

Dossier de Técnicas sociopsicológicas

Bases para el estudio del clima y la cultura en las organizaciones laborales.

Bases para el estudio del clima y la cultura en las organizaciones laborales.



Compilación: MSc. Estrella F. Acosta Corzo.
MSc. Norys González Cofiño

Email: estrella@ehtv.co.cu // calidad@sandals.cyt.cu

Varadero 2010

TÉCNICAS PARA EVALUAR CULTURA – CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN.

Universidad de La Habana. Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales.

Modificado por H. Moros

A continuación aparecen características de algunos centros laborales. Escoge las 10 que más se ajusten a tu centro. Para ello coloca una X encima de la línea.

CARACTERÍSTICAS

1. **Trabajo duro y sistemático.**
2. **Trato respetuoso entre todos.**
3. **Corrección y eficiencia en las tareas.**
4. **Lealtad a la organización.**
5. **Promociones logradas por la capacidad y el esfuerzo.**
6. **Análisis objetivo de los problemas y dificultades.**
7. **Reconocimiento de la dignidad de cada persona.**
8. **Comunicación fácil fluida entre todos los niveles.**
9. **Cumplimiento estricto de las normas establecidas.**
10. **Creatividad e iniciativa.**
11. **Superación y desarrollo de los empleados.**
12. **Retribución equitativa al personal.**
13. **Beneficio de los trabajadores.**
14. **Trabajo en equipo.**
15. **Protección y seguridad al trabajador.**
16. **Honradez y valentía personal.**
17. **Rapidez en la ejecución de las tareas.**
18. **Amistad y solidaridad.**
19. **Introducción de tecnología y experiencias de avanzada.**
20. **Estímulos materiales al trabajo.**
21. **Trato amable a los clientes.**
22. **Respeto al criterio personal de cada cual.**
23. **Calidad en todo lo que hace.**
24. **Atención a las condiciones de trabajo.**

Usted ha señalado aquellas que más se ajustan a su centro. Ahora SUBRAYE del mismo listado las 10 que según su criterio deberían estar presentes en su organización.

(BASE PARA LOS EVALUADORES: INTERPRETACIÓN Y VALORACIÓN). H. Moros.

La interpretación de los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario de valores organizacionales se fundamentará, y se proyectarán estrategias, sobre la base del siguiente cuadro:

CATEGORÍA	REAL	%	DESEADO	%
LOGROS				
PERSPECTIVA LABORAL				
APOYO A LAS TAREAS				
VALORES				
CONDICIONES EXTERNAS DE TRABAJO				
RELACIONES SOCIALES				
TOTAL				

La CATEGORÍAS del cuestionario se reflejan en los siguientes ítems:

- LOGROS: 1, 3, 17, 23
- PERSPECTIVA LABORAL: 5, 11, 15, 19
- APOYO A LAS TAREAS: 6, 8, 10, 14
- VALORES: 4, 9, 16, 21
- CONDICIONES EXTERNAS DE TRABAJO: 12, 13, 20, 24
- RELACIONES SOCIALES: 2, 7, 18, 22

Se deberá explicar la diferencia entre lo real (percepción actual) y lo deseado (nivel de expectativa y/o de proyección), en cada uno de los sujetos y a nivel grupal u organizacional.

Se puede realizar gráficos que reflejen los niveles alcanzados en estas categorías.

Se deberá precisar las fortalezas y debilidades principales, así como el equilibrio, la armonía entre lo real y lo deseado.

ENCUESTA. "Clima Organizacional". (OPS).

A continuación aparecen una serie de reflexiones o afirmaciones de cosas que son comunes dentro de un centro de trabajo. Su colaboración consiste en vincular cada una de ellas con la realidad de su grupo de trabajo. Sus respuestas son estrictamente confidenciales.

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca si se aplican o no a su Unidad de Trabajo (Organización, Departamento, Sección, etc.) en la Organización. Si la reflexión se ajusta, marque la V (Verdadero); en caso contrario marque F (Falso) en la Hoja de Respuestas. Trabaje cuidadosamente pues de ello dependerá el éxito de nuestro trabajo. Cuando tenga una duda sobre su respuesta haga una marca provisional y regrese posteriormente a esa afirmación. Marque una sola respuesta; hágalo con lápiz. Si borra, indique claramente cual es su respuesta. Responda a todas las afirmaciones.

Recuerde que esta no es una encuesta, ni una prueba, luego no existen respuestas correctas o incorrectas; es solo una herramienta que, con respuestas objetivas y buen juicio, podrían ser de ayuda para el desarrollo de la organización. Su opinión acerca de la aplicabilidad de cada reflexión es lo importante. Es importante que sus respuestas sean lo mas honestas y objetivas.

1. Por lo general las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente.
2. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento eficiente de sus obligaciones.
3. Generalmente se estimula el aporte de ideas para mejorar nuestro trabajo.
4. Los trabajadores exponen sus verdaderos motivos durante las discusiones grupales.
5. En esta organización uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
6. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
7. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de como realizar su propio trabajo.
8. Se dedica poco tiempo a revisar en el departamento que se requiere para mejorar su desempeño.
9. Algunos trabajadores no dedican el esfuerzo necesario par manejar los actuales requerimientos de sus trabajos o responsabilidades.
10. Los trabajadores de la Organización no se muestran realmente comprometidos con el éxito de la misma.
11. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los trabajadores para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
12. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
13. Los trabajadores evitan muchas veces el hacer señalamientos críticos sólo para evitar enfrentar mayores conflictos.
14. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.
15. Nuestro jefe de departamento y los trabajadores del mismo, usan poco tiempo para aclarar lo que ellos esperan o necesitan de los otros miembros del departamento.
16. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.
17. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
18. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
19. Los miembros del departamento podrían colaborar mucho mas en la marcha del mismo si se revisaran periódicamente las responsabilidades individuales y actuaran casi que de "persona a persona".
20. Muchos de los conflictos potenciales de este departamento se han evitado sólo con haber desarrollado mejores canales de comunicación con otros departamentos dentro de la organización.

21. No existe una revisión periódica de los objetivos individuales ni de las prioridades que poseen los miembros del departamento.
22. En esta organización el valor de los trabajadores es reconocido.
23. La mayoría de los miembros de mi departamento piensa que las actuales aspiraciones y metas son responsabilidad de la jefatura.
24. La mayoría significativa de los trabajadores de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro trabajo,
25. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones.
26. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
27. En esta organización ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
28. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
29. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.
30. Los conflictos entre este departamento y otros departamentos de la organización no son muy comunes.
31. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
 32. En esta organización existen pocas personas que se oponen a todos los cambios
 33. Nosotros conocemos las metas de nuestra área de trabajo.
34. Por lo general los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia.
35. Cuando los trabajadores del departamento son criticados, se percibe que ellos sienten haber perdido prestigio, estatus, consideración dentro y fuera del departamento.
36. Los desacuerdos entre trabajadores son raramente aclarados adecuadamente y en pocas oportunidades se logra escuchar los puntos de vista de cada persona sobre sus diferencias.
37. Los intentos para revisar críticamente el desempeño de la organización son percibidos como negativos y perjudiciales por sus miembros.
38. El potencial de aportación de algunos miembros no está siendo reconocido ni desarrollado.
39. Toda decisión que se tome es necesario consultar con los superiores, antes de ponerla en práctica.
40. Es necesario mejorar muchísimo en la asignación de recursos entre los trabajadores.
41. Aquí uno se siente automotivado en el trabajo.
42. Algunos trabajadores no tienen un alto sentido de pertenencia a la organización.
43. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
44. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
45. El espíritu de equipo de esta organización es excelente.
46. El departamento tiene relaciones muy constructivas con otros departamentos dentro de la organización.
47. Cuando el departamento se encuentra reunido se nota que algunos miembros no se escuchan unos a otros.
48. Hay demasiada presión para actuar con conformismo en esta organización.
49. La distribución del trabajo se hace en forma desorganizada.
50. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
51. En la organización total, los departamentos actúan más en relaciones de competencia que en mutua colaboración.
52. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
53. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
54. Generalmente la contribución de este departamento no es comprendida por otros sectores de la organización.
55. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.

56. Cuando se comete un error hay que esperar una repercusión negativa.
57. Algunos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden.
58. Los trabajadores están muy comprometidos con sus objetivos personales a expensas de los recursos de la organización.
59. Cuando ingresan nuevos trabajadores a esta organización se les ayuda a encontrar su "lugar" dentro del departamento.
60. El desempeño de los trabajadores es correctamente evaluado.
61. Aquí cada departamento trabaja por su lado.
62. Existe compatibilización entre el trabajo de este departamento y el de otros dentro de la organización.
63. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (rumores, chismes).
64. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.
65. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe como resolverlo.
66. En realidad a casi nadie le importa comenzar un trabajo cuando aun no se haya terminado el que se está haciendo.
67. Da igual que trabaje intensamente o que no lo haga.
68. Los problemas se archivan hasta que finalmente se olvidan.
69. El departamento no trabaja con suficiente claridad dentro de una orientación de desarrollo, sino que "actúa por actuar".
70. Hay muy pocos incentivos individuales para que los trabajadores se preocupen por desarrollarse y asumir mas responsabilidades dentro de la organización.
71. Los trabajadores muestran alguna incertidumbre acerca de sus roles, papeles o responsabilidades en relación al resto del equipo.
72. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
73. La mayoría de nosotros estamos tratando de hacer de este departamento un equipo realmente triunfador.
74. Cuando hablamos de la institución lo hacemos de forma despectiva.
75. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el sistema de emulación.
76. La selección de jefes de esta organización es efectuada satisfactoriamente.
77. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
78. El departamento no busca activamente el desarrollo de relaciones de trabajo con otros departamentos dentro de la organización.
79. La información requerida por los diferentes niveles fluye lentamente.
80. En general en esta organización el cambio no se ve como algo positivo.

Hoja de respuesta Clima Organizacional OPS

Fecha: _____ Organización: _____

Departamento _____

En cada pregunta ponga una cruz sobre su respuesta

- | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. V F | 17. V F | 33. V F | 49. V F | 65. V F |
| 2. V F | 18. V F | 34. V F | 50. V F | 66. V F |
| 3. V F | 19. V F | 35. V F | 51. V F | 67. V F |
| 4. V F | 20. V F | 36. V F | 52. V F | 68. V F |
| 5. V F | 21. V F | 37. V F | 53. V F | 69. V F |
| 6. V F | 22. V F | 38. V F | 54. V F | 70. V F |
| 7. V F | 23. V F | 39. V F | 55. V F | 71. V F |
| 8. V F | 24. V F | 40. V F | 56. V F | 72. V F |
| 9. V F | 25. V F | 41. V F | 57. V F | 73. V F |
| 10. V F | 26. V F | 42. V F | 58. V F | 74. V F |
| 11. V F | 27. V F | 43. V F | 59. V F | 75. V F |
| 12. V F | 28. V F | 44. V F | 60. V F | 76. V F |
| 13. V F | 29. V F | 45. V F | 61. V F | 77. V F |
| 14. V F | 30. V F | 46. V F | 62. V F | 78. V F |
| 15. V F | 31. V F | 47. V F | 63. V F | 79. V F |
| 16. V F | 32. V F | 48. V F | 64. V F | 80. V F |

ENCUESTA (PARA LOS EVALUADORES)

A continuación aparecen una serie de reflexiones o afirmaciones de cosas que son comunes dentro de un centro de trabajo. Su colaboración consiste en vincular cada una de ellas con la realidad de su grupo de trabajo. Sus respuestas son estrictamente confidenciales.

1. Por lo general las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente. (V)
2. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento eficiente de sus obligaciones. (V)
3. Generalmente se estimula el aporte de ideas para mejorar nuestro trabajo. (V)
4. Los trabajadores exponen sus verdaderos motivos durante las discusiones grupales. (V)
5. En esta organización uno puede desarrollar su ingenio y creatividad. (V)
6. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo. (V)
7. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de como realizar su propio trabajo. (V)
8. Se dedica poco tiempo a revisar en el departamento que se requiere para mejorar su desempeño. (F)
9. Algunos trabajadores no dedican el esfuerzo necesario par manejar los actuales requerimientos de sus trabajos o responsabilidades. (F)
10. Los trabajadores de la Organización no se muestran realmente comprometidos con el éxito de la misma. (F)
11. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los trabajadores para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada. (V)
12. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos. (F)
13. Los trabajadores evitan muchas veces el hacer señalamientos críticos sólo para evitar enfrentar mayores conflictos. (F)
14. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa. (V)
15. Nuestro jefe de departamento y los trabajadores del mismo, usan poco tiempo para aclarar lo que ellos esperan o necesitan de los otros miembros del departamento. (F)
16. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución. (F)
17. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar. (F)
18. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo. (V)
19. Los miembros del departamento podrían colaborar mucho mas en la marcha del mismo si se revisaran periódicamente las responsabilidades individuales y actuaran casi que de "persona a persona". (F)
20. Muchos de los conflictos potenciales de este departamento se han evitado sólo con haber desarrollado mejores canales de comunicación con otros departamentos dentro de la organización. (V)
21. No existe una revisión periódica de los objetivos individuales ni de las prioridades que poseen los miembros del departamento. (F)
22. En esta organización el valor de los trabajadores es reconocido. (V)
23. La mayoría de los miembros de mi departamento piensa que las actuales aspiraciones y metas son responsabilidad de la jefatura. (F)
24. La mayoría significativa de los trabajadores de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro trabajo, (V)
25. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones. (V)
26. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización. (V)
27. En esta organización ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores. (V)
28. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase. (F)
29. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos. (F)
30. Los conflictos entre este departamento y otros departamentos de la organización no son muy comunes. (V)
31. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos. (F)
32. En esta organización existen pocas personas que se oponen a todos los cambios. (F)
33. Nosotros conocemos las metas de nuestra área de trabajo. (V)
34. Por lo general los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia. (V)
35. Cuando los trabajadores del departamento son criticados , se percibe que ellos sienten haber perdido prestigio, estatus, consideración dentro y fuera del departamento. (F)
36. Los desacuerdos entre trabajadores son raramente aclarados adecuadamente y en pocas oportunidades se logra escuchar los puntos de vista de cada persona sobre sus diferencias. (F)
37. Los intentos para revisar críticamente el desempeño de la organización son percibidos como negativos y perjudiciales por sus miembros. (F)
38. El potencial de aportación de algunos miembros no está siendo reconocido ni desarrollado. (F)
39. Toda decisión que se tome es necesario consultar con los superiores, antes de ponerla en práctica. (F)
40. Es necesario mejorar muchísimo en la asignación de recursos entre los trabajadores. (F)

41. Aquí uno se siente automotivado en el trabajo. (V)
42. Algunos trabajadores no tienen un alto sentido de pertenencia a la organización. (F)
43. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación. (V)
44. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad. (F)
45. El espíritu de equipo de esta organización es excelente. (V)
46. El departamento tiene relaciones muy constructivas con otros departamentos dentro de la organización. (V)
47. Cuando el departamento se encuentra reunido se nota que algunos miembros no se escuchan unos a otros. (F)
48. Hay demasiada presión para actuar con conformismo en esta organización. (F)
49. La distribución del trabajo se hace en forma desorganizada. (F)
50. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes. (F)
51. En la organización total, los departamentos actúan mas en relaciones de competencia que en mutua colaboración. (F)
52. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas. (V)
53. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo. (F)
54. Generalmente la contribución de este departamento no es comprendida por otros sectores de la organización. (F)
55. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo. (F)
56. Cuando se comete un error hay que esperar una repercusión negativa. (F)
57. Algunos nos preocupamos por hacer el trabajo con exactitud y orden. (V)
58. Los trabajadores están muy comprometidos con sus objetivos personales a expensas de los recursos de la organización. (F)
59. Cuando ingresan nuevos trabajadores a esta organización se les ayuda a encontrar su "lugar" dentro del departamento. (V)
60. El desempeño de los trabajadores es correctamente evaluado. (V)
61. Aquí cada departamento trabaja por su lado. (F)
62. Existe compatibilización entre el trabajo de este departamento y el de otros dentro de la organización. (V)
63. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (rumores, chismes). (F)
64. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución. (F)
65. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe como resolverlo. (F)
66. En realidad a casi nadie le importa comenzar un trabajo cuando aun no se haya terminado el que se está haciendo. (F)
67. Da igual que trabaje intensamente o que no lo haga. (F)
68. Los problemas se archivan hasta que finalmente se olvidan. (F)
69. El departamento no trabaja con suficiente claridad dentro de una orientación de desarrollo, sino que "actúa por actuar". (F)
70. Hay muy pocos incentivos individuales para que los trabajadores se preocupen por desarrollarse y asumir más responsabilidades dentro de la organización. (F)
71. Los trabajadores muestran alguna incertidumbre acerca de sus roles, papeles o responsabilidades en relación al resto del equipo. (F)
72. El ambiente que se respira en esta institución es tenso. (F)
73. La mayoría de nosotros estamos tratando de hacer de este departamento un equipo realmente triunfador. (V)
74. Cuando hablamos de la institución lo hacemos de forma despectiva. (F)
75. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el sistema de emulación. (V)
76. La selección de jefes de esta organización es efectuada satisfactoriamente. (V)
77. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución. (V)
78. El departamento no busca activamente el desarrollo de relaciones de trabajo con otros departamentos dentro de la organización. (F)
79. La información requerida por los diferentes niveles fluye lentamente. (F)
80. En general en esta organización el cambio no se ve como algo positivo. (F)

FOCUS-First Organizational Climate/Culture Unified Search. *J. Gonçalves das Neves*

A raíz de un congreso que tuvo lugar en Sydney en 1988, surgió la idea de desarrollar un proyecto de investigación europeo de investigación sobre clima y cultura organizacional. El equipo europeo finalmente denominado FOCUS (First Organizational Climate/Culture Unified Search) tenía como objetivos la creación de un cuestionario para medir la cultura y el clima organizacional en vistas a realizar estudios comparativos entre los diferentes países.

Para la elaboración del cuestionario se tomó como base teórica un marco de trabajo ya existente, la “aproximación de valores alternativos” de R. Quinn (Competing Values Approach).

El modelo de Quinn sugiere dos dimensiones o ejes que permiten caracterizar a las organizaciones y los modelos organizacionales: flexibilidad vs. control, y orientación interna vs. externa. El eje horizontal hace referencia a la orientación de la organización. Una **orientación interna** significa que la organización esté dirigida hacia sí misma, en concreto hacia los procesos sociales y las personas. Una **orientación externa** representa la relación de la organización con su entorno y la organización está más dirigida hacia las tareas y la tecnología. El eje vertical, representa la dimensión flexibilidad-control. Control indica la tendencia hacia la centralización y la integración en la organización. Flexibilidad, señala la tendencia a la descentralización y la diferenciación.

La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones de clima y cultura organizacional o “anclajes” para describir las organizaciones. Estas son: apoyo, innovación reglas y metas.

Clima de apoyo: configurada por la flexibilidad y la organización hacia las personas, caracterizada por la confianza personal, la apertura hacia los demás, el compromiso con los colegas, las relaciones interpersonales, etc. Caracteriza una organización que se interesa por las necesidades de sus empleados, tolerantes con las diferencias individuales, y que ofrece apoyo a sus miembros tanto en la solución de problemas laborales como personales.

Items: 1, 2, 4, 13, 18, 26, 31, y 36.

Clima de Innovación: configurada por la flexibilidad y la orientación hacia la organización y caracterizada por la apertura a nuevas ideas, nuevos mercados, el apoyo a cambios sociales y tecnológicos, etc. Son organizaciones que buscan información en su entorno, que están abiertas a los cambios que demanda el medio exterior. Permiten el conflicto y el desacuerdo, ya que los consideran modos de aprender y progresar. Son tolerantes hacia la ambigüedad, y aspiran a progresar y tener éxito. Potencian en sus empleados la iniciativa y toma de riesgos, la creatividad, la competitividad, la búsqueda de nuevas ideas y técnicas alternativas. Caracteriza también a estas organizaciones una autoridad basada en la capacidad de solución de problemas y la delegación del poder en sus subordinados.

Items: 3, 5, 8, 11, 15, 19, 24, 28, 29, 33, 38, y 39.

Clima de Reglas: configurado por el control y la organización hacia las personas y caracterizada por el respeto a las normas, el orden impuesto, y a las jerarquías establecidas. Organizaciones que se orientan hacia la seguridad y estabilidad basándose en el cumplimiento de las normas establecidas. Presentan una alta formalización y pretenden que el comportamiento de los empleados sea consistente con los deseos de la organización evitando cualquier conducta que se desvíe de lo que las reglas dictaminan.

Ítems: 7, 16, 23, 27, 30, 35

Clima de **Metas:** configurado por el control y la organización hacia la organización y caracterizado por la búsqueda de los objetivos establecidos, búsqueda de resultados óptimos. Organizaciones que establecen planes racionales (a corto plazo) que se dirigen hacia objetivos concretos y en las que se enfatiza la importancia de los resultados.

Ítems: 6, 9, 10, 12, 14, 17, 20, 21, 22, 25, 32, 34, 37 y 40.

El FOCUS adoptó este modelo para la construcción de un instrumento de medida del Clima y otro de la Cultura, pero hizo reajustes. No se trataba de medir dos dimensiones sino más bien cuatro, ya que lo contrario de flexibilidad no tiene por que ser control, no lo opuesto a organización interna la organización externa.

Después de distintas modificaciones (FOCUS-91, FOCUS-92 y FOCUS-93), se generó el cuestionario definitivo: 40 ítems para clima y 35 para cultura. Algunos ítem representativos son:

APOYO

ítem de clima: “los empleados que tienen problemas personales, encuentran ayuda en la organización”

ítem de cultura: “dentro de la organización se considera un valor deseable la orientación hacia la gente”

INNOVACIÓN

ítem de clima: “en esta organización los empleados asisten a conferencias sobre innovaciones en su campo de trabajo”

ítem de cultura: “la creatividad es considerada como una capacidad importante dentro de la organización”

REGLAS

ítem de clima: “en esta organización los empleados se comportan dentro de lo establecido por las reglas y normas”

ítem de cultura: “el cumplimiento de normas se considera más importante que el

pensamiento creativo'

METAS

ítem de clima: "en esta organización los empleados obtienen toda la información necesaria para la realización de su trabajo"

ítem de cultura: 'maximizar la consecución de las metas es un principio fundamental en esta organización"

La escala de respuestas para el Clima hace referencia a frecuencia de conductas, y aportan un matiz descriptivo de la realidad organizacional. La escala de respuestas de Cultura hace referencia al grado de acuerdo con la afirmación, y son ítems que tienen un carácter evaluativo ~ normativo.

	De ningún modo	Raramente	Un poco	Bastante	Mucho	Muchísimo
1. Asumir riesgos	1	2	3	4	5	6
2. Comprensión mutua	1	2	3	4	5	6
3. Objetivos claros	1	2	3	4	5	6
4. Unidad de mando	1	2	3	4	5	6
5. Obediencia a las normas	1	2	3	4	5	6
6. Énfasis en la realización de la tarea	1	2	3	4	5	6
7. Comunicación/contactos informales	1	2	3	4	5	6
8. Autoresponsabilización por el desempeño	1	2	3	4	5	6
9. Reglas formalmente impuestas	1	2	3	4	5	6
10. Apertura a la crítica	1	2	3	4	5	6
11. Patrones elevados de desempeño	1	2	3	4	5	6
12. Cumplimiento de reglas	1	2	3	4	5	6
13. Trabajo recompensado	1	2	3	4	5	6
14. En la vanguardia de las nuevas tecnologías	1	2	3	4	5	6
15. Procedimientos establecidos	1	2	3	4	5	6
16. Aceptación del error	1	2	3	4	5	6
17. Flexibilidad	1	2	3	4	5	6
18. Formalización	1	2	3	4	5	6
19. Apoyo de los compañeros	1	2	3	4	5	6
20. Adhesión a las normas	1	2	3	4	5	6

21. Confianza mutua	1	2	3	4	5	6
22. Eficiencia	1	2	3	4	5	6
23. Evaluación del desempeño	1	2	3	4	5	6
24. Control de los procedimientos	1	2	3	4	5	6
25. Apoyo en la solución de problemas de trabajo	1	2	3	4	5	6
26. Armonía interpersonal	1	2	3	4	5	6
27. Rigidez	1	2	3	4	5	6
28. Ambiente de trabajo agradable	1	2	3	4	5	6
29. Apoyo en la solución de problemas no relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5	6
30. Apertura a las nuevas ideas	1	2	3	4	5	6
31. Funciones clara y definidas	1	2	3	4	5	6
32. Clima familiar	1	2	3	4	5	6
33. Pionerismo	1	2	3	4	5	6
34. Búsqueda de nuevos mercados	1	2	3	4	5	6
35. Respeto por la autoridad	1	2	3	4	5	6

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL. *J. Gonçalves das Neves*

FOCUS (First Organizational Climate/Culture Unified Search)

Lea estas instrucciones antes de comenzar

A continuación le presentamos diversas preguntas acerca de su **ORGANIZACIÓN** en que trabaja. Cada una de ellas puede responderse con una palabra. La palabra elegida debe expresar la opinión que tiene sobre su **ORGANIZACIÓN considerada como un todo** (globalmente). Ello significa que la frase completa describe adecuadamente su opinión acerca de la **ORGANIZACIÓN** y no sólo acerca del departamento en el que trabaja.

Las preguntas de la 1 a 6 se responden escogiendo una de las siguientes alternativas:

1	2	3	4	5	6
Nadie	Pocos	Algunos	Bastantes	Muchos	Todos

Ejemplo: En la Organización donde trabaja cuantas personas ...
ensaya nuevas formas de hacer el trabajo?

Si piensa que **nadie** en su **ORGANIZACIÓN** pone a prueba nuevas formas de trabajar, entonces debería marcar con una cruz sobre la casilla con el uno (1) en la escala que se encuentra al final de la pregunta.

A continuación le formulamos las cuestiones a las que tiene que contestar. Piense en su **ORGANIZACIÓN**.

Cuántas personas	1 Nadie	2 Pocos	3 Algunos	4 Bastantes	5 Muchos	6 Todos
1. que han cometido un error han tenido una segunda oportunidad?	1	2	3	4	5	6
2. con problemas personales obtienen ayuda?	1	2	3	4	5	6
3. buscan nuevas formas de hacer el trabajo?	1	2	3	4	5	6
4. que desean progresar obtienen apoyo de sus superiores?	1	2	3	4	5	6

5. buscan nuevas formas de resolver problemas?	1	2	3	4	5	6
6. son responsables de alcanzar sus propios objetivos?	1	2	3	4	5	6

Las preguntas 7 a 40 se responden escogiendo una de las siguientes alternativas:

1	2	3	4	5	6
Nunca	Raras veces	Algunas veces	Con frecuencia	Casi siempre	Siempre

Piense en su **ORGANIZACIÓN** considerada como un todo.

¿En la organización en que trabaja con qué frecuencia...

	1 Nunca	2 Raras veces	3 Algunas veces	4 Con frecuencia	5 casi siempre	6 Siempre
7. sus actividades laborales son previsibles?	1	2	3	4	5	6
8. puede cambiar de una tarea a otra en su trabajo?	1	2	3	4	5	6
9. recibe instrucciones precisas referida a sus tareas?	1	2	3	4	5	6
10. se mide su desempeño individual?	1	2	3	4	5	6
11. esta organización busca nuevos mercados para sus productos o servicios?	1	2	3	4	5	6
12. la dirección determina las metas de cada empleado?	1	2	3	4	5	6
13. se recompensa la crítica constructiva?	1	2	3	4	5	6
14. se mide la competitividad en relación con otras empresas?	1	2	3	4	5	6
15. se hacen inversiones en productos o servicios nuevos?	1	2	3	4	5	6
16. la dirección enfatiza la estabilidad en sus operaciones?	1	2	3	4	5	6
17. las evaluaciones se realizan en función del grado en que se cumplen las metas?	1	2	3	4	5	6

18. los jefes se preocupan por los problemas personales de sus subordinados?	1	2	3	4	5	6
19. las exigencias externas ejercen presiones en el proceso de Investigación y desarrollo?	1	2	3	4	5	6
20. se utiliza la competitividad entre trabajadores para incrementar los niveles fijados de rendimiento?	1	2	3	4	5	6
21. la dirección especifica las metas a alcanzar?	1	2	3	4	5	6
22. tiene Ud. una idea clara cómo se evaluará su desempeño?	1	2	3	4	5	6
23. las instrucciones se dan por escrito?	1	2	3	4	5	6
24. elementos impredecibles del entorno externo brindan buenas oportunidades?	1	2	3	4	5	6
25. son objetivos los criterios con los que se mide su desempeño?	1	2	3	4	5	6
26. se tratan de resolver los conflictos interpersonales?	1	2	3	4	5	6
27. la comunicación en la empresa sigue la estructura jerárquica?	1	2	3	4	5	6
28. el medio externo exige cambios en el contenido de su trabajo?	1	2	3	4	5	6
29. la organización hace buen uso de la tecnología para mejorar sus productos o servicios?	1	2	3	4	5	6
30. se realizan los trabajos de acuerdo con los procedimientos establecidos?	1	2	3	4	5	6
31. se potencian nuevas ideas sobre como organizar su trabajo?	1	2	3	4	5	6
32. tiene Ud. que alcanzar un determinado nivel prefijado de rendimiento?	1	2	3	4	5	6
33. la organización busca nuevas oportunidades en su entorno?	1	2	3	4	5	6

34. las recompensas dependen de su rendimiento (el de Ud.) ?	1	2	3	4	5	6
35. la dirección cumple las reglas establecidas?	1	2	3	4	5	6
36. la forma de dirigir le permite a Ud. cierta libertad en su forma de trabajar?'	1	2	3	4	5	6
37. hay consenso acerca de las metas definida para el trabajo?	1	2	3	4	5	6
38. la empresa aprovecha las habilidades de sus empleados para mejorar los productos o servicios?	1	2	3	4	5	6
39. la organización busca nuevos mercados para nuevos productos o servicios?	1	2	3	4	5	6
40. se compite entre los trabajadores para conseguir los mejores resultados?	1	2	3	4	5	6

FOCUS (MODELO PARA LA INTERPRETACIÓN Y VALORACIÓN) José Gonçalves das Neves

CLIMA	Item #	CULTURA	Item #
➤ que han cometido un error han tenido una segunda oportunidad?	1	Comprensión mutua	2
➤ con problemas personales obtienen ayuda?	2	Comunicación/contactos informales	7
➤ que desean progresar obtienen apoyo de sus superiores?	4	Aceptación del error	16
➤ se recompensa la crítica constructiva?	13	Flexibilidad	17
➤ los jefes se preocupan por los problemas personales de sus subordinados?	18	Apoyo de los compañeros	19
➤ se tratan de resolver los conflictos interpersonales?	26	Confianza mutua	21
➤ se potencian nuevas ideas sobre como organizar su trabajo?	31	Apoyo en la solución de problemas de trabajo	25
➤ la forma de dirigir le permite a Ud. cierta libertad?	36	Armonía interpersonal	26
		Ambiente de trabajo agradable	28
		Apoyo en la solución de problemas no relacionados con el trabajo	29
		Clima familiar	33

I N N O V A C I O N	buscan nuevas formas de hacer el trabajo?	3	Asumir riesgos	1
	buscan nuevas formas de resolver problemas?	5	Apertura a la crítica	10
	puede cambiar de una tarea a otra en su trabajo?	8	En la vanguardia de las nuevas tecnologías	14
	esta organización busca nuevos mercados para sus productos o servicios?	11	Apertura a las nuevas ideas	30
	se hacen inversiones en productos o servicios nuevo?	15	Búsqueda de nuevos mercados	32
	las exigencias externas ejercen presiones en el proceso de Investigación y desarrollo?	19	Pionerismo	34
	elementos impredecibles del entorno externo brindan buenas oportunidades?	24		
	el medio externo exige cambios en el contenido de su trabajo?	28		
	la organización hace buen uso de la tecnología para mejorar sus productos o servicios?	29		
	la organización busca nuevas oportunidades en su entorno?	33		
la empresa aprovecha las habilidades de sus empleados para mejorar los productos o servicios?	38			
la organización busca nuevos mercados para nuevos productos o servicios?	39			

M E T A S	son responsables de alcanzar sus propios objetivos?	6	Objetivos claros	3
	recibe instrucciones precisas referida a sus tareas?	9	Énfasis en la realización de la tarea	6
	se mide su desempeño individual?	10	Autoresponsabilización por el desempeño	8
	la dirección determina las metas de cada empleado?	12	Patrones elevados de desempeño	11
	se mide la competitividad en relación con otras empresas?	14	Trabajo recompensado	13
	las evaluaciones se realizan en función del grado en que se cumplen las metas?	17	Eficiencia	22
	se utiliza la competitividad entre trabajadores para incrementar los niveles fijados de rendimiento?	20	Evaluación del desempeño	23
	la dirección especifica las metas a alcanzar?	21	Funciones clara y definidas	31
	tiene Ud. una idea clara cómo se evaluará su desempeño?	22		
	son objetivos los criterios con los que se mide su desempeño?	25		
	tiene Ud. que alcanzar un determinado nivel prefijado de rendimiento?	32		
	las recompensas dependen de su rendimiento (el de Ud.) ?	34		
	hay consenso acerca de las metas definida para el trabajo?	37		
se compite entre los trabajadores para conseguir los mejores resultados?	40			

R E G L A S	sus actividades laborales son previsibles?	7	Unidad de mando	4
	la dirección enfatiza la estabilidad en sus operaciones?	16	Obediencia a las normas	5
	las instrucciones se dan por escrito?	23	Reglas formalmente impuestas	9
	la comunicación en la empresa sigue la estructura jerárquica?	27	Cumplimiento de reglas	12
	se realizan los trabajos de acuerdo con los procedimientos establecidos?	30	Procedimientos establecidos	15
	la dirección cumple las reglas establecidas?	35	Formalización	18
			Adhesión a las normas	20
			Control de los procedimientos	24
			Rigidez	27
			Respeto por la autoridad	35

Encuesta de SATISFACCIÓN LABORAL. *N. González y E. Acosta.*

Estimado colega, con el fin de diagnosticar el nivel de motivación y satisfacción laboral de los miembros de nuestro colectivo, necesitamos que de forma objetiva y sincera valore usted el nivel que alcanzan en esta instalación, los aspectos que a continuación se relacionan, teniendo en cuenta que 5 es la máxima calificación o satisfacción.

Muchas Gracias.

<i>1</i>	<i>La instalación nos ofrece:</i>	<i>ESCALA</i>				
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>1</i>	Instrumentos y medios de trabajo					
<i>2</i>	Medios para su aseo personal					
<i>3</i>	Cursos de capacitación técnica					
<i>4</i>	Acciones de desarrollo humano					
<i>5</i>	Salario					
<i>6</i>	Posibilidad de independencia					
<i>7</i>	Confort en las áreas de trabajo					
<i>8</i>	Horario laboral adecuado					
<i>9</i>	Posibilidades de tomar decisiones					
<i>10</i>	Transporte					
<i>11</i>	Seguridad laboral					
<i>12</i>	Oportunidad de ascender					
<i>13</i>	Servicio de comedor					
<i>14</i>	Servicios médicos					
<i>15</i>	Posibilidades de crear o innovar					
<i>16</i>	Oportunidad de desarrollar habilidades					
<i>17</i>	La comunicación que se establece:					
<i>17</i>	Con los clientes externos					
<i>18</i>	Con los compañeros del equipo					
<i>19</i>	Con los supervisores inmediatos					
<i>20</i>	Con los directivos superiores					

///	La atención a los detalles					
21	Apoyo a las actividades o iniciativas de los trabajadores					
22	Reconocimiento por sus iniciativas					
23	Apoyo ante situaciones de enfermedad					
24	Reconocimiento por sus logros laborales					
25	Reconocimiento por sus valores humanos					
26	Atención a las embarazadas					

¿Cómo se siente usted en nuestra instalación?

CALIFICACIÓN de los ITEMS:

- Los ítems 1-2-5-7-8-10-11-13- 14- 17 - 18- 19-20- 21- 22- 23- 25-26. Reflejan factores higiénicos. Se suman su puntuación y se halla la media.
- Los ítems 3 – 4- - 6 – 9 – 12 – 15- 16- 24- . Reflejan factores motivadores o intrínsecos. Se suman su puntuación y se halla la media
- Se suma y se halla la media de todos los indicadores.

CALIFICACIÓN de los ASPECTOS POR EL GRUPO:

- Se busca la suma y la media de los puntos obtenidos por cada sujeto en la totalidad de ítems del mismo por parte del grupo.

INTERPRETACIÓN De las puntuaciones

5 -4.5	Elevada satisfacción
4.4 – 4	Satisfacción buena
3.9 -3	Moderada satisfacción
2.9 - 0 menos	Insatisfacción

CUESTIONARIO CLIMAL

CLIMA LABORAL. E. Acosta y N. González.

Lea estas instrucciones antes de comenzar

A continuación le presentamos diversas afirmaciones acerca de su **ORGANIZACIÓN y área** en que trabaja. Con el fin de diagnosticar el clima laboral, necesitamos que de forma objetiva y sincera valore Ud. el nivel que alcanzan los siguientes indicadores que a continuación se relacionan.

Haga una cruz en la casilla escogida. Teniendo en cuenta la escala del 1 al 5:

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

De antemano le ofrecemos nuestro sincero agradecimiento por su cooperación.

No	Indicadores y variables	1	2	3	4	5
1.	La Organización cuenta con proveedores o suministradores, que garantizan la materia prima o mercancía adecuada para la producción o los servicios.					
2	Los dirigentes son la inspiración para nuestro trabajo.					
3	En el área todos trabajan con dedicación y entusiasmo					
4	El personal es competente para el desempeño del puesto					
5	Los trabajadores suelen compartir en las actividades dentro y fuera del trabajo					
6	La Organización cuenta con tecnología de avanzada (edificación, equipamiento, materiales de trabajo, etc) que aseguran el éxito de la producción o los servicios.					
7	El jefe se reúne con nosotros para conocer nuestros criterios					
8	La variedad de reconocimientos estimulan el esfuerzo en el trabajo					
9	Los trabajadores desean promover de puesto de trabajo					
10	Predomina un ambiente de grupo y de fraternidad					
11	Los trabajadores pueden expresar a los directivos lo que piensan con sinceridad					
12	Se cuenta con normas y procedimientos de trabajo que garantizan el desempeño exitoso en el puesto.					
13	El jefe orienta y comunica con claridad las tareas o actividades a realizar					
14	El local donde trabajamos está bien ambientado (iluminación, ventilación, higiene, etc)					

15	Los desacuerdos entre los miembros del equipo se discuten adecuadamente					
16	Se ofrece información adecuada sobre las situaciones, datos y problemas de la organización					
17	Existe un reglamento que orienta el cumplimiento de la disciplina en el trabajo					
18	Se le pueden realizar críticas al jefe, pues las acepta y trata de superarlas					
19	El jefe confía en nuestra capacidad para realizar las actividades orientadas.					
20	El trabajo que realizo requiere de iniciativa y creatividad					
21	Los salarios se corresponden con las exigencias del puesto y de la empresa					
22	Se mantienen frecuentes contactos entre los jefes y subordinados					
23	La Organización tiene definido las funciones y requisitos de cada puesto o cargo.					
24	Los que dirigen mantienen la exigencia para el trabajo diario					
25	Existe real preocupación por la salud física y psicológica del trabajador					
26	Se aplican medidas disciplinarias oportunas y con justicia					
27	Los problemas del área se discuten de manera constructiva					
28	Las políticas de la empresa (reglas o guías establecidas para gobernar) aseguran el compromiso y la participación de los trabajadores.					
29	El jefe alienta a los subordinados a plantearse tareas ambiciosas					
30	En el área se cuenta con los instrumentos y medios de trabajo necesarios					
31	El transporte para el traslado a la Organización es de los mejores					
32	Existe cooperación entre las áreas de trabajo, para el logro de la misión					
33	El flujo de información inter departamental e intra departamental facilita el desarrollo de la producción o los servicios.					
34	El jefe experimenta satisfacción ante el progreso de cualquier trabajador					
35	Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo del personal					
36	Las críticas que se realizan en el equipo, son aceptadas y superadas sin reservas					
37	Los niveles superiores propician cambios positivos para la Organización					
38	Se dan reconocimientos justos por el desempeño excelente en el trabajo					
39	Existe real preocupación por los problemas personales de los trabajadores					

40	El servicio de comedor es adecuado (calidad de los alimentos, higiene y trato amable)					
41	Los miembros del equipo expresan sus verdaderos sentimientos durante las discusiones o debates.					
42	El jefe trata de darle solución a los problemas que se presentan					

Reservas de Mejoras y Propuestas de Mejoras

(Puede usar el reverso de la encuesta para expresar todas sus opiniones sobre el tema)

-TABLA DE LAS DIMENSIONES Y SUS VARIABLES PARA LA INTERPRETACIÓN.

DIMENSIONES	VARIABLES	Item #
ESTRUCTURA	La Organización cuenta con proveedores o suministradores, que garantizan la materia prima o mercancía necesaria para la producción o los servicios.	1
	La Organización cuenta con tecnología de avanzada (edificación, equipamiento, materiales de trabajo, etc) que aseguran el éxito de los servicios.	6
	Se cuenta con normas y procedimientos de trabajo que garantizan el desempeño exitoso en el puesto.	12
	Existe un reglamento que orienta el cumplimiento de la disciplina en el trabajo	17
	La Organización tiene definido las funciones y requisitos de cada puesto o cargo.	23
	Las políticas de la empresa (reglas o guías establecidas para gobernar) aseguran el compromiso y la participación de los trabajadores en la Organización.	28
	El flujo de información interdepartamental e intradepartamental facilita el desarrollo de la producción o los servicios de la Organización.	33
LIDERAZGO Y DIRECCIÓN	Los dirigentes son la inspiración para nuestro trabajo.	2
	El jefe se reúne con nosotros para conocer nuestros criterios	7
	El jefe orienta y comunica con claridad las tareas o actividades a realizar	13
	Se le pueden realizar críticas al jefe, pues las acepta y trata de superarlas	18
	El jefe confía en nuestra capacidad para realizar las actividades orientadas.	19
	Los que dirigen mantienen la exigencia para el trabajo diario	24
	El jefe alienta a los subordinados a plantearse tareas ambiciosas	29
	El jefe experimenta satisfacción ante el progreso de cualquier trabajador	34
	Los niveles superiores propician cambios positivos para la Organización	37
	El jefe trata de darle solución a los problemas que se presentan	42

MOTIVACIÓN- SATISFACCIÓN	En el área todos trabajan con dedicación y entusiasmo	3
	El personal es competente para el desempeño del puesto	4
	La variedad de reconocimientos estimulan el esfuerzo en el trabajo	8
	Los trabajadores desean promover de puesto de trabajo	9
	El local donde trabajamos está bien ambientado (iluminación, ventilación, higiene, etc)	14
	El trabajo que realizo requiere de iniciativa y creatividad	20
	Los salarios se corresponden con las exigencias del puesto y de la empresa	21
	Existe real preocupación por la salud física y psicológica del trabajador	25
	Se aplican medidas disciplinarias oportunas y con justicia	26
	En el área se cuenta con los instrumentos y medios de trabajo necesarios	30
	El transporte para el traslado a la Organización es de los mejores	31
	Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo del personal	35
	Se dan reconocimientos justos por el desempeño excelente en el trabajo	38
	El servicio de comedor es adecuado (calidad de los alimentos, higiene y trato amable)	40
APOYO y MODO DE RELACIONES	Los trabajadores suelen compartir en las actividades dentro y fuera del trabajo	5
	Predomina un ambiente de grupo y de fraternidad	10
	Los trabajadores pueden expresar a los directivos lo que piensan con sinceridad	11
	Los desacuerdos entre los miembros del equipo se discuten adecuadamente	15
	Se ofrece información adecuada sobre las situaciones, datos y problemas de la organización	16
	Se mantienen frecuentes contactos entre los jefes y subordinados	22
	Los problemas del área se discuten de manera constructiva	27

	Existe cooperación entre las áreas de trabajo, para el logro de la misión	32
	Las críticas que se realizan en el equipo, son aceptadas y superadas sin reservas	36
	Existe real preocupación por los problemas personales de los trabajadores	39
	Los miembros del equipo expresan sus verdaderos sentimientos durante las discusiones o debates.	41

BASES PARA LA INTERPRETACIÓN DEL INSTRUMENTO APLICADO



CALIFICACIÓN DE INDICADORES POR CADA INDICADOR Y GRUPO:

- Se busca la suma y la media de los puntos obtenidos por cada sujeto y grupo en los ítems de cada Dimensión.

INTERPRETACIÓN de las puntuaciones

5 -4.5	Muy buen nivel de satisfacción
4.4 – 3.7	Satisfacción buena
3.6 -3	Moderada satisfacción
2.9 - 0 menos	Insatisfacción

CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES EN EL TRABAJO. *(Federico Gan y Jaume Triginé. Adaptado de la versión de FMBZ Porter)*

Primero se debe conocer sobre el instrumento de medición de la satisfacción laboral.

Porter y Lawler acunaron el concepto de satisfacción en el trabajo en la década de los 70. Posteriormente Porter desarrolló el instrumento, cuya cumplimentación por parte de los empleados de una organización ayuda a ponderar los niveles de satisfacción individual y colectiva tras el tratamiento estadístico de las respuestas. El modelo que le presentamos es una adaptación de ese material.

La satisfacción debe entenderse como una función de la suma de la satisfacción en los diferentes aspectos del trabajo (modelo aditivo), o bien ser percibida como la diferencia existente entre el grado en que se satisfacen o colman las necesidades de las personas (realidad) y el grado en que deberían satisfacerse (idealmente).

Porter define la satisfacción en el trabajo como la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada y la recompensa efectivamente recibida, basándose en la jerarquía de Maslow.

El cuestionario que hemos adaptado (siguiendo el de Porter) comprende quince ítems cuyo objetivo es medir el grado en que se satisfacen dichas necesidades motivacionales a excepción de las necesidades fisiológicas, y añadiéndole una nueva necesidad, la de autonomía.

Los ítems de cuestionario abarcan distintos aspectos referentes a la persona en el puesto de trabajo y tendrían relación con las siguientes necesidades jerarquizadas:

1. Necesidades fisiológicas; no están representadas
2. Necesidades de seguridad; ítems 6 y 15.
3. Necesidades de pertenencia y amor; ítems 1,9,10 y 14.
4. Necesidades de valoración: ítems 2, 4 y 8.
5. Necesidades de autorrealización: ítems 3, 7 y 13.
6. Necesidades de autonomía: ítems 5, 11 y 12.

En relación a cada ítem se plantean tres preguntas referentes a:

- Grado en que se da esta característica actualmente en el puesto.
- Grado en que debería darse.
- La importancia del ítem para el sujeto.

Segundo: Entregue este cuestionario a las personas que integran su ámbito de trabajo. Exprese la finalidad: conocer los elementos que aportan satisfacción laboral y los que aportan insatisfacción.

CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES EN EL TRABAJO.

Orientación del Procedimiento

Estimado colaborador, el cuestionario que se adaptado comprende quince ítems cuyo objetivo es medir el grado en que se satisfacen determinadas necesidades motivacionales en el trabajo. Se propone una lista en la que se incluyen diferentes características o cualidades que están relacionadas con el puesto de trabajo o con el cargo. Para lo cual se deberá efectuar las tres calificaciones señaladas, evaluándolas con arreglo a una escala de siete puntos que ofrece el siguiente aspecto;

(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

Deberá trazar un círculo en torno a la cifra que mejor represente la cantidad de características que se califica. Las cifras inferiores representan cantidades bajas o mínimas y las cifras altas representan valoraciones elevadas o máximas de la característica correspondiente.

Si el sujeto piensa en el momento actual hay muy poco o nada de una característica en su cargo o puesto de trabajo, deberá trazar un círculo en torno al número 1. Pero si cree que hay un poquito de ella, deberá rodear la cifra 2 con un círculo. Finalmente, si supone que esa característica se da en una medida considerable, pero no máxima, trazará un círculo en torno a la cifra 6.

De ese modo se marcará solo una cifra en cada una de las escalas. No debe omitirse ninguna escala.

1. El sentimiento de autoestima (sensación de ser valorado adecuadamente) en el puesto: (M)

a) En qué medida se da actualmente?

(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

b) En qué medida debería darse?

(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

c) Qué importancia tiene para mí?

(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

2. La autoridad y el poder que siento en mi puesto: (M)

a) En qué medida se da actualmente?

(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

b) En qué medida debería darse?

(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

c) Qué importancia tiene para mí?

(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

1. La oportunidad para desplegar y desarrollar en mi puesto mis preferencias e inclinaciones personales: (M)
 - a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

2. El prestigio de mi puesto dentro de la organización (es decir, la atención que le prestan otros miembros dentro de la organización): (S)
 - a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

3. La posibilidad de pensar y actuar (tomar decisiones) con independencia en mi puesto: (M)
 - a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

4. El sentimiento de estabilidad y seguridad en mi puesto: (S)
 - a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

5. El sentimiento de autorrealización que una persona adquiere en mi puesto (es decir, el sentimiento de poder emplear las propias aptitudes especiales y de perfeccionarlas: (M)
- a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
6. El prestigio de mi puesto fuera de la organización (es decir, la atención que se le presta fuera de la organización): (S)
- a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
7. El sentimiento de realizar en mi puesto algo que vale la pena: (M)
- a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
8. La oportunidad de poder ayudar a otros en mi puesto: (S)
- a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

9. La oportunidad que existe en mi puesto para poder participar en la fijación de mis objetivos: (M)
- a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
10. La oportunidad que existe en mi puesto para poder participar en la determinación de los métodos, de los modos de hacer y de actuar...(M)
- a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
11. El sentimiento de estar bien informado en mi puesto: (S)
- a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
12. La oportunidad que existe en mi puesto de vincular y estrechar lazos de amistad con las personas que comparen mis ámbitos de trabajo: (S)
- a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

13. El sentimiento que se tiene en mi puesto de estar sometido a una presión: (S)

- a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
 - c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
-

BASES PARA LA INTERPRETACIÓN:

 **Identifique los resultados y prepare una reunión con los colaboradores.**

Para ello deberá ponderar por separado las respuestas:

- a) *En qué medida se da actualmente?*
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
- b) *En qué medida debería darse?*
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
- c) *Qué importancia tiene para mí?*
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

En general, los criterios de valoración serán:

1ro_ Hallar las diferencias en las puntuaciones de a) y b):

- En qué medida se da actualmente?
- En qué medida debería darse?

Cuanta mayor diferencia exista entre la situación real presente (a) la deseada (b) mayor significado deberá darse a la cuestión expresada en cada pregunta.

2do_ Y multiplicar de esa diferencia por la valoración en c)

- Qué importancia tiene para mí?

Al multiplicar la diferencia de b-a por (x) c podemos identificar cuantitativamente el valor que representa para la persona ese componente. Pongamos un ejemplo:

La posibilidad de pensar y actuar con independencia en mi puesto:




- a) En qué medida se da actualmente?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

- b) En qué medida debería darse?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)
- c) Qué importancia tiene para mí?
(mínimo) 1 2 3 4 5 6 7 (máximo)

...Por tanto, La posibilidad de pensar y actuar con independencia en mi puesto:

Tiene una importancia de 6- 2= 4; 4 X 6= 24.

Nota: La puntuación máxima es de 42 (7-1=6; 6 X 7=42). Por lo tanto, cualquier puntuación superior al 50% (21) indicaría significativa insatisfacción.

-  Comente los resultados del cuestionario en esa reunión. Clarifique los componentes de mayor insatisfacción (y también los de mayor satisfacción) en cada colaborador. Reflexionen conjuntamente acerca de iniciativas para aportar mayor satisfacción.
-  Identifique los componentes de mayor insatisfacción (y también los de mayor satisfacción) especificando si son factores intrínsecos o extrínsecos en el conjunto de su equipo.
-  Trate de desarrollar iniciativas que favorezcan una mayor satisfacción, tanto en el conjunto como en cada uno de sus colaboradores.

Cuestionario para identificar el estilo de dirección. (Tomado de *Federico Gan y Jaume Triginé*)

Lea los siguientes enunciados y señale la letra A, si está de acuerdo con él o la letra B, si está en desacuerdo. Debe responder de forma natural y sincera. Conteste desde una perspectiva general de la situación, evitando la personalización en algún colaborador.

El objetivo de este cuestionario no es otro que el que usted pueda identificar su estilo habitual de dirección; por tal motivo, una alternativa o forma complementaria de administración es pedir que sean quienes mejor le conocen quienes le valoren.

1	A los directivos, mandos... que mantienen relaciones amistosas con el personal les cuesta imponer disciplina.	A	B
2	El personal obedece más y mejor a los directivos, jefes... amistosos que a los que no lo son.	A	B
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse al mínimo por parte del jefe con respecto a sus colaboradores.	A	B
4	Los directivos deben patentizar siempre a sus colaboradores que son ellos quienes mandan y quienes tienen la última palabra.	A	B
5	Los directivos, gerentes... deben de efectuar reuniones de trabajo para resolver las discrepancias sobre cuestiones importantes.	A	B
6	Los directivos, jefes... no deben inmiscuirse ni implicarse en la resolución de diferencias de opinión entre sus colaboradores.	A	B
7	Sancionar el incumplimiento de las normas y reglamentos es una de las formas más eficientes de mantener la disciplina.	A	B
8	Es conveniente explicar a los colaboradores el porqué de los objetivos y de las estrategias (cómo lograr los objetivos) en la organización.	A	B
9	Si un colaborador está en desacuerdo con la solución del superior a un problema, hay que pedirle una alternativa mejor y atenerse a ella.	A	B
10	Cuando hay que establecer objetivos y procedimientos, es mejor que lo haga la dirección y los transmita al colectivo.	A	B
11	La dirección debe mantener al personal informado sobre cualquier cuestión que les afecte de algún modo.	A	B
12	La dirección puede establecer los objetivos, pero los colaboradores deben determinar el reparto de las tareas y la forma de realizarlas.	A	B
13	En situación de grupo, difícilmente se encuentran soluciones eficaces y eficientes a los problemas planteados.	A	B
14	Si dos colaboradores están en desacuerdo en algún tema laboral, el jefe debe llamarles y	A	B

	buscar una solución entre los tres.		
15	Los empleados que demuestran un alto nivel de competencia y responsabilidad no deben ser supervisados de una forma estricta.	A	B
16	Frente a cuestiones importantes, la dirección no debe permitir al colaborador que exprese sus discrepancias en público.	A	B
17	La dirección debe supervisar las tareas de los colaboradores de cerca para tener oportunidad de establecer contacto con ellos.	A	B
18	Si dos colaboradores están en desacuerdo en algún tema laboral, el jefe debe pedirles que resuelvan sus diferencias y le informen.	A	B
19	Un buen directivo es aquel que puede despedir fácilmente a un colaborador cuando lo considere oportuno.	A	B
20	Lo mejor que puede hacer la jefatura al asignar un trabajo a un colaborador es pedirle sus ideas...su punto de vista.	A	B
21	Un jefe no debe preocuparse por las diferencias de criterio con su equipo; se atiene al buen juicio de los profesionales de él dependientes.	A	B
22	Los colaboradores deben lealtad, en primer lugar, a sus inmediatos superiores en el organigrama.	A	B
23	Cuando un colaborador critica a su jefe, lo mejor que puede hacerse es discutir las diferencias de modo exhaustivo.	A	B
24	Aun buen supervisor le es suficiente tomar datos, comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	A	B
25	Cuando se fijan los objetivos, los directivos no deben confiar en las recomendaciones de sus colaboradores.	A	B
26	Cuando se fijan los objetivos, los directivos deben procurar establecerlos a través de una comunicación amplia con los afectados.	A	B
27	Deben ser propios colaboradores quienes establezcan los sistemas de trabajo más acordes con cada situación concreta.	A	B
28	No es conveniente realizar pequeñas reuniones; mejor convocar asambleas para informar de las cuestiones importantes a todos.	A	B
29	Para resolver conflictos laborales son preferibles las pequeñas reuniones, coordinadas por el jefe, a las asambleas.	A	B
30	Un buen mando se preocupa solo de los resultados, sin analizar los métodos y procedimientos empleados por el equipo.	A	B

Aplicación del cuestionario para identificar el estilo de dirección

Señale ahora con un círculo las preguntas que haya contestado con “de acuerdo” y después sume el número de círculos de cada columna; de este modo sabrá el estilo de dirección que le predomina, mix de estilos... a fin de que pueda tomar sus propias decisiones.

DIRECTIVO	PARTICIPATIVO	TOLERANTE
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
TOTAL	TOTAL	TOTAL

Interpretación de las puntuaciones por columnas.

Entre 0 y 3 círculos	Bajo predominio del estilo
Entre 4 y 7 círculos	Predominio medio del estilo
Entre 8 y 11 círculos	Alto predominio del estilo

Consulte, finalmente, en esta tabla, las características más específicas de su estilo o estilos predominantes.

DIRECTIVO	PARTICIPATIVO	TOLERANTE
Determina, personalmente, objetivos, normas y procedimientos	Normas y procedimientos se discuten entre el líder y el grupo; el líder proporciona instrucción y apoyo.	El grupo establece, sin la concurrencia del líder, normas y procedimientos de apoyo.
El líder transmite, para cortos espacios de tiempo, las actividades a realizar y la metodología a emplear.	Mediante discusión grupal, se establece el ámbito general de actuación, los pasos a desempeñar, el líder puede proponer varios procedimientos entre los que escoger una línea de actuación.	El líder proporciona la información que el grupo precisa y se mantiene disponible; con todo, no influye en la discusión y posterior toma de decisión.
El líder determina las actividades de los miembros del grupo y constituye los tales.	Los componentes de los grupos se distribuyen en subgrupos y autodeterminan las tareas individuales.	El líder no interviene en la formación de los grupos ni en la división de las tareas.
El líder critica o alaba el trabajo de los componentes del grupo sin tomar parte en ellos. Comportamiento proteccionista o impersonal.	El líder procura evaluar de forma objetiva los desempeños individuales, involucrándose, sin caer en una ejecución excesiva, en el equipo.	No suele efectuar comentarios sobre los resultados del equipo ni sus miembros; no forma parte del equipo ni se involucra en su actividad.

