

Dossier de Técnicas

Socio-psicológicas para aplicar en las organizaciones laborales



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

INTRODUCCIÓN

“La educación integral es la capacidad para afrontar las situaciones que plantea la vida y obtener los éxitos deseados por la organización”

Interpretamos la vida como un proceso de búsqueda personal con una disposición permanente al aprendizaje; un intento por entender que nunca dejamos de aprender y una disposición a sentirnos satisfechos cuando realizamos lo que consideramos que es correcto para nosotros, para la sociedad y para los demás.

Precisamente de nuestros maestros y de las necesidades actuales nos viene el placer de esta tarea de enseñar y educar estos valores. Antítesis de la tendencia generalizada hacia la conducta formal que durante tanto tiempo prevaleció en la sociedad humana, apostamos por la potenciación de una cultura participativa en el proceso de la enseñanza, donde se respete y estimule la comunicación, la investigación y la mejora continua de los procesos productivos y del servicio en nuestras organizaciones.

Así las cosas, sería sensato preguntarse, ¿por qué no incorporar a lo que ya sabemos, en cada una de las oportunidades que tengamos, el detalle que hace lo más accesible y a su vez atractivo del conocimiento?, que es precisamente su carácter interesante y de inapreciables beneficios para el crecimiento personal y profesional, en tanto se logren potenciar y propiciar ambientes favorables de intercambio que aceleran la movilización del comportamiento deseado.

Como resultado de la práctica profesional durante varios años de docencia y asesorías en las organizaciones del turismo, hemos desarrollado experiencias muy alentadoras en la búsqueda, elaboración y aplicación de técnicas de investigación y dinámicas de comunicación grupal en distintas actividades de nuestro quehacer, utilizadas éstas con diferentes fines (en los postgrados, diplomados y trabajo con los dirigentes en las organizaciones). El empleo de las técnicas, dinámicas y valoraciones han sido de gran utilidad, por su eficacia en la creación de un clima favorable, ha permitido aportar ideas valiosas, atraer con creatividad a los miembros de equipos, grupos u organizaciones propiciando momentos amenos de intercambio y sobre todo logrando movilizar actitudes positivas y la unidad entre los colaboradores en los estudios eficaces de las organizaciones y en el manejo de situaciones cotidianas más complejas.

Asumidas como herramientas de apoyo y superando la posición del uso indiscriminado e inadecuado de las mismas, al no concebir estrategias metodológicas congruentemente adecuadas a los objetivos de la enseñanza, las técnicas de investigación constituyen en nuestra opinión una respuesta pedagógica ineludible que resuelve los problemas del aprendizaje, su adecuación con

la realidad, proporciona al individuo la forma más atractiva de adquirir el conocimiento, que deviene en el enriquecimiento de su mundo intelectual, espiritual y su contribución al desarrollo organizacional y social.

La literatura especializada refiere infinidad de prácticas que en este sentido se han diseñado y responden a la imperiosa y demandante necesidad de iniciar, motivar y arribar a conclusiones sobre un tema, algunas de las cuales compilamos en este dossier. Pues tratándose de un mundo tan rico, abierto y conforme, se precisan de instrumentos y vías que incidan en la comprensión e identificación del individuo como ser competente, creativo, autónomo y comprometido; nuestro esfuerzo responde al modesto intento de reunir y compartir los instrumentos que por su carácter facilitador han trascendido en la conducción del proceso de formación de los sujetos que demandan nuestros días. Muchas de las que hemos conocido y nos han aportado otros profesionales del área, así como algunas rediseñadas y elaboradas en nuestro medio que posibilitan el vínculo con la realidad.

Si para cuando haya revisado este material, siente que cuenta con recursos o medios que permiten dinamizar la actividad docente y está mejor equipado para identificar, investigar y afrontar los problemas que plantea la vida en nuestro medio, tanto de las personas como de las organizaciones donde labora, consideraremos que nuestro intento no ha sido en vano, pues “el gran objetivo de la educación - dijo *Herbert Spencer* – no es el conocimiento, sino la acción”.

Y nuestro intento es una invitación a la acción y al cambio en nuestras organizaciones, a través de la aplicación de técnicas que garanticen su estudio y nuestro desarrollo.

Las autoras.

INDICE

CONTENIDO	
TÉCNICAS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA: la observación y el cuestionario	5
TÉCNICAS DE TRABAJO CREATIVO EN GRUPOS: La Tormenta de Ideas o Brain Storming	8
Técnica de Grupos Nominales	8
El diagrama de causa y efecto o Diagrama de Espina de pescado	16
Técnica de Pareto	19
TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	21
• PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO.	21
• Cuestionario de Diagnóstico Organizacional	22
• GUÍA RÁPIDA PARA LA EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL	28
• EVALUACIÓN DE LA PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL CAMBIO	33
TÉCNICAS PARA EVALUAR CULTURA – CLIMA Y SATISFACCIÓN.	38
• Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales.	38
• ENCUESTA. “Clima Organizacional”. (OPS).	40
FOCUS-First Organizational Climate/Culture Unified Search	46
• FOCUS Cultura Organizacional. <i>J. Gonçalves das Neves</i>	49
• FOCUS. CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.	52
• Cuestionario de Satisfacción laboral	59
• Cuestionario de CLIMA LABORAL.	61
• INDICE DESCRIPTIVO DEL TRABAJO DE SMITH, KENDALL Y HULIN	65
• SURVEY DE SATISFACCION.	70
• CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES EN EL TRABAJO	74
• CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS Y SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES EN EL TRABAJO	81
TECNICAS PARA EL ESTUDIO DE LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO	84
• ENCUESTA AL PERSONAL DE SERVICIOS HUMANOS	
• ESCALA SINTOMATICA DE ESTRES de Seppo Aro	
• ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES	
CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION DE RIESGO SOCIO – CULTURALES	
TECNICAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	102
• Análisis Funcional del puesto	
• Método Delphi por rondas	

MUESTRA DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PRIMARIA.

Algunas técnicas para la obtención de información primaria en la investigación.

En la investigación de opinión que es la que se utilizará mayormente en los diagnósticos, porque proporcionará información acerca del sentir de las personas sobre determinados procedimientos, podemos emplear las técnicas primarias de investigación o recogida de datos como son:

- **La Observación**: un investigador realiza un examen atento determinando el hecho, situación o comportamiento en el que está implicado uno o varios sujetos.

Existen distintos tipos de observación: la observación sistemática en la cual se define con precisión el hecho a observar, el día, la hora y se elabora una guía y la observación casual que se efectúa sin tener plena conciencia de lo que se observa.

Esta técnica es buena para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado y prácticas de trabajo erróneas.

Las ventajas de esta técnica son:

- Permite registrar hechos reales, no opiniones como muchas técnicas descritas. Es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se pueden reproducir.

Las desventajas que presenta son:

- Al estar presente el investigador puede no existir una conducta natural.
- Exige mucho tiempo y habilidades de observación bien desarrolladas.
- Se deben conectar los resultados de esta investigación con otras técnicas.

Para desarrollar esta técnica se debe:

- Determinar con precisión el puesto, tareas, situaciones o el sujeto que observará.
- Especificar el sitio, medio ambiente y el tiempo para la observación.
- Desglosar para cada tema y si es necesario, para cada situación los hechos específicos que observará.
- Revisar el listado de hechos que será objeto de estudio para su corrección.

- **El cuestionario**

El cuestionario es uno de los métodos a los que más se recurre en la investigación, no importa cuál sea su perspectiva y no importa cuál sea su tipo.

Un cuestionario aporta beneficios sustantivos al investigador, ya que:

- Permite conocer datos de primera mano, generar información primaria para los propósitos de la investigación.
- Posibilita el contacto con los implicados directamente en el problema objeto de estudios.

- Amplia la gama y diversidad de datos que pueden ser obtenidos a los propósitos de la investigación, en relación a los que ya existen en la llamada información secundaria sobre el tema.
- En la retroalimentación encuestador/encuestado se genera una sinergia, que difícilmente otra herramienta pueda aportar.

El proceso de aplicación eficaz de un cuestionario supone transitar por etapas y en cada etapa desarrollar un conjunto de actividades. A manera de ejemplo este proceso se muestra a continuación.

I.- Diseño muestral.

- Determinar el universo.
- Delimitar el tamaño de la muestra.
- Seleccionar el método de muestreo.

II.- Diseño del cuestionario.

- Contenido de las preguntas.
- Tipo de preguntas.
- Secuencia de las preguntas.
- Pretest.
- Revisión y cuestionario final.

III.- Organización y realización del trabajo de campo.

IV.- Creación base de datos y análisis de la información.

V.- Interpretación de los resultados y elaboración del informe final.

Mediante las escalas de medición se es capaz de asignar un número a un objeto o entidad.

En el cuestionario a utilizar se puede utilizar un formato de tipo Likert, que está diseñado para permitir que las personas o clientes contesten en grados variables, a cada ítem que describa.

Estoy en total desacuerdo 1	No estoy de acuerdo 2	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo 3	Estoy de acuerdo 4	Estoy muy de acuerdo 5
Muy insatisfecho 1	Insatisfecho 2	Ni satisfecho, ni insatisfecho 3	Satisfecho 4	Muy satisfecho 5
Muy deficiente 1	Deficiente 2	Ni deficiente, ni correcto 3	Bien / Bueno 4	Muy bien / bueno 5

Tabla No. 1.1: Ejemplos de formato tipo Likert.

Fuente: Peña Tápanes, A. y Vega Falcón, VI. 2003.

-Para el análisis de los cuestionarios, se debe tener en cuenta que:

i = Cantidad de aspectos a evaluar del cuestionario.

j = Cantidad de elementos de la escala del cuestionario.

T= No. total de votos por tipo de escala = $A_1 \times E_1 + A_1 \times E_2 + \dots + A_i \times E_j$

donde:

$$X_{ij} = \frac{A_1 \times E_1 + A_1 \times E_2 + \dots + A_i \times E_j}{\text{No. de encuestados}}$$

Por consiguiente, el índice global del indicador por cada aspecto se halla de la siguiente forma:

$$IG \text{ Ind} = \sum_{J=1}^n V_{ij} \times X_{ij}$$

Algunas ventajas de la aplicación de cuestionarios:

- Se puede obtener información de un mayor número de personas, ahorrándose de manera considerable recursos y tiempo.
- Facilita la aplicación de la estadística al análisis de la información recopilada.
- El entrevistado puede sentirse mas seguro del anonimato de sus respuestas.

Algunas limitaciones de la aplicación de cuestionarios:

- Negación de alguno de los sujetos incluidos en la muestra de dar respuesta al cuestionario.
- Tendencia de los sujetos a dar opiniones teniendo en cuenta lo que piensan que se espera de ellos.

TÉCNICAS DE TRABAJO CREATIVO EN GRUPOS.

✚ La Tormenta de Ideas conocida en inglés como Brain Storming.

La lluvia de ideas o (Brainstorming) es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de lluvias de ideas que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente. ¹

Este método se utiliza únicamente para levantar un alto número de ideas diferentes sobre algún problema o situación que se desea analizar, bajo el principio de que para lograr una buena idea hay que tener muchas ideas.

En este método se crean las mismas condiciones que para el método de Grupos Nominales pero aquí no se llega al consenso ni su objetivo es ese tampoco se someterá nada a votación, se vaciarán las listas de cada participante y se llegará hasta la reducción del listado, el procesamiento de cada la información obtenida como salida del grupo de participantes se procesará posteriormente por el equipo que prepara las decisiones. Con este método como hemos apuntado anteriormente y queremos reiterarlo se hace necesario por quien facilita la tormenta de ideas, exponer y explicar y dejar visible para todos las Reglas de Comportamiento de Reuniones Creativas.

NO ESTRUCTURADO (flujo libre)

- 1- Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
- 2- Escribir en un rotafolio o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.
- 3- Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.
- 4- Establecer un tiempo límite – aproximadamente 25 minutos.
- 5- Fomentar la creatividad. Construir sobre las ideas de otros. Los miembros del grupo de lluvia de ideas y el facilitador nunca deben criticar las ideas.
- 6- Revisar la lista para verificar su comprensión.
- 7- Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables. Llegar a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes o no importantes.

¹ Copyright ©2000 by Sociedad Latinoamericana para la calidad. All rights reserved.

ESTRUCTURADO (En círculo)

Tiene las mismas metas que la lluvia de ideas No estructurada. La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado (ej. De izquierda a derecha). No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.

SILENCIOSA (Lluvia de ideas escritas)

Es similar a la lluvia de ideas, los participantes piensan las ideas pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel: Cada participante puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

Para su aplicación se siguen los siguientes pasos:

- Inicio de la Sesión: Se define el tema o problema a tratar, así como el tiempo máximo disponible. Se designan a los registradores cuya tarea es anotar todos los criterios que se emitan.
- Se emiten ideas libremente (sin extraer conclusiones en esta etapa).
- Se listan las ideas.
- Se analizan, evalúan y organizan las mismas, a fin de ponderarlas y reducirlas hasta obtener las más significativas.

El objetivo principal de la aplicación de esta técnica es obtener la mayor cantidad de ideas posible y no su calidad.

Esta herramienta debe ser aplicada cuando:

- a) Se deseen determinar las posibles causas y/o soluciones a los problemas.
- b) Se planifiquen las etapas de un proyecto.
- c) Se decida en qué problema (u oportunidad de mejora) trabajar.

Los equipos a menudo emplean el brainstorming como una herramienta para crear consenso, y en situaciones donde necesitan generar un número elevado de ideas.

Principios y supuestos teóricos

1. Aplazar el juicio y no realizar críticas, hasta que no agoten las ideas, ya que actuaría como un inhibidor. Se ha de crear una atmósfera de trabajo en la que nadie se sienta amenazado.

2. Cuantas más ideas se sugieren, mejores resultados se conseguirán: "la cantidad produce la calidad". Las mejores ideas aparecen tarde en el periodo de producción de ideas, será más fácil que encontremos las soluciones y tendremos más variedad sobre la que elegir.
3. La producción de ideas en grupos puede ser más efectiva que la individual
4. El asociacionismo: se pone en juego la imaginación y la memoria de forma que una idea encadena y trae a otra. Las leyes que contribuyen a asociar las ideas son:
 - a) Semejanza: con analogías, metáforas...
 - b) Oposición: nos da ideas que conectan dos polos opuestos mediante la antítesis, la ironía...

Tampoco debemos olvidar que durante las sesiones, las ideas de una persona, serán asociadas de manera distinta por cada miembro, y hará que aparezcan otras por contacto.

Fases de Aplicación de la Tormenta de ideas:

A. Descubrir hechos:

- Al menos con un día de antelación, el director comunica por escrito a los miembros del grupo sobre los temas a tratar.
- El director explica los principios de la Tormenta de ideas e insiste en la importancia de tenerlos en cuenta.
- Precalentamiento: se comienza la sesión con una ambientación de unos 10 minutos, tratando un tema sencillo y no comprometido. Es una fase especialmente importante para los miembros sin experiencia.
- Planteamiento del problema: se determina el problema, delimitando, precisándolo y clarificándolo. A continuación se plantea el problema, recogiendo las experiencias que se poseen o consultando documentación. Cuando es complejo, conviene dividirlo en partes. Aquí es importante la utilización de análisis, desmenuzando el problema en pequeñas partes y conectando lo nuevo y lo desconocido.

B. Producir ideas (es la fase de tormenta de ideas propiamente dicha):

- Se van aplicando alternativas. Se busca producir una gran cantidad de ideas, aplicando los principios que hemos visto (principios y supuesto teóricos)... Además, es útil cuando se ha trabajado mucho, alejarse del problema, pues es un buen momento para que se produzcan asociaciones. Muchas de las nuevas ideas serán ideas antiguas, mejoradas o combinadas con varias ya conocidas.
- Clausura de la reunión: al final de la reunión, el director da las gracias a los asistentes y les ruega que no abandonen el problema, ya que al día siguiente se le pedirá una lista de ideas que les puedan haber surgido.

- Se incorporan las ideas surgidas después de la reunión.

C. Descubrir soluciones:

Se elabora una lista definitiva de ideas, para seleccionar las que parecen más interesantes.

- La selección se realiza desechando las ideas que no tienen valor y se estudia si son válidas las que se consideran interesantes. Lo mejor es establecer una lista de criterios de conveniencia o no de cada idea.
- Se seleccionan las ideas más útiles y si es necesario se ponderarán. Pueden realizarlo los mismos miembros del grupo o crear otros para esta tarea, clasificadas por categorías (tarea que corresponde al director).
- Presentación de las ideas seleccionadas: se presentan de forma atractiva, ayudado de soportes visuales.

✓ **Método 635 también llamado Q de ROHRBACH.**

Es un método rápido de obtener un conjunto de ideas.

Se dividen los expertos en 6 grupos y cada grupo se solicita elaborar tres ideas sobre el asunto tratado y después estas ideas deben ser trasladadas progresivamente hacia cada uno de los 5 grupos restantes quienes deben ampliarlas y enriquecerla obteniéndose al final 6 documentos cada uno con tres ideas.

Estas ideas así ampliadas y enriquecidas con sus opiniones pueden ser todas diferentes. Cada grupo puede haber elaborado tres ideas al resto de los demás grupos diferentes sobre el asunto o problema tratado.

Técnica de Grupos Nominales. (NGT)

Esta técnica resulta apropiada para lograr el consenso sobre que criterios u opiniones se deben utilizar para evaluar algo o para señalar prioridades en tareas o para comparar criterios.

Es de las técnicas que permiten lograr el consenso de los participantes.

Se debe designar un facilitador y un registrador, ambos **NO OPINAN** son elemento del proceso pero actúan neutralmente.

El facilitador es el policía de tráfico y lo único que hace es mantener a la gente concentrada en el proceso y dar el soporte psicológico para que no haya inhibiciones. Hace cumplir las reglas establecidas para reuniones creativas.

El facilitador es la persona que garantiza que no existan represalias contra los que dan opiniones diversas a la mayoría o que otros no pueden respetar.

NGT (siglas de esta técnica en inglés) tiene el inconveniente al contrario del Delphi que los participantes se ven la cara unos a otros y esto puede traer inhibiciones de algunos al expresar una opinión delante de otros con diferentes puntos de vistas con mas autoridad, mayor rango académico o profesional. El éxito del facilitador esta en lograr que se aporten las ideas sin limitación alguna

Se trata de crear un ambiente de creatividad y por tanto de libertad de pensamiento y expresión.

Cuando en un grupo están jefes y subordinados la palabra del jefe puede inhibir a otros a dar su opinión, también ocurre cuando están participando profesores y alumnos o alguien que tienen mas nivel cultural que otros en el grupo. El facilitador tiene la responsabilidad de lograr el clima apropiado de franqueza y honestidad en las opiniones de los participantes.

El registrador escribe en papeles grandes o en una pizarra delante de todos lo que cada uno va diciendo tal y como lo dice sin hacerle correcciones d edición. Estas hojas (pancartas o afiches) o pizarras van recogiendo las opiniones que se van convirtiendo en la memoria del grupo y no en la lista de opiniones individuales. Es la memoria a Termino Corto del Grupo. Esa memoria a termino corto es la que normalmente utilizamos al buscar en nuestra agenda un teléfono que no recordamos y al llamar y estar ocupada la línea debemos volver a comprobar en la agenda pues olvidamos ese numero.

El Local. Debe estar preparado adecuadamente las sillas o mesas de trabajo de los participantes del grupo deben estar situadas en forma de semicírculo. Mirando todos hacia la pizarra o las hojas del registrador. En alguna frontales del aula se pone un afiche o pancarta con las reglas de trabajo creativo en grupo.

Las reglas de comportamiento que ya hemos expuesto con anterioridad al hablar de las reuniones participativas deben ser puestas en lugar visible de la sala de trabajo y además leídas por el facilitador

El hacer cumplir estas reglas forma parte del Contenido de Trabajo del Facilitador

Primer paso: Inicio del Trabajo del NGT.

- Una vez situados cada participante en sus puestos respectivos el facilitador da inicio a la sesión de NGT, dice un discurso corto dirigido a ir creando valores en los miembros del grupo explicando las reglas y estimulando a todos para se sientan importantes en resolver una situación a partir de trabajar en grupo.
- Explica el problema a resolver por el Grupo. Por ejemplo: Cuales son los factores de la localidad que están contribuyendo a incrementar la contaminación ambiental o si queremos determinar cuales son los factores o elementos que están impidiendo una mejor comunicación entre la gerencia y los miembros de la Cooperativa.
- Tomemos el caso de la Cooperativa. El Facilitador después de explicar el problema a resolver y expresar la importancia que tiene el resolverlo orienta a los participantes a que anoten tres ideas sobre las cosas que en la opinión de ellos afectan la comunicación entre los miembros de la organización y la gerencia
- Ahora cada participante anota en la hoja que tiene en su mesa t no menos de tres y no mas de cinco factores por los que el considera que están bloqueadas las comunicaciones entre la gerencia y los cooperativistas
- El hecho de que cada uno tenga que escribir tres, dos o algunos criterios según le haya solicitado el facilitador ya obliga a la participación de todos. Cada miembro de grupo hace su lista particular que podrá coincidir o no con la de los otros.
- El Facilitador da unos 5 o 10 minutos, según sea conveniente para que cada persona piense y anote.
- Después de esos minutos el facilitador empieza a vaciar las listas de cada uno. ¿Cómo lo hace?

Segundo paso: Vaciado de las listas individuales.

- **Recorre el grupo de derecha a izquierda o de izquierda a derecha** como desee pero va preguntando a cada uno en ese orden que diga su primer criterio y una vez dicho el Registrador lo va anotando en la pancarta o pizarra delante de todos y lo va escribiendo con un número Consecutivo.

- Después de vaciar el primer criterio de cada uno de los miembros pasa al segundo criterios de cada uno y va vaciando las listas con el segundo criterio. El registrador los anota en el orden dicho y con números consecutivos al último de la primera ronda. El proceso de vaciado se repite en igual orden y el Registrador registra todos hasta que las listas individuales han quedado vacías.
- Durante el proceso de vaciado de listas de los miembros a cualquiera de ellos se le puede ocurrir escribir otro en el cual no había pensado y solo se le ocurrió por asociación de ideas cuando escuchó a otro de los miembros decir su criterio al respecto, Por lo tanto la tarea era anotar tres criterios pero a algunos se les ocurrieron cuatro o diez durante la sesión de vaciado de las listas.
- También si algunos de los participantes del grupo escucharon que algunos de los que lo precedieron en la exposición de su criterio dijo algo igual a los que la tenía escrito en su propia lista para decir puede tomar tres alternativas posibles: Decir que durante esa vuelta no tiene criterios.

Decir el criterio siguiente que tenía escrito en su lista o

Decir de todas maneras su criterio

Tercer paso: reducción de la lista:

- Una vez hecha la lista completas que esta delante de los miembros y que a lo mejor llego a 40 criterios diferentes, el facilitador pregunta al grupo si consideran que hay algún criterio repetido y si el grupo lo considera se reduce la lista se deja uno solo de los criterios similares.
- Después de la reducción de la lista vemos por ejemplo que de 40 criterios quedan ahora solo 32.

Cuarto Paso. PRIMERA Votación.

- Ahora pasamos a votar por los criterios, Se le dice a cada miembro que debe votar por un número fijo de criterios Por ejemplo si en total son 32 criterios y son 7 miembros o participantes en el grupo se debe decir a cada uno que vote solo por 5 criterios ya que $7 \times 5 = 35$ y 32 al ser menor que 35 da la posibilidad de que los 32 criterios sean votados.
- La votación se hace mediante una boleta que se prepara.
- Se puede determinar la importancia relativa de cada criterio diciendo además que den un valor entre 1 y 5 a cada uno por los que ellos voten. Esto permitirá el procesamiento ulterior

de la información para determinar cual es el criterio que ha recibido mayor puntuación y cual menos.

- Después de la primera votación analizamos los datos y se hace la lista nueva donde se refleja cada criterio con el peso en votos que obtuvo. Los miembros del grupo solo votaron por 24 criterios o sea eliminaron 8 criterios.
- Antes de pasar a la segunda votación el facilitador pregunta si se desea por alguien alguna aclaración, evitando que alguien vaya a criticar o valorar positivamente cualquiera de los criterios expuestos.

Quinto paso. SEGUNDA votación.

- A partir de la lista de los 24 criterios votados, se pregunta a los participantes si alguien desea aclararse el contenido o redacción de un determinado criterio. La aclaración no puede ser valorativa o sea no referirse a si es bueno o malo o si no lo considera apropiado. No se admiten opiniones a favor o en contra de algún criterio solo explicar en que consiste. No debe establecerse discusión al respecto
- Se hace la segunda votación y como son 24 criterios les pedimos a los miembros que voten y al final han quedado 18 criterios.

Sexto Paso TERCERA Votación.

- Repetimos la operación de votación y vuelven a salir los mismos 18 criterios o sea hemos llegado a un consenso.
- El proceso de votación y aclaración se repite hasta que se logra tener dos veces el mismo número de criterios y los mismos criterios.

Fin del Proceso.

Como se puede apreciar en esta técnica los participantes se van poniendo de acuerdo sobre la importancia de los criterios e inclusive votan por aquellos que ellos no han propuesto.

Consideramos que un tamaño adecuado de grupo resulte entre 9 0 7 personas, y no mas por la dificultad del proceso de la información salida de los participantes y para evitar con esto la demora de la sesión.

EL DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

El diagrama de causa y efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (Efecto). Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kauro Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama de Espina de pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos.²

- Con frecuencia las personas vinculadas de cerca al problema que es objeto de estudio se han formado opiniones sobre cuales son las causas del problema. Restas opiniones pueden estar en conflicto o fallar al expresar la causa principal. El uso de un Diagrama Causa y Efecto hace posible reunir todas las ideas para su estudio desde diferentes puntos de vista. Ejemplo: causas del mal desempeño en el puesto X. Problemas con la reservas de cuadros. Causas de las Deficiencias en la GRH, etc.

El desarrollo y uso de Diagrama Causa y Efecto son más efectivos después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de que factores se deben incluir en el Diagrama.

Los Diagramas de Causa y Efecto también pueden ser utilizados para otros propósitos diferentes al análisis de la causa principal. El formato de la herramienta se presta para la planeación. Por ejemplo, un grupo podría realizar una lluvia de ideas de las “causas” de un evento exitoso, tal como un seminario, una conferencia o una boda. Como resultado producirían una lista detallada agrupada en una categoría principal de cosas para hacer y para incluir en un evento exitoso.

El Diagrama de Causa y Efecto no ofrece una respuesta a una pregunta, como lo hacen otras herramientas. Herramientas como el análisis de Pareto, Diagrama Scaterr, e Histogramas, pueden ser utilizadas para analizar datos estadísticamente.

¿Cómo se Utiliza?

1.- Identificar el problema. El problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que queremos mejorar o controlar. El problema deberá ser

²Tomado de Copyright@2000 by Sociedad Latinoamericana para la calidad. All rights reserved.

específico y concreto: Incumplimiento con las citas para instalación, cantidades inexacta en la facturación, errores técnicos en las cuentas de proveedores, errores de proveedores. Esto causará que el número de elementos en el diagrama sea muy alto.

2.- Registra la frase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del Diagrama hacia la izquierda. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado).

3.- Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan el input principal/ categorías de recursos o factores causales. No existen reglas sobre que categorías o causas se deben utilizar, pero las más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, métodos, maquinas, persona y/o el medio. Dibujar una caja alrededor de cada título. El título de un grupo para su Diagrama Causa y Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales; esta flexibilidad es apropiada y se invita a considerarla.

4.- Realizar una lluvia de ideas de las acusas del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa y Efecto. Las ideas generadas en este paso guiaran la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que su equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente la pregunta Por Que para cada una de las causas iniciadas mencionadas. (Ver el modulo de los cinco Por Quès). Si surge una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no discuta la categoría, simplemente escriba la idea. El propósito de la herramienta es estimular ideas, no desarrollar un lista que esta perfectamente clasificada. (**Nota:** Consultar la descripción de **Lluvias de Ideas**).

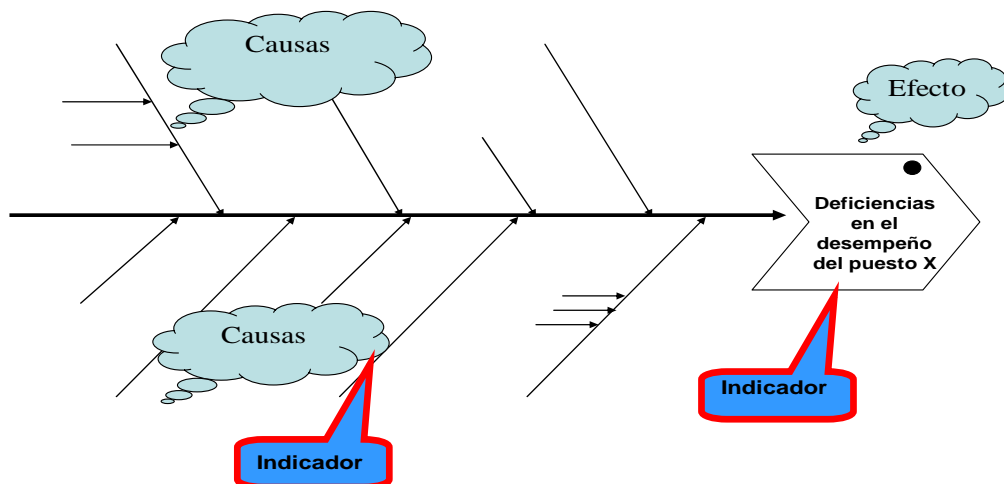
5.- Identificar los candidatos para la “causa más probable”. Las causas mas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo la causa(s) más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.

6.- Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el Diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.

En resumen los pasos a seguir para elaborar un diagrama de causa efecto son los siguientes:

- a) Se acepta un solo enunciado del problema.
- b) Se generan algunas de las necesidades para construirlo en alguna de las formas siguientes:
 - Mediante una tormenta de ideas estructurada que enfoque las posibles causas cuyos antecedentes no hayan sido estudiados.
 - Mediante hojas de verificación.
- c) Para construir el diagrama:
 - Se coloca el enunciado del problema a la derecha.
 - Sitúe las ideas de la “tormenta” en los grupos correspondientes.
- d) Para encontrar las causas más probables y básicas del problema.
 - Se buscan causas que aparecen repetidamente.
 - Se llega a acuerdos por consenso.
 - Para cada causa se pregunta “¿Por qué pasa?” y se colocan las respuestas como ramas o “espinas” de las causas principales.

**DIAGRAMA ISHIKAWA O CAUSA-EFECTO
O ESPINAS DE PESCADO**



Dr. Armando Cuesta Santos

Técnica de Pareto

El gráfico de Pareto es un tipo especial de gráfico de barras que permite determinar la frecuencia o la importancia relativas de diferentes problemas o causas y concentrarse en cuestiones vitales ordenándolas en términos de importancia.

Su creación consta de las siguientes etapas:

Etapa 1: Identificar las categorías de problemas o causas que deben ser comparadas.

Se organizan los problemas o causas en un grupo de categorías, reduciendo una lista larga a un número manejable de categorías (8 al menos).

Esta información puede ser obtenida mediante:

Brainstorming.

Diagrama de Causa – Efecto.

Planillas de verificación.

Informes existentes.

Datos

Etapa 2: Seleccionar una unidad estándar de medida y el período de tiempo a ser analizada.

La medición que se selecciona dependerá del tipo de situación con la que se está trabajando. Puede ser un registro sobre cuántas veces ocurre alguna cosa (defectos, errores), cuántas veces se citan en las encuestas ciertas situaciones como causas de algún tipo de problemas o una medición específica de volumen o tamaño.

Se debe seleccionar un período de tiempo (1 mes)

Etapa 3: recoger y resumir la información.

En esta etapa se crea una tabla de tres columnas, para la cual los encabezamientos serían: “Categorías”, “Ocurrencias” y “Porcentaje del total de casos registrados”.

Esta información puede ser tomada directamente de las planillas de verificación. Bajo la columna “Ocurrencia”, se escriben los totales de ocurrencias para cada una de las categorías.

Posteriormente se procede a dividir cada número de la columna “Ocurrencia” por el número total de casos. Esto dará el porcentaje del total. Se escribe el porcentaje que se calculó debajo del encabezamiento “Porcentaje del total de casos registrados” para cada categoría.

Etapa 4: Trazar los ejes vertical y horizontal.

Para dibujar el eje horizontal se traza una línea de izquierda a derecha, lo suficientemente larga, de modo que todas las categorías puedan ser anotadas debajo de ellas, ubicándolas en orden descendente.

La línea vertical hacia arriba desde el extremo izquierdo del eje horizontal indicará las ocurrencias para cada una de las categorías. Se establece la escala de modo que el mayor valor indicado en ella sea ligeramente mayor que el número de ocurrencia más alto. Rotule también este eje y se traza otro eje vertical, esta vez desde el extremo derecho del eje horizontal. Esta línea representará la escala de porcentajes, la que deberá establecerse de modo que el punto que representa el número de ocurrencia en el eje izquierdo quede a la misma altura del que representa el correspondiente porcentaje en el eje derecho.

Etapa 5: Dibujar las barras del gráfico de Pareto.

Ya en esta etapa se deben introducir los datos trazando una serie de barras de longitud decrecientes de izquierda a derecha, utilizando la escala de ocurrencia en el eje vertical izquierdo.

Para dibujar la línea que muestra el porcentaje acumulativo, se dibuja un punto sobre cada barra a una altura que se corresponda con la escala del eje vertical derecho. Comenzando con la primera columna de la izquierda se traza una línea que conecte todos los puntos de izquierda a derecha, y finalice en el valor 100% ubicado en el extremo superior del eje vertical derecho.

La utilización de una herramienta como el gráfico de Pareto ayuda comprender un principio esencial que plantea que uno pocos elementos son los responsables de un mayor resultado, estos elementos son clasificados como vitales y necesitan ser identificados para que todos los recursos sean dirigidos a ellos.

MUESTRA DE TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

Facultad de Psicología. Universidad de La Habana

🚧 PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO.

*Tomado de: Mejorando el desempeño de las organizaciones Método de autoevaluación
Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson y Fred Carden*

Evaluación de preparación

1. ¿En qué medida apoyan los líderes de la organización el proceso de cambio? ¿Tiene el personal confianza en la habilidad de los líderes de comprometerse al cambio administrativo?
2. ¿En qué medida está el individuo (profesional o administrativo) anuente a fomentar el proceso y tiene la capacidad para hacerlo?
3. ¿Está la organización enfrentando la necesidad de tomar decisiones estratégicas?
¿Favorecería la autoevaluación la toma de decisiones?
4. ¿Tiene la organización una visión clara de hacia dónde va?
5. ¿En la actualidad, hay cambios en marcha dentro de la organización que podrían retardar o dificultar el proceso?
6. ¿Cuenta la organización con los recursos para llevar a cabo el proceso?
7. ¿Cuándo ocurrió el último cambio importante en la organización? ¿En qué medida fue exitoso? ¿El efecto sobre el personal fue positivo, o negativo?
8. ¿Poseen las personas dentro de la organización la capacidad adecuada para emprender este proceso?
9. ¿En qué medida aceptan los líderes y el personal la utilización de datos para la organización? ¿Existen esos datos?
10. ¿Es este el tiempo apropiado para el cambio? ¿Sería mejor otra ocasión? ¿Existen incentivos futuros para que el cambio se efectúe ahora?
11. ¿Cuáles son las implicaciones culturales positivas, negativas o neutrales del cambio? ¿Se da apoyo en la organización a las personas si intentan algo nuevo?

Ejercicio: Pedir a un grupo de cuadros de dirección reflexionar en forma individual sobre estas preguntas.

Luego realizar una discusión colectiva sobre la base de esta lista para decidir si la organización está preparada o no. El grupo debe llegar a un consenso de si se procede al diagnóstico o no.

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

Instrucciones:

En este cuestionario se presentan preguntas acerca de cosas que ocurren en cualquier organización laboral. Su objetivo es conocer tu percepción acerca de tu centro de trabajo y cómo te sientes en él, con el fin de planificar acciones que ayuden a incrementar nuestra efectividad en el logro de los objetivos de la organización.

Es un cuestionario anónimo. La información que nos brinda es confidencial y los resultados que nos interesan son los resultados grupales.

Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. Selecciona la que más se ajusta a lo que tú piensas o sientes y márcala con una X en la hoja de respuestas. Asegúrate de responder todas las preguntas y de hacerlo en la casilla correcta.

No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que realmente refleja lo que ves o sientes, por lo que agradecemos tu sinceridad.

Muchas gracias por tu colaboración.

A) A continuación aparecen una serie de afirmaciones relacionadas con tu organización. Debes responder cada una de ellas en la hoja de respuesta, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. En nuestro centro prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva a alcanzar mejores resultados en el trabajo.
2. En mi centro de trabajo se consulta previamente con los compañeros, antes de trasladar personal para otros puestos.
3. Cuando mi jefe falta temporalmente, se sustituye por un compañero del mismo grupo.
4. He sido estimulado en mi trabajo por aportes personales creativos.
5. Mi salud está constantemente en peligro por estar expuesto a sustancias nocivas (sustancias químicas, radiaciones, etc.) en mi puesto de trabajo.
6. Los resultados de la organización tienden a mejorar de manera paulatina.
7. Parte de mis expectativas laborales pueden ser satisfechas en mi grupo de trabajo.
8. La supervisión y control que se realiza de nuestro trabajo nos permite perfeccionar la calidad del mismo.
9. Me siento motivado a participar en la vida activa de mi centro.
10. Las personas que ingresan al centro se encuentran bien preparadas para asumir su trabajo.
11. Las Asambleas del centro deben aprovecharse más para la comunicación de informaciones importantes al personal.
12. La información que poseo de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro me resulta insuficiente.
13. Las normas y procedimientos adecuados para llevar a cabo nuestro trabajo con calidad deberían ser definidos por escrito.

14. En mi centro de trabajo las tareas están bien planificadas.
15. Al evaluar nuestro trabajo, mi jefe elogia y critica cuando es necesario.
16. Los resultados del trabajo de mi grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos los compañeros.
17. Me siento insatisfecho en el trabajo que estoy realizando.
18. En este centro se realizan acciones encaminadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
19. La competencia entre los compañeros de mi grupo de trabajo por ser los más destacados afecta las relaciones entre los trabajadores.
20. En mi organización se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores para solucionar los problemas.
21. Esta organización educa a sus trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo.
22. La comunicación entre los trabajadores de mi grupo y nuestro jefe es deficiente.
23. He mejorado mi desempeño en el puesto que ocupó a partir de la utilidad práctica de los programas de desarrollo en que he participado.
24. En la planeación de nuestro trabajo se tienen poco en cuenta los posibles cambios del ambiente externo a la organización.
25. Creo que realizamos tareas en nuestro centro que nos alejan del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
26. Mi organización se destaca por garantizar buenas condiciones laborales para sus trabajadores.
27. En mi organización se controla poco el consumo de los recursos necesarios para desarrollar el trabajo.
28. En mi puesto de trabajo me llevo bien con todos los compañeros.
29. Puedo decir que mi trabajo está orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
30. Me gustaría en el futuro seguir trabajando en mi centro de trabajo actual.
31. El sueldo que recibo es menos de lo que deberían pagarme por el trabajo que realizo.
32. Las personas de los diferentes departamentos nos llevamos bien entre nosotros.
33. Los dirigentes de mi centro resuelven con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se le plantean.
34. La evaluación del trabajo que desempeño ha sido poco sistemática.
35. En nuestro centro se saben conjugar los estímulos materiales y morales.
36. Existen personas mejor preparadas que mi jefe para ocupar su cargo.
37. Cuando realizo mi trabajo, me es difícil reconocer si ha quedado con la calidad requerida.
38. En mi centro laboral, participamos en la organización de nuestro trabajo ya que se nos pide opinión y se nos escucha.
39. En mi centro de trabajo existe poco interés por el bienestar de los trabajadores.
40. Me siento seguro de conservar el puesto de trabajo que ocupó.
41. Si en mi grupo de trabajo hay problemas, se nos informan cuales son las dificultades.
42. Las personas que progresan en esta organización son aquellas que concuerdan siempre con la opinión de sus superiores.
43. En mi centro de trabajo se les garantiza chequeo médico periódico a los trabajadores expuestos a sustancias nocivas para la salud.
44. En el futuro, mi centro de trabajo será útil e importante para la economía del país.
45. Me siento insatisfecho con mi grupo de trabajo.
46. Nuestro trabajo pierde calidad porque no se controla ni exige adecuadamente.
47. En mi centro de trabajo aprovechamos la jornada laboral en la consecución de las metas de la organización.
48. Al comenzar a trabajar en mi centro de trabajo actual recibí poca orientación para facilitar mi adaptación al mismo.
49. La comunicación con mi jefe me permite entender a la organización.
50. Los jefes nos mantienen informados acerca del cumplimiento del programa de trabajo de la organización.
51. La calidad del trabajo es el objetivo número uno de nuestro centro.

52. Los problemas en nuestra organización se resuelven de una manera adecuada.
53. Las discusiones por desacuerdos con mi jefe resultan poco efectivas, pues siempre impone su criterio.
54. Los problemas de la calidad del trabajo se discuten entre todos los compañeros de mi grupo.
55. Mi trabajo constituye uno de los principales motivos en mi vida.
56. La planificación de nuestro trabajo se realiza sin tener en cuenta los criterios de nuestros clientes.
57. Hay compañeros en mi grupo que le gusta destacarse más que los demás.
58. La política de mi organización permite que nos equivoquemos en nuestro trabajo, siempre aprendiendo de nuestros errores.
59. Las sanciones que se establecen en el centro son justas y adecuadas a los errores que se cometen.
60. La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe.
61. Mis jefes han trabajado conjuntamente conmigo en la elaboración de mi plan de superación.
62. Somos adaptables a los cambios y estamos preparados para enfrentarlos de manera inmediata.
63. Considero inalcanzables algunas de las metas que tenemos definidas para nuestro trabajo.
64. Considero buenas mis condiciones de trabajo.
65. Alcanzamos nuestros objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.
66. Tengo conflictos personales con algunos compañeros de mi grupo de trabajo.
67. Los objetivos de mi organización están claramente definidos.
68. Considero que es en mi puesto de trabajo actual donde mejor puedo satisfacer mis necesidades.
69. La cantidad de salario que recibo es satisfactoria.
70. Existen conflictos entre los diferentes departamentos de mi centro que están afectando el trabajo.
71. Existen personas en el centro a las que los trabajadores respetan y siguen más que a los directivos.
72. La evaluación que realizan mis superiores acerca de mi trabajo me facilita alcanzar mejores resultados.
73. Me siento satisfecho con los estímulos que recibo, acordes a mi trabajo.
74. Mi jefe cuenta con la experiencia necesaria para realizar su trabajo.
75. Existen normas que regulan mi comportamiento en la organización.
76. Considero importante asistir a las reuniones de mi centro, porque contribuyen a mejorar el trabajo.
77. Me siento orgulloso de pertenecer a un centro tan importante como este.
78. A muchos trabajadores se les cambia de puesto de trabajo antes de que hayan aprendido a desempeñarlo correctamente.
79. Siento que podría tener responsabilidades más importantes en mi trabajo.
80. Los directivos de mi centro aceptan los aportes creativos de los trabajadores con satisfacción, reconociéndoles su trabajo.
81. En mi centro de trabajo se conocen las medidas de protección e higiene del trabajo.
82. En la actualidad se cometen errores que tienden a comprometer el futuro de nuestra organización.
83. En el futuro, quisiera cambiar de grupo de trabajo.
84. Nuestros jefes colaboran con nuestro trabajo, sirviéndonos de modelo en su ejecución.
85. Siento poco protagonismo en los éxitos y fracasos de mi organización.
86. El personal que se vincula a la organización pasa por un período de adiestramiento para la realización de sus tareas.
87. Existen problemas con la comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afectan negativamente mi trabajo.
88. Las dificultades con nuestro trabajo siempre se nos informan.

89. Tenemos definidos los objetivos de la calidad de nuestro trabajo y la información que necesitamos para su realización.
90. Los productos y/o servicios de nuestra organización cumplen con los parámetros de calidad requeridos.
91. Mi jefe nos reconoce cuando obtenemos buenos resultados en el trabajo.
92. Los compañeros de mi equipo se estimulan y ayudan al trabajar juntos.
93. Me esfuerzo diariamente por mejorar en el desempeño del trabajo que realizo.
94. Es muy importante para esta organización la satisfacción de nuestros clientes.
95. Los trabajadores sentimos más necesario colaborar por el logro de resultados satisfactorios, que por la obtención de méritos personales.
96. Tenemos viejas costumbres muy arraigadas que afectan la efectividad del trabajo.
97. En mi centro de trabajo se reconoce poco la buena labor de los trabajadores.

B) Datos Generales:

Sexo: _____ Edad: _____ Estado civil: Soltero(a) _____ Casado(a) _____ Otro: _____

Escolaridad: 6to grado ___ 9no grado ___ Bachiller ___ Técnico Medio ___ Universitaria ___ Otra ___

Estado de salud general: Buena _____ Regular _____ Mala _____

Experiencia laboral: _____ (años)

Experiencia en el puesto de trabajo actual: _____ (años)

Categoría Ocupacional: Obrero _____ Técnico _____ Profesional _____ Dirigente _____ Servicios _____

Otros: _____ ¿Cuál? _____

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL HOJA DE RESPUESTA

Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo
4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo

P	1	2	3	4	5	P	1	2	3	4	5	P	1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

1					39							77						
2					40							78						
3					41							79						
4					42							80						
5					43							81						
6					44							82						
7					45							83						
8					46							84						
9					47							85						
10					48							86						
11					49							87						
12					50							88						
13					51							89						
14					52							90						
15					53							91						
16					54							92						
17					55							93						
18					56							94						
19					57							95						
20					58							96						
21					59							97						

22						60					
----	--	--	--	--	--	----	--	--	--	--	--

Datos Generales

Sexo: _____ Edad: _____

Estado civil: Soltero(a) _____ Casado(a) _____ C

Escolaridad: 6to grado _____ 9no grado _____ Bachiller

Técnico Medio _____ Universitaria _____

Estado de salud general: Buena _____ Regular _____

Mala _____

Experiencia laboral: _____ (años)

Experiencia en el puesto de trabajo actual: _____
(años)

Categoría Ocupacional: Obrero _____ Técnico _____

Profesional _____ Dirigente _____

Servicios _____

Otros: _____ ¿Cuál?

GUÍA RÁPIDA PARA LA EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL

Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalbán

Esta guía tiene el propósito de proporcionar un marco para una evaluación organizacional rápida durante visitas breves (de uno a dos días) a una organización.

La guía presenta algunos conceptos clave sobre los cuales reflexionar a medida que se analizan el entorno institucional, la motivación, la capacidad y el desempeño de la organización. Utilice estos conceptos al redactar su informe de evaluación de la organización.

FUENTES DE DATOS

Piense en los datos que usted necesita a medida que realiza su visita. En el proceso de evaluación, intente hacer lo siguiente:

☑ *Reúnase con un grupo adecuado de interesados directos:*

- Funcionarios de ministerios y otros funcionarios gubernamentales
- Clientes, beneficiarios
- Otros donantes, representantes de instituciones financieras internacionales
- Gerentes, directores o administradores de programas que sean relevantes
- Gerentes y directores de recursos humanos y de informática
- Investigadores, profesores u otro personal técnico
- Representantes de los clientes, los interesados directos y la organización
- Personal de apoyo

☑ *Observe las instalaciones pertinentes:*

- Edificios/terrenos
- Sitios de los proyectos
- Áreas de enseñanza, bibliotecas y centros de documentos, laboratorios
- Sistemas de información

☒ *Observe la dinámica entre las personas:*

- Naturaleza de las reuniones con usted (quién asiste, quién preside, etc.)
- Niveles de participación y dedicación del personal
- Procesos de enseñanza y aprendizaje
- Naturaleza del trato con los clientes de la organización
- Cómo se realiza el trabajo; paradigma dominante
- Actitudes hacia el monitoreo y la evaluación

EL ENTORNO INSTITUCIONAL

Las organizaciones no existen en un vacío. Cada organización se encuentra en un entorno particular que aporta múltiples contextos que influyen en la organización y en su desempeño. Caracterice el entorno institucional de la organización utilizando los siguientes lineamientos.

☒ *Describa y evalúe las reglas formales según las cuales funciona la organización:*

- Marco jurídico
- Derechos de propiedad intelectual
- Mandato
- Derechos laborales

☒ *Describa el ethos institucional según el cual funciona la organización*

- Evolución nacional
- Valores culturales
- Normas
- Tabúes
- Creencias religiosas

☒ *Describa las capacidades según las cuales funciona la organización:*

- Entorno
- Mercado laboral

- Economía
- Tecnología
- Geografía

¿Cuál es el impacto de las fuerzas del entorno en la misión, el desempeño y la capacidad de la organización? ¿De qué formas se muestra amigable u hostil el entorno? ¿Cuáles son las principales oportunidades y los riesgos resultantes del entorno?

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

La capacidad organizacional es la base del desempeño de una organización. Por capacidad se entienden las ocho áreas interrelacionadas que se detallan a continuación. Caracterice la capacidad organizacional utilizando estos lineamientos conceptuales.

☒ *Evalúe las fortalezas y debilidades de la dirección estratégica en la organización:*

- Liderazgo (gestión de la cultura, fijación del rumbo, apoyo al desarrollo de recursos, verificación de que se realizan las tareas)
- Planificación estratégica (exploración del entorno, elaboración de tácticas para lograr los objetivos, metas, misión)
- Manejo del nicho (campos de experiencia y conocimientos, singularidad, reconocimiento de la singularidad).

☒ *Evalúe las fortalezas y debilidades de la gestión financiera:*

- Planificación financiera (gastos operativos, pronóstico de las futuras necesidades en materia monetaria)
- Responsabilización financiera (reglas para el uso de los recursos financieros por parte de los miembros, sistema transparente/verificado).

☒ *Evalúe las fortalezas y debilidades de la estructura organizacional dentro de la organización:*

- Gobernabilidad (marco jurídico, proceso de toma de decisiones, métodos de fijación del rumbo, vínculos externos)
- Operación (funciones y responsabilidades, coordinación del trabajo, coordinación de sistemas).

☒ *Evalúe las fortalezas y debilidades de la infraestructura organizacional:*

- Administración de instalaciones (luz adecuada, agua limpia, electricidad)
- Gestión tecnológica (equipos, sistemas informativos, hardware/software, biblioteca).

☒ *Evalúe las fortalezas y debilidades de los siguientes sistemas, procesos y dimensiones de los*

recursos humanos:

- Planificación (contratación, selección, dotación de personal, orientación)
- Desarrollo (gestión del desempeño, monitoreo, evaluación)
- Gestión de carrera (desarrollo de carrera, capacitación)
- Mantenimiento (cuestiones de salud y seguridad, cuestiones de género, calidad de vida en el trabajo).

☒ *Evalúe las fortalezas y debilidades de la gestión de programas y servicios:*

- Planificación (identificación de necesidades, fijación de objetivos, alternativas de costos, elaboración de sistemas de evaluación)
- Ejecución (cumplimiento de cronogramas, coordinación de actividades)
- Monitoreo (proyectos y programas, sistemas de evaluación del progreso, comunicación de retroalimentación a los interesados directos).

☒ *Evalúe las fortalezas y debilidades de la gestión de procesos dentro de la organización:*

- Resolución de problemas (definición de problemas, recopilación de datos)
- Toma de decisiones (creación de alternativas, decisiones en cuanto a soluciones, decisiones en cuanto a monitoreo)
- Comunicaciones (intercambio de información precisa y vital, logro de entendimiento compartido entre los miembros de la organización)
- Monitoreo y evaluación (generación de datos, acompañamiento del progreso, utilización de información, cambios y mejoras en la organización).

☒ *Evalúe las fortalezas y debilidades de los vínculos interorganizacionales:*

- Redes (tipo, índole, membresía adecuada, utilidad, coordinación, relación costos-beneficios)
- Asociaciones (tipo, índole, sostenibilidad)
- Vínculos electrónicos (redes de comunicación, equipo de información, recursos de información, personas de diversas aptitudes y antecedentes).

¿De qué manera influye la capacidad organizacional en el desempeño de la organización?
¿Cuáles son en general los puntos fuertes y débiles de la capacidad organizacional?

MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL

No hay dos organizaciones iguales. Cada una tiene un historial, una visión y una misión, una cultura y sistemas de incentivos y recompensas diferenciados. Caracterice el nivel de motivación de acuerdo con estos componentes:

☒ *Analice el historial de la organización:*

- Fecha y proceso de fundación
- Principales recompensas y logros
- Luchas importantes
- Cambios en tamaño, programa, liderazgo.

☒ *Comprenda la cultura de la organización:*

- Actitudes sobre el trabajo
- Actitudes sobre colegas, clientes o interesados directos
- Valores, creencias
- Normas organizacionales subyacentes que guían la organización.

☒ *Comprenda la misión de la organización*

- Evolución de la declaración de la misión

- Metas organizacionales
- Función de la misión en la conformación de la organización, dándole propósito y dirección
- Articulación de investigación/productos de investigación que se valoran.

☒ *Comprenda el sistema de incentivos y recompensas de la organización:*

- Factores clave, valores, motivaciones para promover la productividad
- Libertad intelectual, estímulo, autonomía
- Remuneración, acceso a fondos de donación, oportunidad para progresar
- Reconocimiento de los pares, prestigio.

¿Cómo influye la motivación en el desempeño organizacional? ¿De qué manera influyen positiva y negativamente en la organización su historia, su misión, su cultura y su sistema de incentivos?

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Cada organización debe tratar de cumplir sus metas con una utilización aceptable de recursos mientras asegura la sostenibilidad a largo plazo. “Buen desempeño” significa que el trabajo se realiza en forma efectiva y eficiente y mantiene su relevancia para los interesados directos. Caracterice el desempeño organizacional contestando las siguientes preguntas:

☒ *¿Con qué efectividad se dirige la organización hacia el logro de su misión?*

- Efectividad de los programas principales (principales logros, niveles de aumento de la alfabetización, extensión de nuevos caminos, porcentaje de niñas que reciben educación, nuevos empleos, nivel de productividad de la investigación, nivel de salud de la comunidad; es decir, áreas directamente vinculadas con la misión y la función de la organización)
- Efectividad para satisfacer las expectativas de los clientes (clientes internos y externos atendidos, calidad de los servicios y productos)
- Efectividad para satisfacer las responsabilidades funcionales; por ejemplo, educación (cobertura, logros de los estudiantes)
- Efectividad para proporcionar servicios útiles (prestación de servicios a clientes y beneficiarios, comunidad de investigación, transferencia de tecnología).

☒ *¿Cuál es la efectividad de la organización en el cumplimiento de su misión?*

- Costo de productos y servicios; comparaciones de referencia, si es posible
- Costo de suministro de servicios de gestión interna; comparaciones de referencia
- Percepción de la eficiencia de procedimientos y flujos clave de trabajo
- Uso óptimo de las asignaciones financieras
- Productividad del personal (recambio, ausentismo, productos de investigación).

☒ *¿Ha mantenido la organización su relevancia en el transcurso del tiempo?*

- Revisiones de programas
- Adaptación de la misión
- Satisfacción de las necesidades de los interesados directos
- Adaptación al entorno
- Reputación
- Sostenibilidad en el tiempo
- Sentido empresarial.

☒ *¿Es viable la organización desde el punto de vista financiero?*

- La organización tiene múltiples fuentes de fondos
- Las fuentes de fondos son confiables a mediano y largo plazo
- Los fondos están vinculados al crecimiento o los cambios que ocurran.

¿Cuán bueno es el desempeño de la organización?

EVALUACIÓN DE LA PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL CAMBIO. H: Moros

Tache el número que representa su opinión acerca de si la Organización que va a evaluarse está preparada para el cambio.

La escala de evaluación es:

1= No 2= Hasta cierto punto 3= Si

No	Indicadores	ESCALA		
		3	2	1
1	¿Tiene el cambio el apoyo de los ejecutivos de la Alta Dirección?			
2	¿Están todos los niveles de dirección comprometidos con el cambio?			
3	¿La cultura organizacional estimula el arriesgarse?			
4	¿La cultura organizacional estimula y recompensa la mejora continua?			
5	¿Tiene la Alta Dirección claramente articulada la necesidad de cambio?			
6	¿Ha presentado la Alta dirección una visión clara de un futuro positivo?			
7	¿Usa la Organización medidas específicas para evaluar el desempeño organizacional?			
8	¿Apoyan los esfuerzos de cambio otras actividades principales que están ocurriendo en la Organización?			
9	¿La organización se ha comparado (bencharking) con otras empresas en el campo mundial?			
10	¿Comprenden todos los trabajadores las necesidades del cliente?			
11	¿Recompensa la organización a los trabajadores y/o equipos por ser innovativos y por buscar las raíces de los problemas organizacionales?			
12	¿Es la organización flexible y cooperativa?			
13	¿Se comunica la dirección de manera efectiva con todos los niveles de la organización?			
14	¿Ha implementado la organización otros programas de cambio de manera exitosa?			
15	¿Asumen los empleados responsabilidad personal por su conducta?			
16	¿Toma la organización decisiones con rapidez?			
	SUMA TOTAL			

Norma arbitraria para la interpretación 40 – 48 = Listo para el cambio

 **Cuestionario para identificar €** 24 – 39 = Disposición media para el cambio

16 – 23 = Baia dispoición para el cambio

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 buscar una solución entre los tres.	A	B
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	A	B

	asambleas para informar de las cuestiones importantes a todos.		
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.

TÉCNICAS PARA EVALUAR CULTURA – CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN.

 Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales.

Universidad de La Habana.

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 auto motivado 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 orientación 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.

Items: 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 VALORACIÓN) José Gonçalves das Neves

Items de CLIMA y CULTURA por tipo					
		CLIMA	Item #	CULTURA	Item #
1.	A P	➤ que han cometido un error han tenido una segunda oportunidad?	1	Comprensión mutua	2
2.	O Y	➤ con problemas personales obtienen ayuda?	2	Comunicación/contactos informales	7
3.	O	➤ que desean progresar obtienen apoyo de sus superiores?	4	Aceptación del error	16
4.		➤ la dirección determina las metas de cada empleado?	13	Flexibilidad	17
5.		➤ las evaluaciones se realizan en función del grado en que se cumplen las metas?	18	Apoyo de los compañeros	19
6.		➤ son objetivos los criterios con los que se mide su desempeño?	26	Confianza mutua	21
7.		➤ se realizan los trabajos de acuerdo con los procedimientos establecidos?	31	Apoyo en la solución de problemas de trabajo	25
8.		➤ la dirección cumple las reglas establecidas?	36	Armonía interpersonal	26
9.				Ambiente de trabajo agradable	28
10.				Apoyo en la solución de problemas no relacionados con el trabajo	29

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

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

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

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

Lea estas instrucciones antes de comenzar

A continuación le presentamos diversas afirmaciones acerca del **área y la entidad** en que trabaja. Con el fin de diagnosticar el clima laboral, necesitamos que de forma sincera valore Ud. el nivel que alcanzan los siguientes indicadores.

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 que garantizan la materia prima adecuada para los servicios					
2	Los dirigentes son la inspiración para nuestro trabajo.					
3	En el área todos trabajan con dedicación y entusiasmo					
4	El personal del área 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 los servicios.					
7	El trato del jefe de mi área es respetuoso y positivo con los subordinados					
8	Se ofrecen variedad de reconocimientos que 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 controla con tenacidad 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 establecen adecuadas relaciones inter departamentales					
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 mejorar las actividades orientadas.					
20	Experimento gran vocación por el trabajo que realizo					

21	Me satisface el salario que me pagan						
22	Se mantienen frecuentes contactos entre los jefes y subordinados						
23	La Organización tiene definida las funciones y requisitos de cada puesto o cargo.						
24	Los que dirigen mantienen la exigencia para el logro de un trabajo de excelencia						
25	Existe real preocupación por la salud física y psicológica del trabajador						
26	Considero que en mi área está bien distribuida la carga de trabajo						
27	Los problemas entre las áreas se discuten de manera constructiva						
28	Las políticas de la empresa (reglas o guías establecidas para administrar) aseguran el compromiso de los trabajadores en la Organización.						
29	El jefe asegura la carga de trabajo adecuada para el desempeño del personal						
30	En el área se cuenta con los instrumentos y medios de trabajo necesarios						
31	Me satisface el transporte para el traslado a la Organización						
32	Existe cooperación entre las áreas de trabajo para el logro de la misión organizacional						
33	La estrategia organizacional facilita el desarrollo de los servicios (misión, visión, etc)						
34	No existe favoritismo hacia algunos trabajadores						
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	La forma de ser de mi jefe me ayuda a mejorar mis resultados laborales						
38	Se dan reconocimientos justos por el desempeño excelente en el trabajo						
39	Existe real preocupación de los jefes 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 posee una actuación honesta con los recursos asignados para el área						
43	En la organización está establecido quién tiene la autoridad y responsabilidad para cada tarea						

Reservas y propuestas de Mejoras

(Puede usar el reverso del cuestionario para expresar todas sus opiniones sobre el tema)

TABLA RESUMEN DE LAS DIMENSIONES Y SUS VARIABLES. PARA EL TRABAJO CON EXPERTOS.

Dimensiones	VARIABLES	Item
ESTRUCTURA	La Organización cuenta con suministradores, que garantizan la materia prima adecuada para 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 definida las funciones y requisitos de cada puesto o cargo.	23
	Las políticas de la empresa (reglas o guías establecidas para administrar) aseguran el compromiso de los trabajadores en la Organización.	28
	La estrategia organizacional facilita el desarrollo de los servicios (misión, visión, etc).	33
	En la organización está establecido quién tiene la autoridad y responsabilidad para cada tarea	43
LIDERAZGO Y DIRECCIÓN	Los dirigentes son la inspiración para nuestro trabajo.	2
	El trato del jefe de mi área es respetuoso y positivo con los subordinados	7
	El jefe orienta y controla con tenacidad 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 mejorar las actividades orientadas.	19
	Los que dirigen mantienen la exigencia para el logro de un trabajo de excelencia	24
	El jefe asegura la carga de trabajo adecuada para el desempeño del personal	29
	No existe favoritismo hacia por algunos trabajadores	34
	La forma de ser de mi jefe me ayuda a mejorar mis resultados laborales	37
	El jefe posee una actuación honesta con los recursos asignados para el área	42
MOTIVACIÓN-SATISFACCIÓN	En el área todos trabajan con dedicación y entusiasmo	3
	El personal del área es competente para el desempeño del puesto	4
	Se ofrecen variedad de reconocimientos que 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

	Experimento gran vocación por el trabajo que realizo	20
	Me satisface el salario que me pagan	21
	Existe real preocupación por la salud física y psicológica del trabajador	25
	Considero que en mi área está bien distribuida la carga de trabajo	26
	En el área se cuenta con los instrumentos y medios de trabajo necesarios	30
	Me satisface el transporte para el traslado a la Organización	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 establecen adecuadas relaciones interdepartamentales	16
	Se mantienen frecuentes contactos entre los jefes y subordinados	22
	Los problemas entre las áreas se discuten de manera constructiva	27
	Existe cooperación entre las áreas de trabajo, para el logro de la misión organizacional	32
	Las críticas que se realizan en el equipo, son aceptadas y superadas sin reservas	36
	Existe real preocupación de los jefes por los problemas personales de los trabajadores	39
	Los miembros del equipo expresan sus verdaderos sentimientos durante las discusiones o debates.	41

INDICE DESCRIPTIVO DEL TRABAJO DE SMITH, KENDALL Y HULIN

Nombre y apellido: _____

Sexo: ____ Edad: ____ años Puesto de trabajo: _____

Último grado cursado: _____ Experiencia en el puesto: ____ años ____ meses

Instrucciones: Aquí se describen distintos aspectos de su trabajo Coloque una "S" junto al enunciado, si éste describe los aspectos especiales de su trabajo, por ejemplo el trabajo mismo, la retribución, etc., o una "N", si el enunciado no describe este aspecto, o un "?" si no le es posible decidirse.

El trabajo mismo

Interesante

Rutina

Satisfactorio

Aburrido

Bueno

Creativo

Respetado

Exigente

Agradable

Útil

Causa fatiga

Sano

Mejora la capacidad

De pie

Frustrante

Sencillo

Interminable

Comunica el sentimiento de haber
realizado algo

La retribución

Los ingresos son adecuados para los gastos usuales

Reparto satisfactorio de beneficios

Apenas bastan los ingresos

Mala

Los ingresos permiten adquirir artículos de lujo

Insegura

Menos de lo que me corresponde

Muy bien pagado

Insuficientemente pagado

Las posibilidades de ascenso

Buena posibilidad para avanzar

Las posibilidades son algo limitadas

El ascenso se basa en las aptitudes

No se avanza en este puesto

Buenas oportunidades de ascenso

Prácticas injustas de ascenso

Los ascensos se dan raras veces

	Ascensos regulares
El (Los) superior(es)	Oportunidades bastante buenas para ascender
Solicita mi consejo	
Difícil de satisfacer	Los(las) colaboradores(as) / colegas
Descortés	
Ensalza el trabajo bien hecho	Estimulantes
Lleno de tacto	Aburridos
Influyente	Lentos
Está al tanto de todo	Codiciosos
No inspecciona suficientemente	Tontos
Fácilmente excitable / irascible	Consentido de responsabilidad
Me dice a que debo atenerme	Rápidos
Molesto	Inteligentes
Testarudo / Intransigente	Se convierten fácilmente en enemigos
Conoce bien el trabajo	Hablan demasiado
Malo	Prudentes
Inteligente	Perezosos
Me deja en paz (me deja que me ocupe de mis cosas)	Desagradables
Perezoso	No respetan la vida privada
Está a mano cuando se le necesita	Activos
	Intereses limitados
	Leales / fiables
	Es difícil llegar a conocerlos

CLAVE INDICE DESCRIPTIVO DEL TRABAJO DE SMITH, KENDALL Y HULIN

Instrucciones: Aquí se describen distintos aspectos de su trabajo Coloque una "S" junto al enunciado, si éste describe los aspectos especiales de su trabajo, por ejemplo el trabajo mismo, la retribución, etc., o una "N", si el enunciado no describe este aspecto, o un "?" si no le es posible decidirse.

El trabajo mismo

S Interesante

N Rutina

S Satisfactorio

N Aburrido

S Bueno

S Creativo

S Respetado

N Exigente

S Agradable

S Util

N Causa fatiga

S Sano

S Mejora la capacidad

N De pie

N Frustrante

N Sencillo

N Interminable

S Comunica el sentimiento de haber realizado algo

El (Los) superio(es)

S Solicita mi consejo

La retribución

S Los ingresos son adecuados para los gastos usuales

S Reparto satisfactorio de beneficios

N Apenas bastan los ingresos

N Mala

S Los ingresos permiten adquirir artículos de lujo

N Insegura

N Menos de lo que me corresponde

S Muy bien pagado

N Insuficientemente pagado

Las posibilidades de ascenso

S Buena posibilidad para avanzar

N Las posibilidades son algo limitadas

S El ascenso se basa en las aptitudes

N No se avanza en este puesto

S Buenas oportunidades de ascenso

N Prácticas injustas de ascenso

N Los ascensos se dan raras veces

S Ascensos regulares

S Oportunidades bastante buenas para ascender

N Díficil de satisfacer	Los(las) colaboradores(as) / colegas
N Descortés	
S Ensalza el trabajo bien hecho	S Estimulantes
S Lleno de tacto	N Aburridos
S Influyente	N Lentos
S Está al tanto de todo	S Codiciosos
N No inspecciona suficientemente	N Tontos
N Fácilmte excitable / irascible	S Consentido de responsabilidad
S Me dice a que debo atenerme	S Rápidos
N Molesto	S Inteligentes
N Testarudo / Intransigente	N Se convierten fácilmente en enemigos
S Conoce bien el trabajo	N Hablan demasiado
N Malo	S Prudentes
S Inteligente	N Perezosos
S Me deja en paz (me deja que me ocupe de mis cosas)	N Desagradables
N Perezoso	N No respetan la vida privada
S Está a mano cuando se le necesita	S Activos
	N Intereses limitados
	S Leales / fiables
	N Es difícil llegar a conocerlos

Nota: Las letras iniciales son la clave para un esquema de respuestas de evaluación en el sentido positivo de cada escala. No presentar esta clave al sujeto.

CALIFICACIÓN de los ITEMS:

- A las respuestas en el sentido de la clave se le dan 3 puntos.
- A las respuestas en el sentido contrario al de la clave se le dan 0 puntos.
- A las respuestas de indecisión (?) se les da 1 punto.

CALIFICACIÓN de los ASPECTOS:

- Se busca la suma de los puntos obtenidos por el sujeto en la totalidad de ítems del mismo.

INTERPRETACIÓN de las puntuaciones

Para 18 ITEMS		Para 9 ITEMS
41 – 54	Satisfacción	21 - 27
27 – 40	Satisfacción con fuentes de Insatisfacción	14 – 20
14 – 26	Insatisfacción con fuentes de Satisfacción	8 – 13
0 - 13	Insatisfacción	0 - 7

Resumen de los resultados de la muestra: para cada una de las 5 áreas hacer una tabla resumen de la distribución de frecuencias por categoría interpretativa

Categoría	Frecuencia	Por ciento
Satisfacción		
Satisfacción con fuentes de Insatisfacción		
Insatisfacción con fuentes de Satisfacción		
Insatisfacción		

Facultad de Psicología. Universidad de La Habana. Cuba.

SURVEY DE SATISFACCIÓN.

Edad: _____ Sexo: M F Tiempo en la empresa _____

Ocupación: _____ Tiempo en la ocupación _____

A continuación Ud. debe responder de acuerdo a sus sentimientos hacia su centro de trabajo, las prácticas de dirección y su bienestar personal.

Por favor, para cada aspecto circule la letra que mejor representa sus sentimientos utilizando las siguientes escalas:

Escala valorativa para las secciones sobre la EMPRESA y el BIENESTAR PERSONAL:	Escala valorativa para evaluar la sección sobre las PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN:
A = Excelente (100%)	A = Siempre (100%)
B = Bueno (90%)	B = Frecuentemente (90%)
C = Promedio (80%)	C = A veces (75%)
D = Pobre (60%)	D = Nunca (60%)
	NA = No Aplicable

MI EMPRESA:

Como valoro mi empresa en:

	100 %	90%	80%	60%
1. Respeto hacia los individuos.	A	B	C	D
2. Comunicaciones abiertas.	A	B	C	D
3. Promoción de la innovación.	A	B	C	D
4. Promoción de la calidad.	A	B	C	D
5. Implementación de la calidad.	A	B	C	D
6. Brindar el entrenamiento necesario para la realización de mi trabajo.	A	B	C	D
7. Dar las herramientas necesarias para la realización de mi trabajo.	A	B	C	D
8. Brindar el apoyo y los recursos necesarios para hacer mi trabajo.	A	B	C	D
9. Dar oportunidades de hacer carrera.	A	B	C	D
10. Garantizar un puesto de trabajo seguro.	A	B	C	D

PRACTICAS DE DIRECCIÓN:

Escala valorativa para evaluar la sección sobre las PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN:
A = Siempre (100%)
B = Frecuentemente (90%)
C = A veces (75%)
D = Nunca (60%)
NA = No Aplicable

ACTITUD Y ESTILO – Mi jefe inmediato

	100 %	90%	75 %	60%	
11. Actúa efectivamente como líder/entrenador	A	B	C	D	NA
12. Trata a todos los miembros del equipo con justeza; muestra comprensión, paciencia y respeto por la dignidad y el valor de todos.	A	B	C	D	NA
13. Muestra compromiso con el trabajo tanto en sus acciones como por sus palabras, es un jugador del equipo.	A	B	C	D	NA
14. Estimula la creatividad y el trabajo en equipo para la solución de problemas.	A	B	C	D	NA

COMUNICACIÓN - Mi jefe inmediato

15. Se asegura que sus instrucciones son claras, comprensibles y completas. Hace uso de habilidades interactivas.		A	B	C	D	NA
16. Pregunta ¿Por qué? para ganar conocimientos y comprensión. Escucha cuidadosamente las sugerencias, comentarios e ideas de los miembros de equipo.		A	B	C	D	NA
17. Pregunta “Quién es el cliente” para estar seguro de que los miembros del equipo comprenden a quien se esta tratando se servir.		A	B	C	D	NA

RECONOCIMIENTO - Mi jefe inmediato

18. Usa el Sistema de Reconocimientos para, de manera formal e informal resaltar los logros de los miembros del equipo.		A	B	C	D	NA
19. Usa el Sistema de Reconocimientos con justeza y consistentemente.		A	B	C	D	NA

INSPECTOR / AYUDA - Mi jefe inmediato

20. Trabaja activamente para dar ayuda/inspector/facilitador.		A	B	C	D	NA
---	--	---	---	---	---	----

USO DE HERRAMIENTAS / PROCESOS - Mi jefe inmediato

21. Me ayuda a identificar a todos los clientes internos y sus demandas; explica nuestras especificaciones como suministradores.		A	B	C	D	NA
22. Estimula el uso de técnicas estadísticas para recoger y analizar datos.		A	B	C	D	NA

ENTRENAMIENTO / TRABAJO EN EQUIPO - Mi jefe inmediato

23. Camina como habla. Usa el proceso de Calidad Total, actúa como un facilitador, y está dispuesto a probar nuevas conductas, y estimula a otros a hacer lo mismo.		A	B	C	D	NA
24. Es un miembro del equipo; estimula el trabajo en equipo en todas las áreas de nuestro trabajo y apoya el esfuerzo del grupo.		A	B	C	D	NA
25. Estimula a compartir la información, las ideas, y los recursos (materiales, de tiempo y personas) entre grupos, otros departamentos.		A	B	C	D	NA

LOGRO DE RESULTADOS DE TRABAJO - Mi jefe inmediato

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|----|
| 26. Exige y promociona la excelencia en el servicio, la calidad y la producción para el cliente interno y externo. | A | B | C | D | NA |
| 27. Se concentra en dirigir el proceso mas que en los resultados. | A | B | C | D | NA |
| 28. Comunica los objetivos de mi equipo de trabajo, departamentos y empresa. | A | B | C | D | NA |

MI BIENESTAR:

Escala valorativa para las sección sobre el BIENESTAR PERSONAL:
A = Excelente (100%)
B = Bueno (90%)
C = Promedio (80%)
D = Pobre (60%)

Como valoro los siguientes aspectos:

- | | | | | |
|--|----|---|----|---|
| 29. Mi compensación. | A | B | C | D |
| 30. Mis beneficios (prestaciones) como empleado. | A | B | C | D |
| 31. Sistema de Reconocimiento s y Recompensas | A | B | C | D |
| 32. Las horas que trabajo. | A | B | C | D |
| 33. Apoyo a una buena vida hogareña. | A | B | C | D |
| 34. ¿Recomendaría Ud. a la Empresa como un buen lugar para trabajar? | Si | | No | |

DIRECCION A NIVEL DE EMPRESA:

Como valoro a la dirección de la empresa en:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|----|
| 35. Mostrar las habilidades efectivas de las personas. | A | B | C | D | NA |
| 36. Preocupación por la calidad. | A | B | C | D | NA |
| 37. Reacción ante las quejas y problemas de los trabajadores. | A | B | C | D | NA |
| 38. Son visibles y asequibles a los trabajadores. | A | B | C | D | NA |
| 39. Brindar apoyo para ayudarnos en el trabajo. | A | B | C | D | NA |
| 40. Comprender el esfuerzo realizado por los trabajadores. | A | B | C | D | NA |
| 41. Se preocupa por nuestra seguridad. | A | B | C | D | NA |
| 42. Reconoce buenos desempeños. | A | B | C | D | NA |

Nuestro jefe de calidad total:

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|----|
| 43. Actúa efectivamente como lider/entrenador/coach. | A | B | C | D | NA |
| 44. Trata a todos los miembros del equipo con justeza; muestra comprensión, paciencia y respeto por la dignidad y el valor de todos. | A | B | C | D | NA |
| 45. Muestra compromiso con el trabajo tanto en sus acciones como por sus palabras, es un jugador del equipo. | A | B | C | D | NA |

46. Estimula la creatividad y el trabajo en equipo para la solución de problemas.	A	B	C	D	NA
47. Garantiza que sus instrucciones sean claras, comprensibles y completas; hace uso de habilidades interactivas.	A	B	C	D	NA
48. Pregunta ¿Por qué? para ganar conocimiento y comprensión. Escucha cuidadosamente las sugerencias, comentarios e ideas.	A	B	C	D	NA
49. Pregunta ¿Quién es el cliente? para asegurarse de que los miembros de equipo comprenden a quien se está prestando el servicio.	A	B	C	D	NA
50. Usa el Sistema de Reconocimientos para de manera formal o informal resaltar los logros de los miembros del equipo.	A	B	C	D	NA
51. Usa el Sistema de Reconocimientos de manera justa y consistente.	A	B	C	D	NA
52. Trabaja activamente para ser de ayuda/inspector/facilitador.	A	B	C	D	NA
53. Me ayuda a identificar todos los clientes internos y sus exigencias; explica las especificaciones de nuestro suministrador.	A	B	C	D	NA
54. Estimula el uso de técnicas estadísticas para la recogida y análisis de los datos.	A	B	C	D	NA
55. Camina como habla. Usa el proceso de Calidad Total, actúa como facilitador y está dispuesto a probar nuevas conductas, y estimula a otros a hacer lo mismo.	A	B	C	D	NA
56. Es un jugador del equipo; estimula el trabajo en equipo en todas las áreas de nuestro trabajo y apoya el esfuerzo del grupo.	A	B	C	D	NA
57. Estimula el compartir la información, las ideas y recursos (materiales, de tiempo y personas)entre grupos y departamentos	A	B	C	D	NA
58. Demanda y promociona la excelencia en el servicio a los clientes internos y externos, la calidad y la producción.	A	B	C	D	NA
59. Se concentra mas en la administración del proceso que en los resultados.	A	B	C	D	NA

RECURSOS HUMANOS:

Cómo valoro al departamento de recursos humanos en:

	100%	90%	80%	60%
60. Respuesta a mis preguntas y necesidades.	A	B	C	D
61. Preocupación, seguimiento a los problemas de seguridad.	A	B	C	D
62. Preocupación, seguimiento a los problemas de beneficios.	A	B	C	D
63. Preocupación, seguimiento a los problemas personales.	A	B	C	D
64. Comunicación de todos los beneficios, las políticas de la empresa.	A	B	C	D
65. Aprovechamiento de las habilidades de los trabajadores.	A	B	C	D

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 e satisfacción individual y colectiva tras el tratamiento estadístico de las respuestas. El modelo que le presentamos es una adaptación de ese material.

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 Marlon.

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 ítems 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 $6 - 2 = 4$; $4 \times 6 = 24$.

Nota: La puntuación máxima es de 42 ($7-1=6$; $6 \times 7=42$). 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 DE EXPECTATIVAS Y SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES EN EL TRABAJO. Adaptación de E. Acosta

Lea estas instrucciones antes de comenzar

Estimado colaborador, el cuestionario que le presentamos comprende dieciocho afirmaciones, cuyo objetivo es conocer los elementos que aportan satisfacción y los que aportan insatisfacción en el trabajo. Para lo cual se deberá efectuar las calificaciones señaladas, evaluándolas con arreglo a una escala de cinco puntos;

(mínimo) 1 2 3 4 5 (máximo)

En relación a cada ítem se plantean **dos preguntas** por lo cual deberá:

- Circular el grado en que se da esta característica actualmente en relación con el trabajo que desempeña.
- Marcar con una X el grado en que debería darse.

De antemano le ofrecemos nuestro agradecimiento por su cooperación.

No	Indicadores y variables	1	2	3	4	5
1	El trabajo me permite la superación o capacitación para el puesto	1	2	3	4	5
2	Con mi trabajo estoy logrando alcanzar mis principales aspiraciones de vida.	1	2	3	4	5
3	El trabajo me proporciona seguridad, por las condiciones y los medios de protección.	1	2	3	4	5
4	El trabajo me brinda la posibilidad de adecuados estímulos materiales y/o propinas	1	2	3	4	5
5	En el trabajo disfruto trabajar con otros e intercambiar con amigos.	1	2	3	4	5
6	Alcanzo en el trabajo un nivel de responsabilidad en que mis decisiones son importantes	1	2	3	4	5
7	Para mí, es primordial en el trabajo las relaciones con los jefes o supervisores que me controlan	1	2	3	4	5
8	En el trabajo se ofrecen variedad de reconocimientos que estimulan mi esfuerzo.	1	2	3	4	5
9	Las exigencias me alientan a pensar de forma innovadora, para progresar en el puesto de trabajo	1	2	3	4	5
10	Me agrada el ambiente de grupo y de fraternidad que se ofrece en el trabajo	1	2	3	4	5
11	Se me proporciona apoyo en abastecimientos para el desempeño en el trabajo (instrumentos, materiales e insumos)	1	2	3	4	5

12	Me permiten un máximo de libertad y autonomía para desempeñar el trabajo	1	2	3	4	5
13	Se me provee un sistema de estímulos que me permiten satisfacer mis necesidades básicas	1	2	3	4	5
14	Me facilitan un local para trabajar con buena ambientación (iluminación, ventilación e higiene)	1	2	3	4	5
15	Me agradan nuestros directivos laborales, pues alientan con su ejemplo a los miembros del equipo	1	2	3	4	5
16	El salario que recibo está acorde con la labor que realizo y logra mantener a mi familia y probarme a mí mismo.	1	2	3	4	5
17	Me suministran medios de transporte que me permite el cumplimiento de la disciplina en el trabajo	1	2	3	4	5
18	En mi trabajo existe real preocupación por la salud física y psicológica del trabajador	1	2	3	4	5

Propuestas de Mejoras

(Puede expresar todas sus opiniones sobre la satisfacción de necesidades en el trabajo)

BASES PARA LA INTERPRETACIÓN:

Para ello deberá ponderar a las respuestas:

- a) *En qué medida se da actualmente?*
(mínimo) 1 2 3 4 5 (máximo)
- b) *En qué medida debería darse?*
(mínimo) 1 2 3 4 5 (máximo)

El cuestionario que hemos adaptado (siguiendo el modelo de A. Maslow, de Porter y las consideraciones de A. Cuesta) comprende dieciocho ítems, cuyo objetivo es medir el grado en que se satisfacen las principales necesidades motivacionales, vinculadas al trabajo.

Los ítems de cuestionario tienen relación con las siguientes necesidades jerarquizadas:

- 7. Necesidades fisiológicas; ítems 4, 13 y 16
- 8. Necesidades de seguridad; ítems 3, 11, 14 y 18
- 9. Necesidades de pertenencia y amor; ítems 5, 7, 10 y 15
- 10. Necesidades de valoración: ítems 6, 8 y 17
- 11. Necesidades de autorrealización, crecimiento profesional: ítems 1, 2, 12 y 9.

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.

✚ Comente los resultados del cuestionario en una reunión. Clarifique los componentes de mayor insatisfacción (y también los de mayor satisfacción) en cada colaborador, al mostrar la diferencia entre la situación real presente (a) y la deseada (b).

✚ Reflexionen conjuntamente acerca de las iniciativas o esferas que pueden aportar mayor satisfacción.

TÉCNICAS PARA EVALUAR LA SALUD MENTAL EN EL TRABAJO
ENCUESTA AL PERSONAL DE SERVICIOS HUMANOS

C. Maslach y S. E. Jackson

Versión de J. Román, 1999

DATOS PERSONALES CONTESTE A LAS SIGUIENTES FRASES INDICANDO LA FRECUENCIA CON QUE USTED HA EXPERIMENTADO ESE SENTIMIENTO. ESCRIBA EN CADA CUADRÍCULA EL NÚMERO CORRESPONDIENTE.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días

1	Me siento emocionalmente agotado(a) por mi trabajo	
2	Me siento agotado(a) al final de la jornada de trabajo	
3	Me siento fatigado(a) cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentarme con otro día de trabajo	
4	Puedo entender fácilmente cómo sienten las personas que atiendo	
5	Siento que trato a algunas de las personas que atiendo como si fuesen objetos impersonales	
6	Tratar con personas todo el día es realmente tenso para mí	
7	Trato muy eficazmente los problemas de las personas que atiendo	
8	Me siento "quemado(a)" por mi trabajo	
9	Creo que influyo positivamente con mi trabajo en las vidas de otras personas	
10	Me he vuelto más insensible con las personas desde que desempeño este trabajo	
11	Me preocupa que este trabajo me endurece emocionalmente	
12	Me siento con mucho vigor	
13	Me siento frustrado(a) en mi trabajo	
14	Siento que estoy trabajando demasiado	
15	Me es indiferente, realmente, lo que le sucede a algunas de las personas que atiendo	
16	Trabajar directamente con personas me produce mucho estrés	
17	Me es fácil crear una atmósfera relajada con las personas que atiendo	
18	Me siento estimulado(a) después de trabajar directamente con las personas que atiendo	
19	En este trabajo he realizado muchas cosas que valen la pena	
20	Siento que ya no doy más	
21	En mi trabajo trato problemas emocionales con mucha calma	
22	Siento que las personas que atiendo me echan la culpa de algunos de sus problemas	

Nombres _____

Apellidos _____

Sexo: Masculino Femenino

Edad: _____años

Estado civil:

Soltero(a) Casado(a) Unión libre

Divorciado(a)/Separado(a) Viudo(a)

Hijos: No Sí ¿Cuántos?_____

Edades:_____

Escolaridad:

Primaria Media Media superior

Universitaria incompleta Universitaria

Profesión: _____

Centro laboral: _____

Experiencia laboral total: _____años

Exper. en el cargo actual: _____años

**E.S.E.
de Seppo Aro**

Nombre: _____ Fecha: _____

Profesión: _____ Edad: _____ Sexo: _____

¿HA PADECIDO ALGUNOS DE ESTOS SÍNTOMAS DURANTE EL ÚLTIMO AÑO?

Los síntomas que se presentan regularmente relacionados con la menstruación o los que pueden relacionarse con la ingestión de bebidas alcohólicas no deben ser señalados.

N°	Síntomas	Rara-mente o nunca	Algunas veces	Frecuen-temente	Muy frecuen-temente
1	Acidez o ardor en el estómago				
2	Pérdida del apetito				
3	Deseos de vomitar o vómitos				
4	Dolores abdominales				
5	Diarreas u orinar frecuentemente				
6	Dificultades para quedarse dormido o despertarse durante la noche				
7	Pesadillas				
8	Dolores de cabeza				
9	Disminución del deseo sexual				
10	Mareos				
11	Palpitaciones o latidos irregulares del corazón				
12	Temblor o sudoración en las manos				
13	Sudoración excesiva sin haber realizado esfuerzo físico				
14	Falta de aire sin haber realizado esfuerzo físico				
15	Falta de energía o depresión				
16	Fatiga o debilidad				
17	Nerviosismo o ansiedad				
18	Irritabilidad o enfurecimientos				

Para uso del examinador:

VALORACIÓN=	DIAGNÓSTICO:
--------------------	---------------------

Escala Sintomática de Estrés (E.S.E.) de Seppo Aro

Este cuestionario comprende 18 items, los que corresponden a igual número de síntomas asociables a vivencias crónicas de estrés.

El sujeto deberá marcar con una cruz en la escala de tiempo de cuatro intervalos desde “raramente o nunca” a “muy frecuentemente”, adjudicándosele los siguientes valores:

Raramente o nunca	0 puntos por cada respuesta
Algunas veces	1 punto por cada respuesta
Frecuentemente	2 puntos por cada respuesta
Muy frecuentemente	3 puntos por cada respuesta

La suma total de puntos dará la valoración del sujeto.

El autor del cuestionario considera como **normal valores de 0 a 10 puntos**.

**FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES
ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN**

G. Bocanument y N. Berján

Seccional:		Regional:		Lugar:	
Edad	Sexo	Sección	Contrato	Escolaridad	Tiempo vinculac.
Cargo u oficio		No. personas a su cargo		Fecha	

ÁREA 1 CONTENIDO DE TRABAJO

			FRECUENCIAS			
			A	B	C	D
			Casi siempre	Mayoría de las veces	Algunas veces	Casi nunca
Autonomía	1	¿Tiene la posibilidad de organizar y clasificar su trabajo?	1	2	3	4
	2	¿Tiene definidas las fuentes de información para organizar su trabajo?	1	2	3	4
	3	¿Tiene la posibilidad de tomar decisiones relacionadas con la manera de realizar su trabajo?	1	2	3	4
	4	¿Tiene la posibilidad de tomar decisiones sin la presencia de su jefe?	1	2	3	4
	5	¿La responsabilidad de la toma de decisiones es compartida?	1	2	3	4
	6	¿Debe hacer tareas en desacuerdo con las funciones determinadas para su cargo?	4	3	2	1
Ambigüedad del rol	7	¿Sus funciones o tareas son suficientemente claras?				
	8	¿Son claros los objetivos de su trabajo?				
	9	¿Tiene claros los alcances o límites de las tareas que realiza?				
	10	¿Recibe ud. órdenes contradictorias?				

	11	¿Las funciones que ud. realiza le genera conflictos con sus compañeros?				
Sobrecarga de trabajo	12	¿Tiene ud. que desarrollar varias tareas simultáneamente?				
	13	¿Las tareas que ud. hace son muy difíciles o complejas?				
	14	¿Es adecuado el tiempo asignado para cada tarea?				
	15	¿Las tareas que ud. realiza están de acuerdo con sus habilidades y destrezas?				
Monotonía y repetitividad	16	¿Su trabajo implica diversidad de tareas?				
	17	¿Debe realizar las mismas funciones de forma repetida?				
	18	¿Puede crear procedimientos para mayor efectividad de sus labores?				

AREA 2 ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO

			FRECUENCIAS			
			A	B	C	D
			Casi siempre	Mayoría de las veces	Algunas veces	Casi nunca
Ritmo	19	¿El tiempo disponible de trabajo es suficiente para realizar todas sus tareas?				
	20	¿Puede variar el ritmo en el desarrollo de las tareas?				
	21	¿La jornada de trabajo es prolongada?				
	22	¿Durante la jornada de trabajo hay al menos dos pausas o descansos reglamentarios?				
	23	¿Durante el turno puede tomar períodos de descanso cortos así no est'en reglamentados?				
	24	¿Considera suficientes los descansos entre turno y turno?				
	25	¿Tiene la posibilidad de programar sus turnos de descanso?				
	26	¿Puede descansar los fines de semana?				
	27	¿Tiene la posibilidad de programar sus vacaciones?				
Turnos	28	¿Interviene ud. en la asignación de los turnos?				
	29	¿Debe trabajar en turnos nocturnos?				
	30	¿Tiene que doblar turnos?				
	31	¿Interfiere la asignación de turnos en sus relaciones familiares y sociales?				
	32	¿Los turnos que ud. realiza le afectan su salud?				
	33	¿El trámite para la consecución de reemplazos es rápido y efectivo?				
	34	¿Las jornadas de trabajo se prolongan sin previa programación?				
	35	¿Las horas extra están previstas y programadas?				

AREA 3 RELACIONES HUMANAS

			FRECUENCIAS			
			A	B	C	D
			Casi siempre	Mayoría de las veces	Algunas veces	Casi nunca
Relaciones jerárquicas	36	¿Puede hablar sin dificultad con sus jefes?				
	37	¿Sus jefes son amables y cordiales al hablar con usted?				
	38	¿Cuando lo supervisan lo hacen de manera positiva?				
	39	¿La supervisión tiene más carácter vigilante que de apoyo y consideración?				
	40	¿Los jefes tienen la tendencia a buscar faltas para luego aplicar sanciones?				
	41	¿Los jefes son muy estrictos en cuanto al cumplimiento del horario?				
	42	¿Hay muchas dificultades para obtener un permiso?				
Participación	43	¿Es tomado en cuenta por su jefe en la toma de decisiones?				
	44	¿Acuerda y negocia con su jefe el manejo de las tareas y las responsabilidades que le corresponden?				
Relaciones cooperativas	45	¿Trabaja usted solo?				
	46	¿En general se entiende usted bien con sus compañeros de trabajo?				
	47	¿Las relaciones con sus compañeros son de cooperación mutua?				
	48	¿En situaciones difíciles cuenta con el apoyo y colaboración del grupo?				
	49	¿La comunicación se ve afectada por el desarrollo de las labores?				
Relaciones funcionales	50	¿Debe realizar tareas en equipo?				
	51	¿Su trabajo depende de los resultados de sus compañeros?				
	52	¿El trámite para pedir ayuda de otras áreas técnicas es sencillo y ágil?				
	53	¿El trabajo en equipo produce los resultados que usted espera?				

AREA 4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

			FRECUENCIAS			
			A	B	C	D
			Casi siempre	Mayoría de las veces	Algunas veces	Casi nunca
	54	¿Se hace inducción al personal nuevo?				
	55	¿Para el desarrollo de nuevas tareas se hace entrenamiento?				
	56	¿Se imparten instrucciones suficientes para realizar eficazmente el oficio?				
	57	¿Hay oportunidades de capacitación relacionada con el cargo o el oficio?				
	58	¿Hay oportunidades de capacitación en otras áreas o temas de interés personal?				
	59	¿Su desempeño en el trabajo o sus aportes son reconocidos o valorados?				
	60	¿Existe un auxilio para la educación de la familia?				
	61	¿Existen servicios de salud para la familia?				
	62	¿Se ejecuta un programa de Salud Ocupacional?				
	63	¿Se realizan actividades educativas relacionadas con la Salud Ocupacional?				
	64	¿Participa usted en actividades de Salud Ocupacional?				
	65	¿Se han desarrollado actividades en áreas de medicina, seguridad industrial, higiene o psicología?				
	66	¿Ha participado en talleres sobre uso de alcohol o drogas, tabaquismo, enfermedades de transmisión sexual, etc.?				
	67	¿Existen manuales de funciones claros y específicos?				
	68	¿Se permite la rotación de cargos u oficios?				
	69	¿Hay oportunidades de ascender baadas en méritos propios?				
	70	¿Hay programas de recreación para la familia?				
	71	¿Hay un subsidio para la vivienda?				

	72	¿Hay un auxilio para la educación de la familia?				
	73	¿Hay servicios de salud para la familia?				

ESTRESANTES DERIVADOS DEL TRABAJO			FRECUENCIAS			
			A	B	C	D
			Casi siempre	Mayoría de las veces	Algunas veces	Casi nunca
Quando tiene usted problemas en el trabajo:						
Autorreporte de síntomas	1	¿Le duele la cabeza?				
	2	¿Siente mareos?				
	3	¿Siente náuseas?				
	4	¿Le da diarreas?				
	5	¿Le da estreñimiento?				
	6	¿Le duele la espalda?				
	7	¿Siente cansancio muscular?				
	8	¿Le tiemblan las manos?				
	9	¿Le sudan las manos?				
	10	¿Siente palpitaciones?				
	11	¿Siente rasquiña o picazón en la piel?				
	12	¿Se le brota la piel?				
	13	¿Duerme mal?				
	14	¿Le da mucho apetito?				
	15	¿Se le quita mucho el apetito?				

	16	¿Se le olvida hacer las cosas?				
	17	¿No puede concentrarse en el trabajo?				
	18	¿Siente inseguridad?				
	19	¿Siente temor pero no sabe a qué?				
	20	¿Se siente incapaz para solucionar sus problemas?				
	21	¿Se vuelve agresivo?				
	22	¿Se irrita o enoja con facilidad?				
	23	¿Se desespera?				
	24	¿Siente tristeza?				
	25	¿Se siente amenazado por algo?				
	26	¿Se siente frustrado?				
	27	¿Siente deseos de llorar?				
	28	¿Se deprime?				
	29	¿Siente que su actividad sexual le disminuye?				
	30	¿No puede hacer las cosas?				
	31	¿Se ausenta del trabajo?				
	32	¿No se puede estar quieto?				
	33	¿Tiene dificultades para comunicarse con los demás?				
	34	¿Fuma más de lo habitual?				
	35	¿Consume bebidas alcohólicas en exceso?				
	36	¿Consume medicamentos para tranquilizarse?				
	37	¿Se accidenta fácilmente?				

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION DE RIESGO SOCIO – CULTURALES

Fuente: Rediseño E. Acosta y E. Casas Díaz

FACTORES DE RIESGO SOCIO – CULTURALES

Estimado profesional:

Este cuestionario pretende obtener una visión global de su Hotel respecto a los factores de riesgo socio-culturales que afectan la actividad laboral de las profesionales y directivas presentes en el mismo.

A continuación le presentamos una serie de preguntas con varias alternativas de respuesta.

- A. Nunca
- B. Casi Nunca
- C. Algunas Veces
- D. Casi Siempre

A B C D

Le informamos de que cualquier dato que usted aporte en el cuestionario será tratado de manera **CONFIDENCIAL**.

Agradecemos su sinceridad y colaboración, pues nadie está en mejores condiciones que usted para evaluar las condiciones y entorno en que trabajas.

Muchas gracias por su colaboración

Las autoras

Datos relativos a la encuestada

Edad: _____

Estado Civil: _____

Tiempo de vinculación a la actividad profesional: _____

No. Hijos _____

Experiencia en el Turismo: _____

VARIABLE 1 DIMENSIONES DEL TRABAJO

SATISFACCION PROFESIONAL

1. ¿Tiene la libertad para decidir como hacer su propio trabajo?
A B C D
2. ¿Tiene la posibilidad de organizar y clasificar su trabajo?
A B C D
3. ¿Tiene la posibilidad de tomar decisiones sin contar con la presencia del jefe inmediato?
A B C D
4. ¿Puede usted seleccionar sus días de vacaciones?
A B C D
5. ¿Puede disfrutar realmente en los días de vacaciones?
A B C D
6. ¿Es suficiente el tiempo de descanso planificado?
A B C D
7. ¿Te sientes satisfecha con el trabajo que realiza actualmente?
A B C D
8. ¿Consideras que la satisfacción que le produce el trabajo se extiende a otras áreas de tu vida familiar, su tiempo de descanso u otras?
A B C D
9. ¿En el trabajo encuentras compensaciones para las insatisfacciones que se le presentan en otras áreas de tu vida?
A B C D
10. ¿El trabajo le produce tensión?
A B C D
11. ¿Sigue sintiendo esa tensión después de terminada la jornada laboral?
A B C D
12. ¿Puede usted controlar esa tensión?
A B C D

TRABAJO EN EQUIPO

13. ¿Trabaja usted con otros en el ejercicio de labores vinculadas a su proceso?
A B C D
14. ¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo para lograr éxito del proceso?
A B C D

15. Los desacuerdos entre los miembros del equipo se discuten adecuadamente

A B C D

16. Predomina un ambiente de grupo y de fraternidad

A B C D

17. ¿ El trabajo en Equipo produce los resultados que usted espera?

A B C D

CLIMA LABORAL

18. Cuando usted necesita ayuda o tiene cualquier duda acude a un compañero de otro puesto o un jefe superior.

A B C D

19. Los miembros del equipo expresan sus verdaderos sentimientos durante las discusiones o debates

A B C D

20. ¿ Se organizan chequeos de emulación y actividades en la que participan todos los trabajadores?

A B C D

21. ¿ En términos generales el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

A B C D

22. ¿ Se siente usted querido y respetado por sus compañeros, superiores y subordinados en el trabajo?

A B C D

23. En el Hotel son habituales las relaciones de colaboración para el trabajo.

A B C D

24. En el Hotel son habituales las relaciones personales positivas.

A B C D

25. Las relaciones de conflictividad entre los trabajadores se solucionan de manera abierta y clara entre todos los afectados.

A B C D

26. Las relaciones de conflictividad entre los trabajadores se solucionan de manera abierta y clara con la intervención del mando superior.

A B C D

27. Las relaciones de conflictividad entre los trabajadores se solucionan mediante otros procedimientos.

A B C D

VARIABLE 2: AMBITO LABORAL

CONDICIONES DE TRABAJO

28. ¿Tiene que trabajar con materiales apropiados y que no escaseen?

A B C D

29. ¿Le garantizan el suministro de materiales suficientes para su labor?

A B C D

30. ¿Trabaja usted con una adecuada iluminación?

A B C D

31. ¿En su departamento se trabaja con poco ruido?

A B C D

32. ¿Presenta su departamento una ventilación o temperatura adecuada?

A B C D

33. ¿La higiene de su departamento es la más conveniente para su salud?

A B C D

34. ¿El comedor obrero presenta las condiciones higiénicas apropiadas?

A B C D

35. ¿La instalación le ofrece una comida saludable?

A B C D

36. ¿La administración coopera en el mejoramiento de las condiciones físicas laborales?

A B C D

VIOLENCIA LABORAL

37. ¿Su superior se niega a comunicarse, hablar o reunirse con usted?

A B C D

38. ¿Sus superiores le ignoran, le excluyen, fingen no verle, no le devuelven el saludo, o le hacen “invisible”?

A B C D

39. ¿Sus superiores le gritan, o elevan la voz con vista a intimidarle?

A B C D

40. ¿Su jefe le interrumpe continuamente impidiendo expresarse?

A B C D

41. ¿Le prohíben a sus compañeros hablar con usted?

A B C D

42. ¿Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de usted de forma mal intencionado?

A B C D

43. ¿Valoran poco y echan por tierra su trabajo sin importar lo que hagas?

A B C D

44. ¿Le acusan injustamente de incumplimientos, errores o fallos inconcretos que no tienen consistencia ni entidad real?

A B C D

45. ¿Le asignan sin cesar nuevas tareas o trabajos, sin dejar que termine los anteriores y le acusan de no terminar nada?

A B C D

46. ¿Modifican sus responsabilidades sin comunicárselo?

A B C D

47. ¿Le lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directa e indirectamente?

A B C D

RETRIBUCION – ESTIMULACION

48. ¿Está usted siempre satisfecho con la remuneración salarial o estimulación?

A B C D

49. ¿Con el salario se estimula de forma directa a los trabajadores?

A B C D

50. ¿Con el salario se ejerce una estimulación colectiva?

A B C D

Experimento gran vocación por el trabajo que realizo

A B C D

51. Se ofrecen variedad de reconocimientos que estimulan el esfuerzo en el trabajo

A B C D

VARIABLE 3 CONTEXTO SOCIO – CULTURAL

VIOLENCIA INTRAFAMILIAR

52. ¿Sientes que tus familiares no te están apoyando?

A B C D

53. ¿Por la carga laboral ha perdido contacto con amigas, familiares, compañeras/os de trabajo?

A B C D

54. ¿Su familia la critica y humilla, en público o en privado, sobre su apariencia, su forma de ser, el modo en que haces sus tareas hogareñas?

A B C D

55. ¿Su pareja la acusa de dedicarle poco tiempo por razones de trabajo?

A B C D

56. ¿Tiene su pareja presenta cambios bruscos de humor o se comporta distinto con usted en público, como si fuera otra persona?

A B C D

57. ¿Su familia le reclama por la poca permanencia en casa?

A B C D

58. ¿Sientes que sedes a los requerimientos sexuales que le hace su pareja por temor a que piense algo negativo?

A B C D

RELACIONES SOCIALES

59. ¿El trabajo le permite hacer contacto con los vecinos de la comunidad?

A B C D

60. ¿Puede usted participar activamente en las actividades propias de la comunidad?

A B C D

61. ¿Siempre está dispuesta ayudar a los vecinos que la rodean?

A B C D

62. ¿Delega en su familia las responsabilidades comunitarias por no tener tiempo para ellas?

A B C D

63. ¿Ha sentido alguna vez que la comunidad reclama indirectamente de su presencia en alguna actividad?

A B C D

64. ¿Mantiene usted una postura correcta cuando algún vecino se equivoca en la toma de decisiones en las reuniones de la comunidad?

A B C D

Quisiera añadir algún comentario adicional que explique sus respuestas al anterior cuestionario:

MUESTRA DE TÉCNICAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

El Análisis funcional del puesto.

Su esencia: técnica a través de la cual se logra identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva o de servicio, a través de un proceso deductivo (análisis de lo general a lo particular), hasta lograr por medio de las derivaciones graduales y sucesivas, la identificación de las unidades de competencias y las evidencias de éstas en el desempeño.

Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. Demostrándose como entre el propósito principal o la misión de la empresa y la obtención del satisfactor, bien o servicio, existen varias funciones intermedias que lo hacen posible, de ahí la necesidad de que sean desagregadas.

Se logrará identificar las competencias laborales inherentes a un puesto o cargo siguiendo tres principios básicos:

- Se aplica de lo general a lo particular, pues se inicia a partir del propósito clave, derivándose de ello las funciones principales y las subordinadas a ellas, hasta obtener los criterios de desempeño.
- Identifica las funciones discretas, pues son expresadas mediante acciones y condiciones que afectan su ejecución y que son transferibles a contextos diferentes.
- Mantiene una estructura semántica: Verbo – Objeto – Condición

La ejecución de la técnica comprende las siguientes **acciones y procedimientos** en que se trabajará:

1.1 Precisión del propósito clave o fundamental de la Organización y del puesto.

1.2 Determinación y estudio de las funciones estratégicas, generales del puesto.

- Derivación de las funciones básicas. Realización del mapa funcional.
- Descripción de las funciones productivas generales
- Realización del diagrama detallado del proceso.

1.3- Determinación de desempeños críticos.

- Análisis de incidentes críticos.

-Derivación de contingencias y condiciones que ejercen impacto en el desempeño.

1.1 Precisión del propósito clave o fundamental del puesto. En esta etapa es necesario retomar la Misión de la Organización como objeto de estudio, para a partir de ello, ejecutar la acción de la determinación del propósito fundamental del puesto.

La declaración del propósito fundamental debe expresar por tanto, ¿Para qué existe?, ¿Qué se aspira alcanzar? Y ¿Cómo lo debe alcanzar?.

Ejemplo: Propósito fundamental o misión de una entidad hotelera y la preforma adoptada.

Verbo Activo	Objeto	Condiciones y Contexto
Alcanzar	el liderazgo en los servicios incluidos del sector hotelero cubano.	mediante el mejoramiento del confort, la personalización del servicio y la alta eficiencia económica., que prestigien el producto cubano.

La determinación del propósito clave del puesto, que constituye su razón de ser en la entidad, actividad, área ocupacional o cargo, permite ir precisando las funciones principales o estratégicas que permiten su realización, reflejando las relaciones de interdependencias entre ellas para que en dicha estructura se garantice el cumplimiento de la Misión. Por lo que se deberán responder, bajo análisis, las interrogantes sucesivas:

-Cuáles son las funciones principales que garantizan el cumplimiento de la misión del puesto?.

- Qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre?.

En ello participan esencialmente: el grupo de trabajadores que ejercen como colaboradores, en unidad con expertos y asesores conocedores de la metodología y provistos de otras competencias, las cuales han de demostrar en la preparación que antecede y durante la ejecución de la técnica, como parte integrante del Comité de competencias.

1.2. Determinación y estudio de las funciones estratégicas, generales del puesto.

El segundo momento del proceso prosigue, con un sistema de acciones interrelacionadas sobre la base de la identificación, que se deriva de las siguientes interrogantes:

- Cuáles son las funciones básicas que permiten el cumplimiento de la función estratégica X...
- A través de cuáles acciones se garantiza el cumplimiento de la función estratégica X

Lo cual permite la determinación y estudio del conjunto de las funciones estratégicas que lo integran y a partir de cada una de ella, emprender entonces un proceso gradual y sucesivo de desgloses, hasta llegar a la identificación de las unidades de competencia, o sea, a la expresión más simple o mínima de una función que puede ser desempeñada por un individuo.

Ejemplo: Algunas funciones estratégicas del cargo de subdirector de RH. en Entidad Hotelera.

Verbo activo	Objeto	Condiciones y Contexto
Supervisar	la evaluación de los trabajadores	de la organización, constatando debilidades relacionadas con su desempeño personal.
Fiscalizar	la capacitación de cuadros y trabajadores	de la organización, con el empleo de los DNA y la retroalimentación del proceso.
Controlar	los niveles de estimulación y atención personalizada en los trabajadores	de la organización, a través de acciones que posibiliten su diagnóstico y seguimiento.

- En interacción con las acciones anteriores es crucial en esta etapa la **descripción de las funciones productivas generales**, la cual se orienta a una mirada profunda de la actividad, que permite discernir, a través de ficha técnica, en las peculiaridades de los procesos, las condiciones y estándares de calidad para la producción o servicio, puntualizando en:

- La caracterización de la función, sobre la base de la actividad que le precede y procede, su periodicidad de realización, la ejecución de acciones rutinarias, normadas o de complejidad elevada.
- Las condiciones para su realización: empleo de medios, materiales o información y responsabilidad que demanda en relación la supervisión del trabajo de otros o por otros. Lo cual evidencia la necesidad del grado de escolaridad y la posibilidad de aplicar o transferir las acciones a otros ámbitos.

De lo cual se infiere que la realización de esta técnica, servirán de soporte para los análisis de las condiciones internas y externas que afectan la actividad, (qué se realiza – cómo se realiza y dónde se realiza), lo cual es básico en la determinación del nivel de competencia que demanda el puesto, en dependencia de las acciones que reflejen indicadores esenciales tales como: autonomía personal que demanda el puesto, complejidad de la función, responsabilidad, alcance

de las habilidades y supervisión del trabajo de otros.

✚ Método Delphi por rondas para determinar las competencias laborales del puesto.

Para llegar a concretar las competencias laborales del puesto, se puede emplear la técnica Delphi por rondas, (A. Cuesta, 2005).

Para desarrollarlo se lleva a cabo una primera ronda, donde a cada integrante (I) del comité se le entrega una hoja de papel en la cual debe responder sin comentario en el grupo.

- Pregunta: ¿Qué sistema de conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades de la personalidad garantizan el desempeño competente del puesto X?
- Los especialistas que aplican el método puede retomar el inventario de las competencias, de la técnica de incidentes críticos y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes
- Con las respuestas de los especialistas se configura la Tabla 1

Tabla 1. Matriz de competencias (C) expresada por los integrantes del comité (IC).

Competencias (C)	IC 1	IC 2	IC 3	IC 4	IC 5	IC 6	IC 7
	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X
	X	-	X	X	X	X	X
	X	X	X	X	X	X	X
	X	X	X	-	X	X	-
	X	-	-	X	X	X	X
	X	X	X	-	-	X	X
	X	-	-	X	X	X	X
	-	X	X	X	X	-	X
	X	X	X	X	X	X	X

X: C relacionada por el especialista

-: C no relacionada por el especialista

Se desarrolla la segunda ronda donde se le entrega por separado a cada colaborador una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior (Significada en la tabla 1).

Pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias esenciales para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márkelas con N.

➤ Una vez respondidas las preguntas y recogidas las respuestas de todos los colaboradores, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = (1 - Vn/Vt) * 100$$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresada en porcentaje

Vn: cantidad de colaboradores en contra del criterio predominante

Vt: Cantidad total de colaboradores

El procesamiento anterior implica la tabla 2.

Tabla 2. Matriz de competencias depuradas con la participación de los colaboradores y con nivel de concordancia.

Competencias (C)	IC 1	IC 2	IC 3	IC 4	IC 5	IC 6	IC 7	Vn	Vt	Cc(%)
	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	2	7	100
	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	0	7	100
	sí	no	sí	sí	sí	sí	sí	3	7	86
	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	0	7	100
	sí	no	sí	no	sí	sí	no	0	7	57
	sí	no	sí	no	sí	sí	sí	0	7	72
	sí	sí	sí	no	no	sí	sí	2	7	72
	sí	no	no	sí	no	sí	no	2	7	72
	no	sí	sí	no	sí	no	sí	2	7	57
	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	0	7	100

Empíricamente, si resulta $C_c > 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las C que tuvieron valores $C_c < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los integrantes del comité.

Tercera ronda: Pregunta: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Aquí le es orientado a los IC que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta $n=5$, en este caso, que será la de menos importancia. Se insiste en que no v deben ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por R_j . Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de R_j media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia. De lo anterior resulta la tabla 3.

Tabla 3. Ponderaciones de los colaboradores

No.	Competencias	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6	IC7	RJ
1	Capacidad de reacción y respuesta ante una situación	1	2	2	2	2	2	3	14
2	Profesionalidad en todo momento	2	1	1	1	1	1	1	8
3	Valor al trabajo en equipo	5	4	5	5	5	5	5	34
4	Integridad personal, capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas en el trabajo	4	5	4	4	4	4	4	29
5	Inspirar confianza y seguridad al cliente y ser capaz de satisfacer sus necesidades.	3	3	3	3	3	3	2	20

Entonces es conclusión que hay un adecuado nivel de consenso y se arriba a las competencias del puesto determinada por ese grupo de expertos y/o colaboradores.