindical correspondiente.

Por tal motivo es conveniente establecer un mecanismo en el cual las negociaciones para solucionar un conflicto se presenten oportunamente y las medidas de corrección se den oportunamente, o se tomen las medidas correctivas necesarias para la buena salud de la empresa.

## **5.2 INVESTIGACION PRELIMINAR**

Consiste en la elaboración del cuestionario, el cuál se aplicará a los trabajadores de una empresa telefónica del área comercial.

### 5.3 CUESTIONARIO PRELIMINAR

#### INSTRUCCIONES:

A continuación se presentará una serie de afirmaciones respecto a las cuales se puede estar de acuerdo o en desacuerdo. El objetivo de este cuestionario es obtener información sobre su opinión acerca del “cambio” dentro de un ambiente laboral, para lo cual se le presentará después de cada afirmación, cinco alternativas de respuesta posibles:

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

**D.S. DEFINITIVAMENTE SÍ**

**P.S. PROBABLEMENTE SÍ**

**I. INDECISO**

**P.N. PROBABLEMENTE NO**

**D.N. DEFINITIVAMENTE NO**

Indique por favor, marcando con una “X” en la casilla que corresponda a la alternativa que más asemeje su opinión. En la medida de lo posible evite contestar indeciso.

Ejemplo: Es esencial conocer bien lo que uno realiza.

<del>X</del>	D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
--------------	------	------	----	------	------

Respuesta : Definitivamente sí.

Este estudio sólo tiene fines estadísticos por lo que agradeceremos contestar verazmente las afirmaciones.

**Agradeciendo su valiosa colaboración.**

NOMBRE:

SEXO  M  F

EDAD

ESCOLARIDAD:

PRIMARIA   
SECUNDARIA   
BACHILLERATO   
PROFESIONAL   
POSGRADO   
TÉCNICO

ESTADO CIVIL

SOLTERO   
CASADO   
DIVORCIADO   
UNIÓN LIBRE   
VIUDO

PUESTO ACTUAL

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

## I. INFLUENCIA

1. La empresa confía plenamente en las capacidades de su personal, y le da carta abierta para que realice los cambios que considere pertinentes al logro de los objetivos de está.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

2. La satisfacción del personal está en un alto nivel, por lo que tiene mucha seguridad en sí mismo para participar en decisiones importantes.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

3. Cuando alguien se equivoca reconoce su culpabilidad y él mismo es capaz de buscar la solución más adecuada al problema.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

4. En las reuniones de trabajo, los empleados participan abiertamente, por que saben que sus opiniones son tomadas en cuenta.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

5. Los empleados tienen absoluta libertad para determinar la forma de trabajar, una vez que sus jefes inmediatos los han orientado para alcanzar los objetivos.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

6. La capacidad que los empleados tienen para realizar sus tareas les da la suficiente seguridad para realizar modificaciones.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

## II INNOVACIÓN

1. Las opiniones de los miembros de la organización, son escuchadas y consideradas por los empresarios y puestas en práctica si son acertadas.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

2. La empresa estimula y pone en práctica la creatividad individual de su personal.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

3. Los trabajadores exponen sus ideas a la empresa con respecto a cambios que ellos consideran prioritarios para la misma.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

4. Los supervisores otorgan autonomía a sus colaboradores a fin de fomentar la creatividad.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

5. La empresa recompensa a aquellos trabajadores que encuentran mejores y nuevas formas de hacer las cosas:

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

6. La gente de la organización es muy inquieta, ya que siempre proponen métodos creativos para realizar mejor su trabajo.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

7. La empresa tiene suficiente visión de lo que realiza y difícilmente incurre en duplicidad de funciones.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

8. El enfoque que el trabajador da a su tarea está tan bien dirigido y cimentado que se logran resultados de calidad, acordes con los estipulados por la empresa.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

9. Los trabajadores utilizan métodos diferentes para realizar sus tareas, según su criterio, pero siempre con los resultados esperados por la empresa.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

### III TRABAJO EN EQUIPO

1. Los miembros del equipo saben exactamente cuál es su misión y se comprometen a lograr las metas y objetivos de la organización.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

2. Los miembros del equipo se retroalimentan constantemente, ya que existe entre ellos una comunicación franca y abierta.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

3. Dentro del equipo existe un ambiente de confianza y sinceridad entre los miembros del mismo.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

4. Los miembros del equipo tienen suficiente capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

5. La participación de cada uno de los miembros del equipo es creativa y las diferencias son vistas como sanas y necesarias.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

6. Entre los miembros del equipo, existe habilidad necesaria para realizar diferentes tareas, de tal forma que haya efectividad.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

7. El liderazgo de equipo, es compartido, sin que exista el sentimiento de competencia malsana y la mayoría de las decisiones se toma por consenso.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

8. Los miembros del equipo ven el éxito de la empresa ligado a su propio crecimiento, madurez y éxito.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

#### IV SATISFACCIÓN

1. La empresa reconoce el buen desempeño del trabajador y lo estimula para superarse.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

2. El trabajador se siente satisfecho con las actividades que realiza, por que han sido planeadas eficientemente.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

3. Los resultados de la tarea son satisfactorios, por que el trabajador recibe todo tipo de apoyo por parte de la empresa.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

4. El trabajador cumple con las metas establecidas y a tiempo por que no se encuentra vigilado y controlado para hacerlo.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

5. Por cada acierto en la tarea, el trabajador es recompensado abiertamente por la organización.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

6. La efectividad en las tareas del trabajador está ligada a la solvencia económica y moral que la organización le proporciona.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

7. Existe un ambiente de camaradería entre los trabajadores y todos los miembros de la empresa, por lo que la colaboración en el logro de los objetivos es satisfactoria.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

8. En la empresa, el factor humano es el más importante, por lo que es escuchado y atendido en sus demandas.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

9. El trabajador se siente comprometido con su empresa, por lo que colabora con ella, aun en horas fuera de su jornada.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

## V DESEO DE CAMBIO

1. El personal no presenta restricciones a los cambios realizados por la empresa.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

2. La planeación de los recursos humanos es adecuada a las necesidades de la empresa.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

3. Hay gran interés y colaboración, todos se sitúan, no hay monopolización.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

4. El dinamismo de los trabajadores impulsa el cambio constantemente, ya que ellos mismos se ven beneficiados con los resultados.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

5. El porcentaje de deserción es mínimo, el trabajador se encuentra contento con las actividades que realiza por que son innovadoras.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

6. La rotación de tareas representa oportunidades para el trabajador, ya que siempre hay algo por aprender.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

7. Las buenas relaciones existentes en la empresa se reflejan en la vida cotidiana.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

## VI RESPONSABILIDAD

1. El trabajador tiene la suficiente capacidad para manejar situaciones de emergencia.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

2. Se delegan responsabilidades a los trabajadores en la toma de decisiones.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

3. La empresa hace partícipe al trabajador en la planeación y realización de programas de calidad.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

4. La responsabilidad es uno de los valores más importantes para la empresa en el logro de los objetivos.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

5. Existe confianza en los empresarios, de que su gente tiene capacidad para decidir si su trabajo satisface los requisitos para el logro de los objetivos empresariales.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

6. La empresa no necesita vigilar al trabajador para que realice con eficiencia sus tareas.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

7. Se pone énfasis en la responsabilidad personal de la organización.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

## 5.4 DIAGNOSTICO

PREGUNTA	D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.	TOTAL
1	14	17	1	5	8	45
2	17	16	2	6	4	45
3	11	21	0	9	4	45
4	13	20	0	6	6	45
5	22	15	1	4	3	45
6	16	22	0	2	5	45
7	10	20	1	7	7	45
8	13	17	1	7	7	45
9	19	13	1	7	5	45
10	14	17	1	5	8	45
11	7	18	2	6	12	45
12	12	16	0	12	5	45
13	9	15	0	12	9	45
14	10	18	0	10	7	45
15	17	14	1	10	3	45
16	19	15	0	9	2	45
17	15	8	0	16	6	45
18	17	12	0	10	6	45
19	18	12	0	10	5	45
20	17	14	0	9	5	45
21	22	14	1	6	2	45
22	13	14	0	9	9	45
23	18	11	1	8	7	45
24	9	19	0	9	8	45
25	13	15	3	10	4	45
26	8	17	5	8	7	45
27	18	14	1	6	6	45
28	7	9	2	10	17	45
29	14	15	3	5	8	45
30	15	14	1	8	7	45
31	10	13	4	10	8	45
32	11	15	1	8	10	45
33	11	14	0	12	8	45
34	11	12	2	7	13	45
35	14	10	3	10	8	45
36	12	16	5	8	4	45
37	13	15	1	6	10	45
38	25	12	0	6	2	45
39	20	11	0	10	4	45
40	23	12	0	9	1	45
41	11	14	0	11	9	45
42	12	11	0	11	11	45
43	29	13	0	2	1	45
44	14	19	0	5	7	45
45	14	16	0	5	10	45
46	20	15	0	3	7	45
	677	680	44	364	305	2,070

## 5.5 CUESTIONARIO DEFINITIVO

El siguiente cuestionario el resultado de una investigación preliminar que se aplicó a 45 trabajadores de una empresa telefónica en el área comercial y de servicios en el que los ítems considerados en el mismo nos indicarían si éste podría ser modificado o actualizado, considerando que es de gran utilidad y veracidad para poder ser aplicado.

A continuación se muestra el instrumento de medición con los ítems que nos permitirán evaluar el Clima laboral en una empresa telefónica, en forma valida y confiable.

### I. INFLUENCIA

1. La satisfacción del personal está en un alto nivel, por lo que tiene mucha seguridad en sí mismo para participar en decisiones importantes.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

2. Cuando alguien se equivoca reconoce su culpabilidad y él mismo es capaz de buscar la solución más adecuada al problema.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

3. Los empleados tienen absoluta libertad para determinar la forma de trabajar, una vez que sus jefes inmediatos los han orientado para alcanzar los objetivos.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

4. La capacidad que los empleados tienen para realizar sus tareas les da la suficiente seguridad para realizar modificaciones.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

## II INNOVACIÓN

5. Los trabajadores exponen sus ideas a la empresa con respecto a cambios que ellos consideran prioritarios para la misma.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

6. La empresa recompensa a aquellos trabajadores que encuentran mejores y nuevas formas de hacer las cosas:

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

## III TRABAJO EN EQUIPO

7. Los miembros del equipo saben exactamente cuál es su misión y se comprometen a lograr las metas y objetivos de la organización.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

8. Los miembros del equipo se retroalimentan constantemente, ya que existe entre ellos una comunicación franca y abierta.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

9. Dentro del equipo existe un ambiente de confianza y sinceridad entre los miembros del mismo.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

10. La participación de cada uno de los miembros del equipo es creativa y las diferencias son vistas como sanas y necesarias.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

11. Entre los miembros del equipo, existe habilidad necesaria para realizar diferentes tareas, de tal forma que haya efectividad.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

#### **IV SATISFACCIÓN**

12. La empresa reconoce el buen desempeño del trabajador y lo estimula para superarse.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

13. El trabajador cumple con las metas establecidas y a tiempo por que no se encuentra vigilado y controlado para hacerlo.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

14. Por cada acierto en la tarea, el trabajador es recompensado abiertamente por la organización.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

#### **V DESEO DE CAMBIO**

15. La planeación de los recursos humanos es adecuada a las necesidades de la empresa.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

16. La rotación de tareas representa oportunidades para el trabajador, ya que siempre hay algo por aprender.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

17. Las buenas relaciones existentes en la empresa se reflejan en la vida cotidiana.

.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
-----	------	----	------	------

## VI RESPONSABILIDAD

18. El trabajador tiene la suficiente capacidad para manejar situaciones de emergencia.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

19. La responsabilidad es uno de los valores más importantes para la empresa en el logro de los objetivos.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

20. Existe confianza en los empresarios, de que su gente tiene capacidad para decidir si su trabajo satisface los requisitos para el logro de los objetivos empresariales.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

21. Se pone énfasis en la responsabilidad personal de la organización.

D.S.	P.S.	I.	P.N.	D.N.
------	------	----	------	------

## CONCLUSIONES

El contar con un instrumento que nos permita medir el Clima Laboral, nos conducirá a aplicar las medidas preventivas necesarias para la buena salud en la empresa, así mismo nos permitirá observar que las personas están en el lugar adecuado de trabajo y que además están convencidos de los resultados que se deben dar como trabajadores y como personas.

El instrumento desarrollado en el presente trabajo considero que es de gran utilidad ya que nos permite conocer las expectativas de los trabajadores dentro de una empresa de comunicaciones tanto de empleados no sindicalizados como de empleados sindicalizados, además refleja las necesidades de estos, para poder plantear alternativas de solución a conflictos laborales, en tiempo y forma nunca después de este.

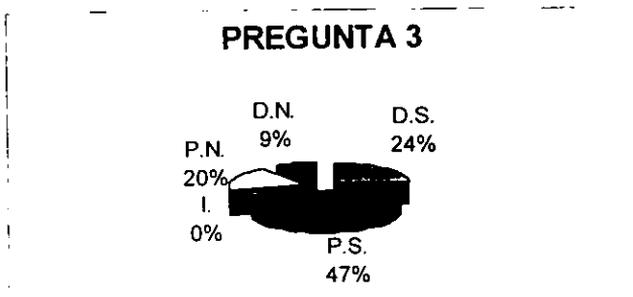
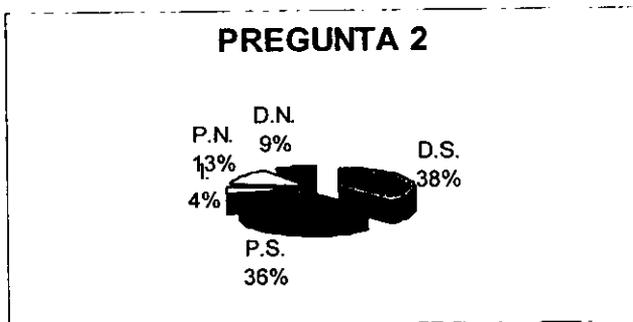
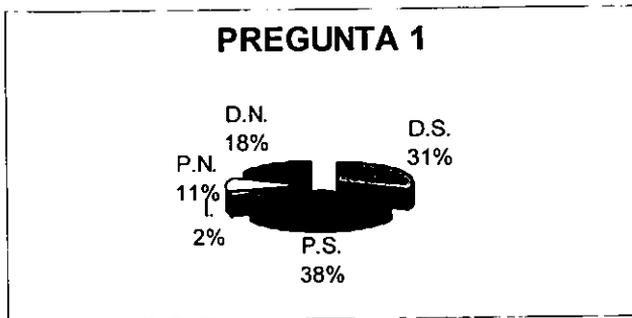
Los trabajadores que están convencidos y comprometidos con la empresa podrán tener un modo de vida asegurado para él y su familia, este satisfactor le permitirá pertenecer a una sociedad actual y de competencia extrema.

Finalmente considero que la hipótesis queda demostrada y el instrumento es de gran utilidad así mismo podría ser empleado en cualquier empresa.

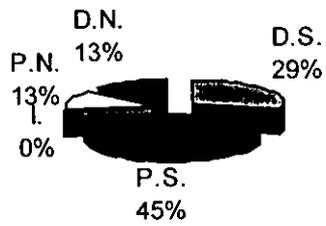


## ANEXO II

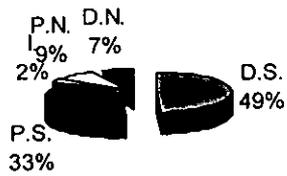
### GRAFICAS DEL CUESTIONARIO PRELIMINAR



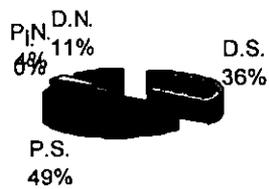
### PREGUNTA 4



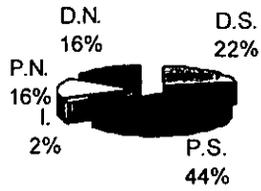
### PREGUNTA 5



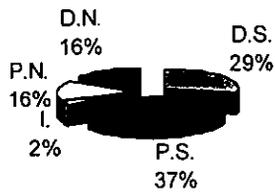
### PREGUNTA 6



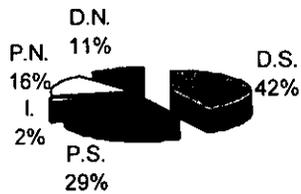
### PREGUNTA 7



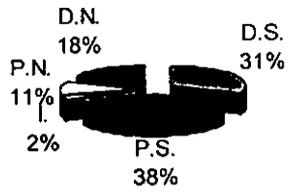
### PREGUNTA 8



### PREGUNTA 9



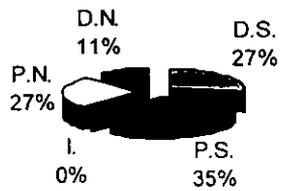
### PREGUNTA 10



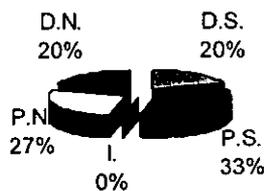
### PREGUNTA 11



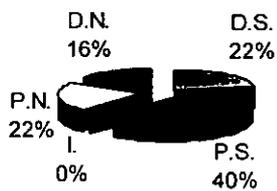
### PREGUNTA 12



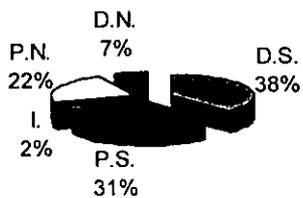
### PREGUNTA 13



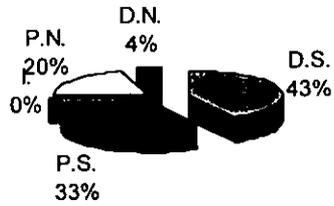
### PREGUNTA 14



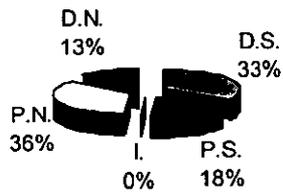
### PREGUNTA 15



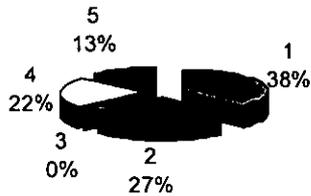
**PREGUNTA 16**



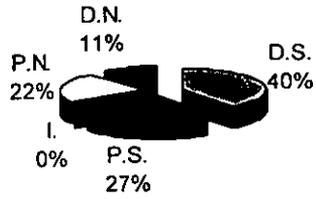
**PREGUNTA 17**



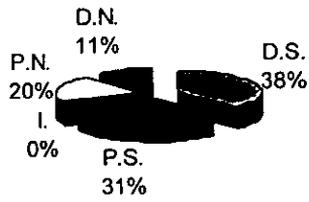
**PREGUNTA 18**



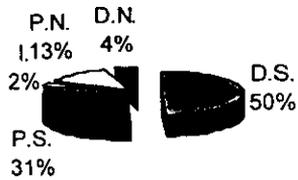
### PREGUNTA 19



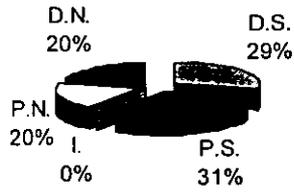
### PREGUNTA 20



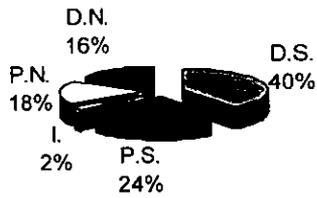
### PREGUNTA 21



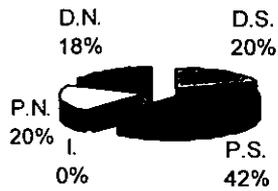
### PREGUNTA 22



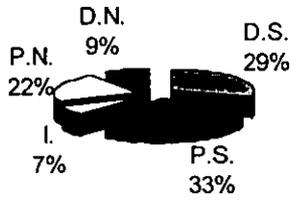
### PREGUNTA 23



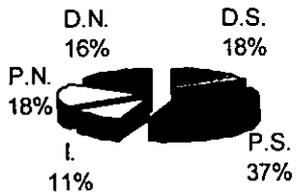
### PREGUNTA 24



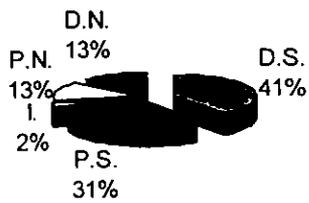
**PREGUNTA 25**



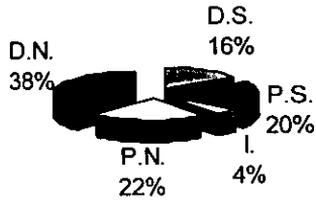
**PREGUNTA 26**



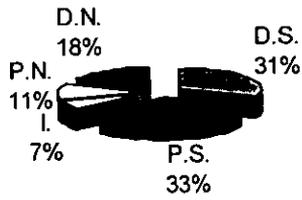
**PREGUNTA 27**



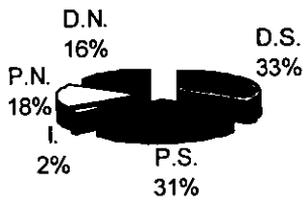
**PREGUNTA 28**



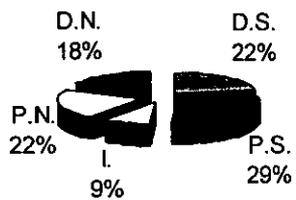
**PREGUNTA 29**



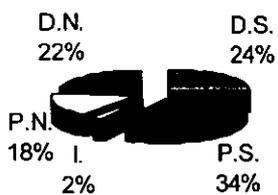
**PREGUNTA 30**



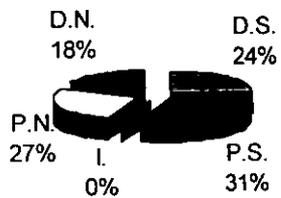
### PREGUNTA 31



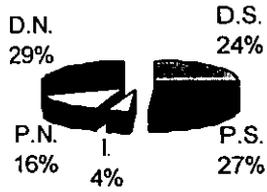
### PREGUNTA 32



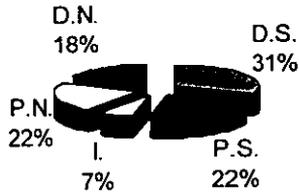
### PREGUNTA 33



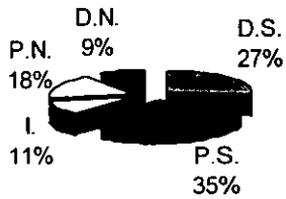
**PREGUNTA 34**



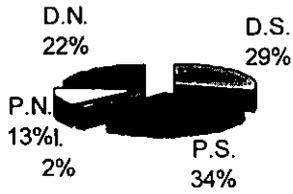
**PREGUNTA 35**



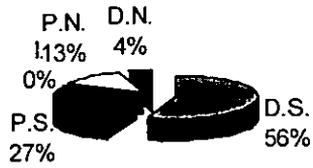
**PREGUNTA36**



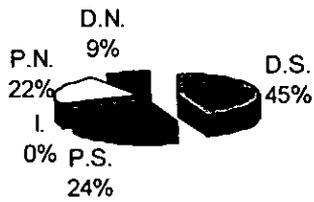
### PREGUNTA 37



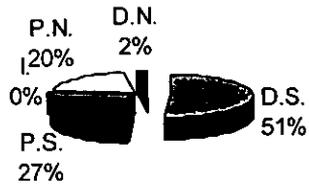
### PREGUNTA 38



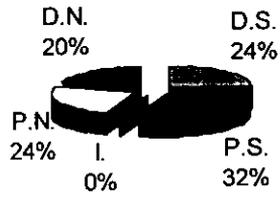
### PREGUNTA 39



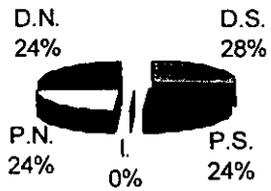
### PREGUNTA 40



### PREGUNTA 41



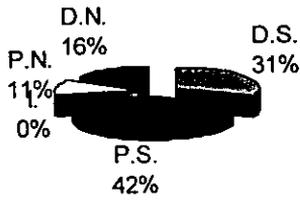
### PREGUNTA 42



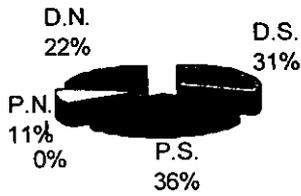
**PREGUNTA 43**



**PREGUNTA 44**



**PREGUNTA 45**



**PREGUNTA 46**



## **BIBLIOGRAFIA**

**Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos 4ª. Edición**  
México, D. F., Edit. Trillas, 1989 620 pp.

**Baena Guillermina. Montero Sergio. Tesis en 30 días. Lineamientos Prácticos y Sencillos**  
México, D. F., Editores Mexicanos Unidos, 1998. 100 pp.

**Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos. Trad. Germán A. Villamizar**  
México, D. F., Edit. McGraw-Hill, 1998. 540 pp.

**Hampton David. Summer Charles E. Webber Ross A. Manual de desarrollo de Recursos Humanos.**  
México, D. F., Edit Trillas, 1990. 398 pp.

**Hernández Sampieri Roberto. Fernández Collado Carlos. Baptista Lucio Pilar.**  
**Metodología de la Investigación. 2ª. Edición.**  
México, D. F., Edit. McGraw-Hill, 1998. 501 pp.

**Mcfarland Dalton E. Administración de Personal, Teoría y Practica** Trad. Carlos Sierra  
México, D. F., Edit. Fondo de Cultura Económica, 1982. 640 pp.

**Rosenbaum Bernard L. Cómo motivar a los Empleados de Hoy. Modelos Motivacionales para Gerentes y Supervisores.** Trad. Ma. Elena Zavatsky E.  
México, D. F., Edit. McGraw-Hill, 1982. 213 pp.

**Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Subsecretaría B. Técnicas e instrumentos de diagnostico de la productividad para mediana empresa.** Dirección General de Capacitación y Productividad  
México, D. F., 1994 Publicación de la S. T. P. S. 27 pp.

**Stoner James A. F., Wankel Charles Administración** Trad. María Rosas Sánchez  
México, D. F., Edit. Prentice-Hall, 1989. 826 pp.

**Vroom Victor H. Deci Edward L. Motivación y Alta Dirección.** Trad. Susana Esqueda de Cruz.  
México, D. F., Edit. Trillas, 1992. 519 pp.