



UNIVERSIDAD SALESIANA

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

“INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
CONSULTORIA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G Í A

P R E S E N T A N :

ADRIANA CHAVEZ CRUZ

LUISA NAZARET TORO PEREZ

ASESORA: LIC. MARTHA LAURA JIMENEZ MONROY

MÉXICO, D. F.

ENERO 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres Roberto y Ma. Antonieta:

Por haberme dado la oportunidad de vivir, darme el mejor ejemplo de trabajo y constancia. Gracias por todo su amor, por darme una carrera; hacerme una mujer responsable y honesta. Porque sin su dedicación y esfuerzo; no hubiera podido llegar este momento. Por estar conmigo siempre que los he necesitado y por volver a depositar su confianza en mí perdonando todos mis errores

Solo Dios sabe todos sus esfuerzos y si hoy me encuentro bien es gracias a ustedes y eso nunca se los podré pagar con nada.

Los amo infinitamente.

Hermanas:

Aidee, Sandy, Ale y mi hermosa Sofía, por ser mis compañeras, amigas y confidentes, por brindarme su apoyo, amor y confianza; son parte importante en todos mis logros, porque son mi impulso para seguir adelante y con ustedes he compartido las mejores etapas de mi vida. Sofi porque llegaste a ser un regalo de dios y alegría para nuestra familia.

A mi familia y amigos:

Mis tías Lulu y Pili, porque desde pequeña sentí su cariño y amor verdaderos, fueron ejemplo para mí de logros y triunfos, Ángel, Adolfo, Osvaldo, Tía Concha y mi abuelito, porque aunque somos una familia pequeña nos amamos y apoyamos siempre.

Y aquellos que han estado conmigo en todas mis travesuras y aventuras con los que reído a carcajadas, los que me han querido desinteresadamente, los que me han apoyado en los peores momentos, a los que mis triunfos les causan alegrías y a las nuevas personas que se han ido integrando, que su presencia a dejado huella en mi vida y se que nunca me dejarían sola ellos son mis AMIGOS gracias a todas y todos por enseñarme el valor de la amistad. **Ericka Selene, Fabiola Juárez, Karen Ramírez, Diana Ortiz, Israel y mi compañera de tesis Luisa Nazaret.**

Maestra Martha Laura:

Por su empeño y tolerancia, por su dedicación dando clases a solo 2 alumnas de laboral, que siempre nos apoyo ante las adversidades y porque sin sus enseñanzas nunca hubiera logrado mi desarrollo profesional, ni el trabajo que hoy tengo.

Muchas Gracias!!!

A mis papis y hermanos Angélica, Jesus, Israel y Josue:

Papis por todo ese apoyo incondicional que siempre me dan en cada momento de mi vida, por compartir este logro siendo suyo por completo, les agradezco con el corazón en la mano por que su amor ha logrado momentos tan maravillosos como este, a ustedes todo mi reconocimiento.

Que este logro sea muestra tal de cada una de sus palabras para guiar mi camino, que hoy han hecho en mi lo que soy y lo soy por ustedes, los amo.

A Isra y Jos, por cada instante en el que siempre estuvieron ahí, por mandarme mis trabajos por correo cuando los olvidaban, por correr conmigo para lograr mi objetivo, por jugar, por reír, por amar, por disfrutar y por anhelar esto tanto como yo, simplemente porque los adoro con el alma mi agradecimiento para ustedes por estar ahí; siempre a mi lado siempre.

Los amo.

A mi Familia, Amigos y Maestra:

Mis tías Laura y Juanita, gracias por ser cómplice de mi proyecto de vida por estar incondicionalmente en cada instante y por celebrar este triunfo conmigo. A Mama Meche por amarme tanto por disfrutar cada instante mis logros y por hacerlos tuyos como esa gran madre que has sido para mí, las amo.

A mis amigos Wendy, Adri Chavez, Adri Sanchez, Alberto Santana, por acompañarme y caminar tantos años de la mano buscando ser mejores aquí esta uno más de nuestros triunfos.

A mi novio Jorge Trejo por impulsarme á lograr tanto en la vida, por acompañarme en esta meta, por caminar conmigo de la mano y con el corazón, gracias por ser mi conciencia, por estar aquí, te amo.

A mi maestra Martha Laura que se convirtió en mi amiga y en mi guía en muchísimos instantes, gracias por enseñarme el camino al triunfo, por reír conmigo y por lograr esta tesis de la mano todo mi reconocimiento para usted.

Los amo Naza.

A Softtek:

Por permitirme implementar la herramienta por confiar en nosotras por ser esa organización donde las cosas si suceden y se pueden lograr. A Ricardo Combariza por ser mi guía y mi coach en todo momento para lograr el éxito del proyecto, a Gabo Pérez por luchar conmigo para crecer y hoy obtener este resultado, a todos, por la flexibilidad, por el compromiso hoy comparto este logro con ustedes porque son pieza clave para lograrlo y por supuesto a todos los integrantes de la organización.

Gracias

A Panel Rey:

Por permitirme los espacios y darme todo el apoyo para terminar con mi proyecto. Por ser una empresa de valores y en la que me he podido desarrollar profesional y personalmente, es una satisfacción para mí estar en una empresa como ésta; en especial mi agradecimiento y mi respeto para Lic. Leticia Martinez, por su confianza. Por fomentar un clima de trabajo armonioso. Hoy comparto este triunfo con Panel Rey.

Gracias

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 Definición de clima organizacional	1
1.2 Elementos del clima	4
1.3 Cultura y valores organizacionales	5
1.4 Liderazgo organizacional	6
1.5 Comunicación	7
1.6 Desarrollo Profesional	8
1.7 Pertenencia y orgullo	10
1.8 Medición del clima organizacional	10
1.9 Teorías del clima organizacional	13

CAPITULO II CONSULTORÍA

2.1 Giro de la Consultoría	20
2.2 Antecedentes de la consultoría de Tecnologías de la Información.....	20
2.3 Servicios que ofrece la consultoría de Tecnologías de la Información.....	21
2.4 Beneficios de consultoría de Tecnologías de la Información.....	22

CAPITULO III MEDICIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 Concepto de medición.....	24
3.2 Teorías de medición.....	25
3.3 Importancia de la medición en las organizaciones.....	27
3.4 Aplicación de la medición a la Psicología Industrial.....	28
3.4.1 Análisis de puestos	28
3.4.2 Proceso de selección	28
3.4.3 Detección de necesidades de capacitación.....	29
3.4.4 Clima laboral.....	30
3.4.5 Evaluación del desempeño	30

3.5 Instrumentos de medición psicológica, en las organizaciones y su evaluación.....	31
3.5.1 Entrevista Psicológica	32
3.5.2 Escalas de Actitudes	32
3.5.3 Inventarios de Personalidad.....	33
3.5.4 Auto informes.....	33
3.5.5 Test.....	33

CAPITULO IV ELABORACIÓN DE UN INSTRUMENTO

4.1 Antecedentes históricos de las pruebas psicológicas.....	34
4.2 Definición y características de un instrumento psicológico.....	36
4.3 Elaboración de un instrumento psicológico	39

CAPITULO V METODOLOGÍA

5.1 Objetivo	55
5.2 Hipótesis de Investigación (H.I).....	55
5.3 Hipótesis Nula (H.N).....	55
5.4 Variable Independiente.....	55
5.5 Variable Dependiente.....	55
5.6 Población.....	55

CAPITULO VI ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA CONSULTORIA

6.1 Elaboración de reactivos.....	60
6.2 Depuración de reactivos por jueceo.....	61
6.3 Depuración de reactivos por índices de dificultad y discriminación.....	64
6.4 Instrumento Definitivo.....	66
6.5 Confiabilidad del instrumento.....	67
6.6 Validez del Instrumento.....	67
6.7 Tablas normativas.....	69
6.8 Procedimientos para explicar y calificar instrumento.....	70

<u>CAPITULO VII CONCLUSIONES</u>	81
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	86
<u>ANEXOS</u>	88

RESUMEN

La medición del clima laboral resulta de gran relevancia para las organizaciones pues es un factor que se encuentra estrechamente vinculado con la forma en que el colaborador desempeña sus funciones y, por tanto con la productividad de la organización, por ello en esta investigación se plantea como objetivo, elaborar un instrumento que permita medir el Clima Organizacional en una Consultoría de Tecnologías de la Información

Para la elaboración de este instrumento se diseñaron 54 reactivos que midieran clima organizacional, con factores tales como: pertenencia, relación entre líder y colaborador, desarrollo y orgullo. Cada reactivo constó de cinco opciones de respuesta desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”.

Los reactivos elaborados fueron depurados a partir del criterio emitido por 3 jueces y aplicando el instrumento a 100 colaboradores. Posteriormente, fueron calculados los índices de dificultad y discriminación, eliminándose para el primero, los reactivos con un valor de .50 a .57, para el segundo, los reactivos con un valor menor a .63. Este procedimiento permitió depurar nuevamente los reactivos, quedando un instrumento de 1

Por otro lado, se calculó la validez que fue de .55 y la confiabilidad que fue de .86. Estos datos permiten concluir que el objetivo fue cumplido ya que efectivamente se elaboró un instrumento útil para la medición de clima organizacional; de hecho en la consultoría, su empleo, a través del software Kintana, ha permitido obtener información de cómo sus recursos humanos perciben el clima organizacional lo que podría facilitar el generar acciones correctivas

Es importante reconocer, no obstante, que dadas las características del estudio, el uso del instrumento solo es válido para el personal de la consultoría

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones han mostrado un creciente interés por el capital humano, es decir por las personas que colaboran en ellas. Así, se ha tomado conciencia que, además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal, lo que evidentemente repercutirá, en la apreciación que tenga el trabajador en cuanto a la organización en la que presta sus servicios

En este sentido, resulta de suma importancia conocer el clima organizacional, es decir la forma en que el colaborador percibe su empresa, el conocer la opinión que tiene sobre cómo funciona la organización y cómo se siente en ella.

Para ello, se requiere contar con un instrumento de medición del clima organizacional cuya implementación, permitiría entre otros, proponer acciones correctivas en las áreas que así lo requieran. También puede ser un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la empresa; la forma en cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales y culturales de la organización, y los eventos que ocurren en el día a día en las relaciones entre las personas

Una de las razones para realizar diagnósticos de clima, es que se asume que la productividad se relaciona con diversos factores, entre otros, justamente con la percepción que tienen los colaboradores de las relaciones entre los líderes y los colaboradores; así como el desarrollo que pueden tener en la organización, el orgullo y pertenencia que muestran ante ella.

Esto resulta más significativo para empresas que proporcionan un servicio directo al cliente como es el caso de la consultoría en que se llevará a cabo este estudio en donde los resultados son importantes para evaluar los cambios a partir de las estrategias, y si bien existen ya diversos instrumentos diseñados para este efecto, hasta el momento no existe uno particularmente orientado al personal con el que la consultoría cuenta.

Por tal motivo, se plantea como objetivo elaborar un instrumento que permita medir el clima organizacional dentro de esta consultoría, y que arroje resultados confiables al ser aplicado a sus colaboradores en particular.

La elaboración del instrumento probablemente permitirá a la par, brindar un apoyo bibliográfico de fácil acceso para la consultoría y para los interesados en el tema de clima organizacional

Para ello, dentro del primer capítulo se estudiarán los antecedentes históricos y teorías del clima organizacional, así como los elementos del clima organizacional. En el Capítulo II se mencionará la consultoría para la cual fue realizado el instrumento de medición, los antecedentes, servicios y beneficios que ofrece

En el Capítulo III contendrá lo relativo a la importancia de la medición y las teorías más importantes en el ámbito laboral

En el Capítulo IV se revisarán las teorías para elaborar un instrumento así como los pasos a seguir. En el capítulo V se presentará la metodología utilizada para la elaboración de un instrumento que proporciona información acerca de cómo se encuentra el clima organizacional que existe en una consultoría.

En el capítulo VI se describirá como se elaborará el instrumento, el tipo de población con el que se trabajará, la manera en que se hará el análisis estadístico de los reactivos y la forma para obtener la confiabilidad y la validez del instrumento, así como para elaborar las tablas normativas correspondientes.

Finalmente se darán a conocer las conclusiones a las que se llegó después de realizar la investigación teórica y práctica de este trabajo.

CAPITULO I

CLIMA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se revisará la importancia del clima organizacional y la medición de este en las organizaciones, así como las diferentes teorías que lo **describen**, enfocándose en aquellos factores que integraran el instrumento de medición tal como: el liderazgo, desarrollo, orgullo y la pertenencia.

1.1 Definición de clima organizacional

“Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del colaborador”¹.

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.” Navarro ²(2006).

El clima laboral no es tangible más es claramente visible en la manera en que se interrelacionan los empleados de una empresa y que, al mismo tiempo se evidencia en la manera en que ejecutan sus actividades cotidianas en su lugar de trabajo. Podemos decir que afecta y se ve afectado por los sucesos ocurridos dentro de la organización.

¹ FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.

² Navarro, J. i Quijano, S. (2006). La Efectividad Organizativa. En S.Quijano (Ed.), Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones (pp. 297-326). Barcelona: Icaria editorial.

Al hablar de clima organizacional también nos referimos a las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Asimismo, se incluye el ambiente de trabajo propio de la organización considerando que ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

Turcotte³ (1986) señala que “los principales indicadores de la calidad de vida en el trabajo se refieren al ausentismo y a la proporción de rotación de la mano de obra, al número de quejas y de huelgas, o los conflictos, al despilfarro, a los accidentes, y por último al estrés y a la pérdida de creatividad. El resultado final de la calidad de vida en el trabajo se refleja en la salud física y psicológica del trabajador en relación con accidentes depresiones y crisis cardiaca.

El medio general ambiente o entorno es el mismo para todas las organizaciones de una sociedad, mientras que el medio de la actividad específica es diferente para cada organización. El término ambiente puede ser caracterizado de dos maneras a saber a) el medio social general, el cual afecta a todas las organizaciones de una sociedad dada, y b) el medio específico, el cual afecta a las organizaciones individuales directamente.

El medio específico de la organización actúa de manera directa sobre el individuo miembro de esa organización. La organización como sistema social institucionaliza y refuerza normas y estándares las cuales influyen sobre el comportamiento. Estas normas y las presiones que se ejercen para su aceptación, son frecuentemente sentidas como obligaciones de determinada manera.

La presión que se ejerce en la organización para conformar los estándares y las expectativas del grupo, condicionan la percepción que el individuo tiene de la realidad”.

³ Turcotte, P. (1986). Antiestres y creatividad. Calidad de vida en el trabajo. México: Trillas.

Por otro lado Álvarez ⁴ señala que el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente "clima organizacional". Este aunque se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que probablemente afecta el subsecuente comportamiento.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

Según menciona Rogers y Cols, (1965) hablan que en los primeros estudios organizacionales, los ambientes eran concebidos en forma muy amplia, como las condiciones generales sociales y políticas en las cuales operaba un sistema. En consecuencia, el ambiente era una categoría residual: constaba de todo lo que se encontraba fuera de las fronteras de la organización. Pero luego con el tiempo esta concepción tuvo que ser restringida a fin de que pudiera ser medida, y fuera útil para explicar el comportamiento organizacional. Así pues, se limitó la definición del ambiente para que comprendiera a los individuos, a los grupos y a otras organizaciones con las cuales una organización potencialmente interactúa para tomar decisiones.

⁴ Alvarez, G. (1992). El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 11 N°. 1 y 2

1. 2 Elementos del clima

Según KANTZ⁵ el clima está integrado por una serie de elementos:

- a. “el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- b. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- c. La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- d. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo;
- e. La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- f. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones”.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de:

- alcance de los objetivos
- satisfacción en la carrera
- calidad del trabajo
- comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión

Las características individuales de un colaborador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los colaboradores , como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización; de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los colaboradores, y estos a su vez, condicionan el clima de trabajo

⁵ KATZ y KAHN, Psicología Social de las Organizaciones. Editorial NAMA, México, 1990.

De estos elementos del clima podemos destacar los que serán la base para la construcción de nuestros ítems y preguntas, y que se enuncian a continuación.

1.3 Cultura y valores organizacionales

Cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, cada organización tienen su propia identidad.

Específicamente en lo que se refiere a las organizaciones, “cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros” (Fernández, 1999)⁶. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período.

Toda organización crea su propia cultura o clima y refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. También refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Los valores presentes en el individuo y en toda organización se pueden definir como creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional son: los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto

⁶ FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.

de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización.

1.4 Liderazgo Organizacional

Es un factor importante en el desarrollo óptimo de las empresas, donde el recurso humano constituye la base fundamental de toda organización. Dentro de los recursos organizacionales está uno que es escaso y muy valioso: los líderes. Para realizar un cambio organizacional, para llevar a cabo programas de calidad, para fidelizar clientes, es muy importante la realización de un diagnóstico del liderazgo, que nos permita conocer si existe una influencia del mismo en el cumplimiento de las tareas de dicha organización.

Marín-Zamora⁷ (1998) considera que “el liderazgo es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y satisfacción de las necesidades de los individuos. El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas ”.

Los líderes construyen equipos eficaces seleccionando a miembros del mismo que tengan capacidades complementarias. Incrementan la confianza del equipo y le animan a creer en sus propias expectativas al compartir la información,

⁷ Martín Zamora, Carlos; Toma de decisiones y liderazgo, Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América No. 22, Mayo 1998.

dando respuestas positivas y utilizando las habilidades individuales de cada miembro para evitar los obstáculos en el funcionamiento del equipo.

Cada colaborador puede tener su estilo de liderazgo que mejor se acomode a su persona lo importante es que el liderazgo sea óptimo y los colaboradores trabajen satisfactoriamente a lado de su líder para cumplir los objetivos de la Organización y el clima organizacional sea óptimo.

1.5 Comunicación

“Cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, (Fernández, 1999)⁸. Según Gary Kreps⁹(1995)“la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

“La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella

⁸ FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.

⁹ KREPS, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.

se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999)¹⁰.

De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

La comunicación organizacional según Fernández (1999)¹¹ puede dividirse en:

- “Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios”.

1.6 Desarrollo profesional

El doctor Richard Beckhard¹² la define como "Un esfuerzo planeado que cubre a la organización administrado de desde la alta dirección que incrementa la

¹⁰ Op. Cit. Ibídem

¹¹ Op. Cit. Ibídem

¹² BECKHARD, R. (1969). Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias. Miami. Editorial Addison – Wesley.

efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Es necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un colaborador consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización?

El Desarrollo Organizacional debe surgir a partir de objetivos específicos una vez diagnosticada la situación que se busca mejorar. Sin embargo, existen objetivos generales que pueden o no utilizarse dependiendo de cada situación en particular. Entre estos objetivos, destacan los siguientes: desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados; integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma; perfeccionar los sistemas de información y comunicación; desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa; desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonales; establecer un clima de confianza; y crear un clima de receptividad con el fin de conocer las realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas.

1.7 Sentido de pertenencia y orgullo

El sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo auto reconocido como parte integrante de un grupo, implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad en la que participa activamente identificándose con los valores

El “sentido de pertenencia” genera en el colaborador que todo cuanto existe en la consultoría le pertenece a todos y por lo tanto deben los colaboradores sentirse propietarios donde prestan sus servicios.

Fortalece el sentimiento de que todos somos uno, que es como decir que todos nos pertenecemos mutuamente. En lo que respecta a la empresa, se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde se labora como si fueran propios

Si bien es cierto que cuando se posee algo valioso y se está consciente de ello se le presta mayor atención a su cuidado, se imprime mayor esfuerzo al desarrollo y crecimiento de ese algo y, obviamente, se defiende con interés y valentía, no es menos cierto que para que ello ocurra, la posesión debe significar un genuino beneficio para quien la experimenta, pues de lo contrario no se genera tal conexión ni se procura su defensa.

Se trata de una lógica sencilla pero determinante: Si la empresa debe ser observada como una pertenencia se debería tener derecho a cambiar las cosas que no se comparten de ella, aquellas cosas que se consideran que alimentan la inequidad y, obviamente, las que interfieren con las expectativas que se poseen de ella.

1.8 La Medición del Clima Organizacional

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad.

De acuerdo a Álvarez¹³ (1992), los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "influye sobre..." (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre..." (Variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de..." (Variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

Cuando es tomada como variable dependiente:

- La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo.
- Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.
- Factores tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.
- Los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a

¹³ Álvarez, G. (1992). El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 11 N°. 1 y 2

la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.

- La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el clima organizacional; sin embargo se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el clima organizacional.

Según Álvarez 1992¹⁴ el clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

1. "Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
2. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
3. Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
5. Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.
6. Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

¹⁴ Op, cit., ibídem

8. Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto”.

1. 9 Teorías del Clima Organizacional

A continuación se presentan teorías para explicar el clima organizacional

Teoría de Likert.

Establece que el comportamiento asumido por los colaboradores depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

- Autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- Autoritario paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Teoría de Maslow.

Propone la teoría de la Jerarquía sobre la motivación humana Pirámide de Maslow¹⁵ o Jerarquía de Necesidades humanas.

“Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentar
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

¹⁵ Abraham Maslow (1943) A Theory of human motivation, en Psychelassics.

Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

- Asociación
- Participación
- Aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Autorrealización o autoactualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el

desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

Teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (Chiavenato)¹⁶ clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales.

Rosenbaum (1983)¹⁷. Refiere que “Herzberg utiliza el término “factores higiénicos” para aislar los aspectos del empleo que evitan o promueven el disgusto, pero que no provocan satisfacción. Estos aspectos incluyen las políticas, los salarios, la seguridad y las condiciones laborales en la empresa.

Como un ejemplo, Herzberg habla de las prestaciones, pero las prestaciones no producen por sí mismas motivación. Los factores que si producen motivación incluyen los logros, el reconocimiento, el mejoramiento, las responsabilidades y el trabajo interesante. Los logros incluyen el cumplimiento satisfactorio de un proyecto, la resolución de los problemas y la evidencia visual de los resultados del trabajo. El reconocimiento es el sentimiento de logro personal que uno obtiene cuando concluye un proyecto; el mejoramiento se refiere a las promociones; la responsabilidad es el control que tiene el empleado sobre su trabajo, inclusive la capacidad de desempeñarlo sin supervisión; y el trabajo

¹⁶ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Edición 5°

¹⁷ Rosenbaum Bernard L. Como motivar a los empleados de hoy. Modelos motivacionales para gerentes y supervisores 1 Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1983

interesante incluye la variedad en lugar de la rutina, la creatividad en lugar de la torpeza y el reto en lugar de la repetición. La última categoría tiene una importancia especial ya que se refiere al contenido del empleo y al efecto que tiene en el empleado. El hecho de que una persona se sienta aburrida ocho horas del día o que sienta que estas valen la pena, es un factor básico que determina la motivación”

Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.

Propone dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad.

Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (Chiavenato)¹⁸.

Teoría de Campo de Lewin.

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la

¹⁸ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Edición 5°

validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

Teoría de la Valencia – Expectativa de Vroom.

Vroom (Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Teoría de Shein del Hombre Complejo.

La teoría de Shein (Brunet, 1999)¹⁹ se fundamenta en:

(a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.

(b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.

(c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.

(d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

¹⁹ Brunet L (1999). “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

Estas teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al colaborador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida y satisfacción hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del colaborador debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

- Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de gran importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia, satisfacción y productividad de las mismas. Los climas organizacionales tensos influyen sobre la deserción del personal hacia otras fuentes de trabajo.

Capítulo II

Consultoría

En el presente capítulo se explicará lo que es la Consultoría específicamente en Tecnologías de la Información, así como los servicios que ofrece dicha Consultoría y los beneficios de esta organización, este capítulo servirá como preámbulo ya que la herramienta que se diseñara será aplicada a sus empleados, a quienes la empresa denomina colaboradores, por lo que a lo largo de este estudio serán denominados de esa manera

2.1 Giro de la consultoría

Es una empresa dedicada a prestar servicio de asesoría en tecnología de la información a diferentes organizaciones, su trabajo consiste en proporcionar personal especializado denominado consultor externo, quienes son contratados por un tiempo límite, o por un trabajo específico, con el fin de atender rápidamente las necesidades particulares en cuanto a desarrollo, soporte de una determinada área dentro del esquema organizacional del cliente que así lo solicita.

A fin de ubicar las condiciones en que fue desarrollado el instrumento de esta investigación a continuación se incluirán los antecedentes de la Consultoría y se especificarán los servicios que ofrece

2. 2 Antecedentes de la Consultoría de Tecnologías de la Información

Nace como proveedora de servicios de software, dirigida a medianas y grandes empresas. Con 28 años, la Consultoría de Tecnologías de la Información, se ha posicionado en México y mercados internacionales por ofrecer soluciones inteligentes, basadas en tecnología de vanguardia mundial.

En 1996 se inicia el proyecto denominándose Fábricas de Software, en Monterrey, N.L. En 2003 se adquiere la empresa Ddemesis y se elimina el

término Fábricas de Software, surgiendo el concepto GDC, antes Global Development Center (Centro Global de Desarrollo)

Actualmente existen GDC's (Global Delivery Center - Centro de Entrega de Servicios) en Monterrey, México, Aguascalientes y Ensenada.

Un GDC cuenta con áreas independientes por cliente, y de manera permanente se está en conexión en línea con ellos, para mantenerlos al tanto de lo que ocurre con sus proyectos.

Esta organización, cuenta con el talento y la experiencia de más de 6,000 profesionales para la prestación del servicio

2.3 Servicios que ofrece la Consultoría de Tecnologías de la Información.

Su portafolio de servicios incluye:

- Servicios Relacionados a Aplicaciones
- Outsourcing de Procesos de Negocios
- Soporte de Infraestructura de TI
- Productos de Software y Servicios Asociados

El servicio al que se enfocará este estudio para la realización y aplicación de la herramienta es el de Outsourcing de Procesos de Negocios, ya que en esta área se encuentra el Capital Humano (colaboradores) a los cuales se dirigirá dicha herramienta

Outsourcing

Subcontratación (del inglés Outsourcing), también llamado tercerización o externalización, es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato.

Dicho con otras palabras es contratar a una empresa proveedora de servicios para que realice un actividad o proyecto en beneficio a la organización. En la

Consultoría de Tecnologías de la Información el servicio se realiza bajo las siguientes condiciones

- En un 20% del trabajo On Site (instalaciones del cliente).
- En un 80% bajo el esquema Near Shore (en las instalaciones de la Consultoría).

2. 4 Beneficios de Consultoría de Tecnologías de la Información

Contar con un departamento de Tecnologías de la información en una institución puede traer muchos beneficios, los cuales se mencionan a continuación.

- Seguridad en información.- La información confidencial es uno de los puntos que más cuidan las organizaciones, ya que poseer la información es tener poder. Al tener un departamento de TI en la empresa hay más seguridad y confianza de que no haya fugas de información.
- Toma de decisiones acertadas.- Con el área de TI en la organización se mejora la toma de decisión sobre recursos tecnológicos y se evitan las inversiones innecesarias.
- Mejores procesos de negocio.- Una de las funciones del departamento de sistemas es que esté relacionado con los objetivos del negocio, gracias a esto hay un compromiso constante para mejorar los procesos de la empresa con ayuda de tecnologías de información.
- Innovación.- La empresa tiene contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Conocimiento en la operación.- No cabe duda que los que conocen mejor la operación de la empresa es el personal interno y con esto se puede aprovechar las áreas de oportunidad y atacar debilidades.

- Tiempos.- Ahorro de tiempos al disponer del personal en todo momento.
- Aprovechamiento de recursos.- El área de sistemas trata de no hacer gastos innecesarios y de aprovechar los recursos con los que cuenta la empresa.²⁰

²⁰ The Information Audit & Control Association, www.isaca.org IT Governance Institute, www.itgi.org

Capítulo III

Medición y su Importancia en las organizaciones.

En el presente capítulo se revisará el concepto de medición, su desarrollo histórico, su uso dentro de la Psicología, particularmente en la Psicología Industrial, los instrumentos de medición específicos en esta área y la importancia de la medición en las organizaciones. Haremos referencia a estos temas ya que se creará un instrumento en una Consultoría de Tecnologías de la Información en el cual buscamos encontrar que nivel de satisfacción tienen los colaboradores ante dicha organización

3.1 Concepto de medición.

Es el proceso que permite comparar la cantidad desconocida que queremos determinar y una cantidad conocida de la misma magnitud, que elegimos como unidad. Teniendo como punto de referencia dos cosas: un objeto (lo que se quiere medir) y una unidad de medida ya establecida. Al resultado de medir lo llamamos Medida.

La medida o medición es directa, cuando disponemos de un instrumento de medida que la obtiene; por otro lado, la medición indirecta es aquella que realizando la medición de una variable, podemos calcular otra distinta, por la que estamos interesados.

Las Unidades de medida deben cumplir condiciones tales como:

- 1º.- Ser inalterable, esto es, no ha de cambiar con el tiempo ni en función de quién realice la medida.
- 2º.- Ser universal, es decir utilizada por todos los países.
- 3º.- Ha de ser fácilmente reproducible.

Cuando medimos algo se debe hacer con gran cuidado, para evitar alterar el sistema que observamos. Por otro lado, no hemos de perder de vista que las medidas se realizan con algún tipo de error, debido a imperfecciones del instrumental o a limitaciones del medidor, errores experimentales; por eso, se ha de realizar la medida de forma que la alteración producida sea mucho menor que el error experimental que se pueda cometer.

3.2 Teorías de medición

A continuación se presentan diversas teorías que han explicado lo que es la medición

- Teoría del Idealismo Platónico, medir se caracteriza por asignar al objeto el número que representa la cuantía verdadera de la propiedad que se mide (es decir, su magnitud). Se asume que esas magnitudes existen en la realidad. Los números representan cantidades

En 1940 el informe final de una comisión encabezada por Campbell, de la Asociación Británica para el Avance de la Ciencia, declaraba que la medición en Psicología era imposible porque no se cumplían las relaciones empíricas que debían satisfacer los atributos (Narens y Luce, 1986)²¹. Si la medición psicológica quería justificarse era necesario un nuevo enfoque, que llegó de las manos de Stevens quién aportó una perspectiva distinta al problema de la medición

- Teoría de las Escalas de Medida, Stevens²² (1946) define medir como asignar números a los objetos de acuerdo con una regla. Mediante esta definición lo que se indica es que los números no representan cantidades, sino relaciones. Se libró del concepto de concatenación y redefinió la medición como un modo de representación. En concreto, definió cuatro posibles reglas de asignación

²¹ Narens, L. y Luce, R. D. (1986). Measurement: the theory of numerical assignment. *Psychological Bulletin*, 99, 166-180.

²² Stevens, Stanley. (1946). On the Theory of Scales of Measurement. **Science, New Series**, Vol. 103, No. 2684, pp. 677-680. American Association for the Advancement of Science.

que daban lugar a cuatro escalas de medida: a) la escala “nominal”, en la que solo se considera la propiedad de identidad de los números asignados (1 es distinto de 2, 2 es distinto de 3...); b) la escala “ordinal”, en la que se considera además la propiedad de orden (1 es menor que 2, 2 es menor que 3...); c) la escala de “intervalo”, en la que el cociente entre diferencias indica cuantas veces está contenida una en la otra (la diferencia entre los números 10 y 4 contiene tres veces la diferencia entre 7 y 5); y d) la escala de “razón” en la que el cociente entre los números indica cuantas veces está el menor contenido en el mayor (el 8 contiene cuatro veces el 2). Las propiedades extensivas se corresponden con los niveles de medida de razón y de intervalo (Jáñez, 1989)²³. El planteamiento de Stevens es menos restrictivo que el de Campbell y abre posibilidades a la medición científica en Psicología.

Sin embargo, pronto surgieron las críticas. Stevens no proponía qué relaciones empíricas debían satisfacer los objetos en cuanto al atributo que se pretendía medir.

- Teoría Representacional, que es el paradigma dominante en la actualidad.

Medir implica utilizar el sistema numérico para, representar el sistema de relaciones empíricas. En contraste con el trabajo de Stevens, se hace un mayor énfasis en las condiciones que debe satisfacer ese sistema relacional empírico antes de atribuirle una escala de medida. En los últimos años, la aplicación de los modelos probabilísticos en medición ha abierto otra vía para justificar que los atributos que interesa medir son de hecho cuantificables. Las medidas que proporcionan algunos modelos probabilísticos son valores en un continuo cuyo origen es arbitrario. Son, por tanto, medidas en una escala de intervalo. Pese a los muchos esfuerzos para justificar y determinar las características de la medición psicológica, la impresión general es de cierto desaliento. Por una parte, el enorme esfuerzo teórico realizado por la Teoría de la Medición apenas ha trascendido a la Teoría de los Tests, en parte porque la mayoría de los

²³ Jáñez, L. (1989). *Fundamentos de Psicología matemática*. Madrid: Pirámide

modelos actuales son probabilísticos, y menos todavía al campo aplicado. Lo cierto es que sigue habiendo dudas sobre la práctica general de considerar medible todo atributo sobre el que se puedan hacer preguntas o ítems (Abad, 2007)²⁴.

3.3 Importancia de la Medición en las Organizaciones

¿Por qué medir?

Tal como Deming señaló, “lo que no se mide no se conoce”²⁵. Ninguna empresa puede integrarse a la mejora continua si no tiene un pleno conocimiento de sus áreas de oportunidad. Entonces, es necesario medir, saber en que posición se encuentra la organización y si se está realizando algún progreso en comparación con los objetivos determinados.

El único camino para que una empresa pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Según Roger G. Schroeder productividad “Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo”, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora’ o también se tiene que Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora’²⁶

Así mismo consideramos que la productividad se relaciona con el nivel de satisfacción que el colaborador tenga hacia la empresa. En este sentido, resulta importante desarrollar un instrumento que nos permita conocer que tan satisfechos o insatisfechos se encuentran.

²⁴ Pérez Serrano, G. C. (1999). Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural: aplicaciones prácticas. Madrid: Narcea.

²⁵ Chiavenato, México: Ed. Mc Graw Hill, 1993. 613. Deming W Edwards, Calidad, productividad.
²⁶ (Administración de operaciones, Roger G. Schroeder, McGraw Hill, Pág. 533)

3.4 Aplicación de la medición a la Psicología Industrial

El papel del colaborador es fundamental en las organizaciones, y este ha sido motivo de un sin número de investigaciones, que reconocen la complejidad que existe entre la relación de trabajo y aspectos de su vida.

Lo importante es reconocer que al ser aceptados los factores humanos como parte primordial de la industria esta tiene la obligación de comportarse recíprocamente con el trabajador, así pues está obligada a atender acertada y constantemente la adaptación de las necesidades y habilidades del trabajador a sus tareas.

Es por ello que la medición en el área industrial es de suma importancia y se aplica en las diferentes áreas que a continuación serán mencionadas.

3.4.1 Análisis de puestos:

Es la recolección, evaluación y organización de información referente a los puestos en una organización, esta función la llevan a cabo los analistas de puestos, mismos que obtienen información. Entre las actividades que los analistas deben realizar para la obtención de la información en el análisis de puestos se encuentra:

“Identifican los puestos que es necesario analizar

Preparan un cuestionario de análisis del puesto

Obtienen información para el análisis de puesto”²⁷

3.4.2 Proceso de selección:

El objetivo principal de una selección es encontrar a la persona idónea que cumpla las características y requisitos del puesto de trabajo. Se toman en cuenta las diferencias individuales, es decir, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el colaborador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección

²⁷ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Edición 5°

de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización. Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Al seleccionar es necesario hacer las siguientes interrogantes:

¿A qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros)

¿Qué requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente?

¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?

¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?

¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)

¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?

¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?

¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo? , etc.

3.4.3 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma, Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién o quienes, cuánto y cuándo capacitar., elementos que demandan el empleo de instrumentos de medición

La DNC es fundamental para cualquier empresa, sobre todo cuando se presentan:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal²⁸

3.4.4 Clima laboral

Es un proceso que nos refleja la influencia ambiental en el rendimiento laboral, este clima se relaciona en gran medida con la motivación y satisfacción de los colaboradores.

Así podemos describir el clima laboral como: “Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. Se refiere específicamente a las propiedades motivacionales que influyen en su comportamiento”.²⁹

Todos estos elementos para ser comprendidos y vinculados objetivamente, deben ser también medidos

Al respecto de este tema, y considerando que es elemento fundamental de este estudio, en el capítulo IV se ahondará al respecto

3.4.5 Evaluación de desempeño

Como menciona Muchinsky³⁰ (2002), el desempeño laboral “es sinónimo de comportamiento que es lo que hace la gente y que puede ser observado”. Por otro lado Rodríguez Valencia, (2002) describe “el grado en que se logran las

²⁸ Arias Galicia, F. (1975). Administración de Recursos Humanos (4a. ed.). México: Trillas.

²⁹ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Edición 5°

³⁰ Muchinsky, Paul M. (2002) Psicología Aplicada al Trabajo, 6ª. Edición, Ed. Thomson Editores, S. A. de C. V. , México, 3 – 21 pp

tareas en el trabajo de un empleado,. Indica que también la persona cumple los requisitos de su puesto, basado en los resultados que se logran”.³¹

Una de las grandes preocupaciones de las organizaciones, es garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada trabajador.

La evaluación del desempeño es una herramienta para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los esquemas establecidos por la empresa, permitiendo destacar a los trabajadores más aptos y a aquellos que mejoran su rendimiento. Se realiza a través de una medición y calificación de las actividades de cada persona en su área de trabajo, a partir de parámetros específicos establecidos para cada puesto

3.5 Instrumentos de Medición Psicológica en las organizaciones y su evaluación

Cuando hablamos de los instrumentos de medición en psicología, nos referimos a todos aquellos procedimientos u operaciones que permiten llegar a obtener objetivamente y con la mayor certeza posible, información acerca de los fenómenos que suceden en esa unidad biológica, psicológica que es la conducta humana. Según Garaigordobil 1998³² define al termino test “un instrumento sistémico y tipificado, que recoge muestras de conducta producidas por los sujetos en respuestas a unos estímulos que les son presentados. Estas respuestas son puntuadas o valoradas según unos criterios, ofreciendo información del lugar que ocupa el sujeto dentro de un grupo de referencia normativo”.

³¹ Rodríguez Valencia Joaquín. Administración moderna de personal. Sexta edición. Thomson Editores. 2002

³² Garaigordobil, L.M. (1998) Evaluación Psicológica: Bases teorico.metodologicas, situación actual y directrices del futuro. CAP. 1 “El concepto de la Evaluación psicológica y psicodiagnostico”, pp. 21-36 Ameru, Salamanca.

Existen variedad de instrumentos pero abordaremos específicamente los de mayor utilidad en el campo organizacional:

3.5.1 Entrevista Psicológica

La entrevista psicológica, es una relación de índole particular que se establece entre dos o más personas. Lo específico o particular de esta relación reside en que uno de los integrantes de la misma es un técnico de la psicología que debe actuar en ese rol y el otro o los otros- necesitan de su intervención técnica. Pero es un punto fundamental que el técnico no sólo utiliza en la entrevista sus conocimientos psicológicos para aplicarlos al entrevistado, sino que esta aplicación se produce precisamente a través de su propio comportamiento en el curso de la entrevista. Sirve para obtener una serie de datos personales, indispensables para el trabajo. Dicha entrevista debe ser preparada de antemano en función del análisis previo de las características que se requieren para el desempeño del trabajo.

3.5.2 Escalas de actitudes

Instrumento que será empleado en este estudio, y que nos permite acercarnos a la variabilidad efectiva de las personas respecto a cualquier objetivo psicológico. Es un conjunto de reactivos que se presentan generalmente como afirmaciones ante las que el sujeto tiene que contestar en una gama de dimensiones de la misma variable.

En este sentido debe considerarse como Allport señala que, una actitud es: “Un estado mental neurofisiológico de disponibilidad organizado por la experiencia que ejerce una influencia directiva sobre las relaciones del individuo hacia todos los objetos en todas las situaciones que se relacionen con ella”³³, de allí que una escala de actitudes sea “un instrumento utilizado para medir características muy diversas de los fenómenos sociales en la forma más objetiva posible. La base de este procedimiento consiste en pedir al sujeto que

³³ Allport G. 1935

señale, dentro de una serie graduada de ítems, aquellos que acepta o prefiere”³⁴

3.5.3 Inventarios de personalidad

En ellos no hay respuestas equivocadas o acertadas, son auto descripciones en las que el sujeto tiene que seleccionar aquella opción con la que se identifique más, sea en opción múltiple, dicotómica o elección forzada. Los elementos seleccionados se puntúan con una clave predeterminada de tal forma que la respuesta en un sentido u otro a un elemento, deriva un resultado más alto o más bajo en la escala respectiva.³⁵

3.5.4 Auto informes

Hablamos de una auto-observación que el sujeto realiza de su propia conducta: conductas manifiestas, fisiológicas y encubiertas.

En los Auto informes las respuestas son consideradas como muestra de conducta (situación problema) o bien como indicadores de supuestos atributos en los que no se hace referencia a la situación³⁶

3.5.5 Test

Se consideran como instrumentos cuyo idéntico contenido, aplicado mediante un sistema normalizado, permite apreciar las diferencias que en su resolución producen cuantitativa y cualitativamente, los diversos sujetos a los que se aplica, resultados que permiten la comparación entre sí, mediante la aplicación de la estadística matemática. Abordaremos a profundidad el tema de los test psicológicos en el capítulo IV “Elaboración de un instrumento”.

³⁴ Morales, P. (2000). Medición de actitudes en psicología y educación: construcción de escalas y problemas metodológicos. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

³⁵ Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota (MMPI, 1943)

³⁶ Buela-Casal, G: Y Sierra, J.C. (1999) Manual de Evaluación Psicológica Fundamentos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid, siglo XXI. Cap. 14.

Capítulo IV

Elaboración de un instrumento

Las pruebas, test o instrumentos de medición psicológicos son herramientas que nos proporcionan un beneficio, arrojando un resultado que nos servirá para determinar conductas o riesgos específicos.

En la actualidad, se necesitan ciertos conocimientos básicos sobre los instrumentos de medición, no solo entre los que lo elaboran o aplican sino también de parte de quienes harán uso de los resultados para tomar decisiones acerca de si mismo o de los demás.

En el presente capítulo, se profundizará acerca de la metodología para la construcción de un instrumento psicológico y de los elementos necesarios para llevar a cabo el mismo, así como los antecedentes históricos de las pruebas, características, validez y confiabilidad.

4.1 Antecedentes históricos de las pruebas psicológicas

El siglo XIX atestiguó el surgimiento del interés por el tratamiento humano en las personas “insanas” y las que sufrían de retraso mental y había una nueva preocupación por el cuidado adecuado de la gente con este tipo de problemas, así que se hizo evidente la necesidad de contar con criterios uniformes para su identificación y clasificación, necesidad que se volvió verdaderamente urgente con la proliferación de instituciones sociales dedicadas a estas personas en todo el mundo. Primero era necesario distinguir entre los individuos “insanos” y los que sufrían retraso mental. El primer informe profundo que se hizo acerca de este tema estuvo a cargo del médico francés Esquirol quien señaló que existen muchos grados de retardo, que varían desde la normalidad hasta la “idiotéz profunda”. Esquirol probó varios procedimientos y llegó a la conclusión de que el habla proporciona el criterio más confiable del nivel intelectual del individuo. Los criterios actuales para determinar el retardo mental también son

principalmente lingüísticos y los test actuales de inteligencia tienen una fuerte carga de contenido verbal.

Los primeros setenta años del siglo XX pueden dividirse convenientemente en cuatro partes para comprender la historia más reciente de la medición psicológica.

Entre 1900 y 1915 se elaboran las primeras escalas de Binet y aparecen los test estandarizados de aprovechamiento en diversas materias.

Munsterberg inicia estudios sobre las aptitudes individuales de los conductores de tranvías eléctricos, ante el número tan elevado de accidentes que se presentaban se determinó la aplicación de una serie de pruebas que auxiliaron en la selección de dicho personal.

Además de él existieron psicólogos contemporáneos como Lahy Jaen en Francia, Woee y Piorkwski en Alemania, y Camus y Nepper, todos encargados de la elaboración de estudios y pruebas para la selección de personal de distintas áreas laborales.

Los siguientes quince años se consideran como el auge en el desarrollo de la psicometría. Se construyeron test estandarizados para medir habilidades y destrezas e hicieron aparición las baterías de test de aprovechamiento.

Un área de interés en las pruebas psicológicas son los aspectos afectivos y no intelectuales de la conducta. Los instrumentos de este corte están denominados como pruebas de la personalidad con esto nos referimos a la medición de características como los estados emocionales, relaciones interpersonales, motivación, intereses y actitudes. El uso que hizo Kraepelin de la prueba de asociación libre con pacientes psiquiátricos es un antecedente de las pruebas de personalidad ya que también utilizó esta técnica para estudiar los efectos psicológicos de la fatiga, el hambre y las drogas. Sommer (1984), que trabajó en la última década del siglo XIX, sugirió que la prueba de asociación libre podría utilizarse para diferenciar formas de trastorno mental.

Debe mencionarse el trabajo de Galton, Pearson y Cattell en la preparación de cuestionarios estandarizados y escalas de calificación, (Anastasi, 1994)³⁷. Otros instrumentos se concentraban en un área más estrecha de la conducta o en respuestas más claramente sociales, como las de dominancia-sumisión en el trato personal. El último avance fue la elaboración de instrumentos para cuantificar la expresión de actitudes e intereses, que también se basaron en las técnicas de cuestionario.

Otro método de medición de la personalidad se encuentra en la aplicación de test situacional y de ejecución donde el examinado realiza una tarea cuyo propósito puede estar encubierto. La mayor parte simula con mucho realismo situaciones de la vida cotidiana. La primera aplicación extensa de estas técnicas fue elaborada por Harstshorne, May y colaboradores afines de los veinte y principios de los treinta.

Las técnicas proyectivas, representan el tercer método de estudio de la personalidad que ha mostrado un crecimiento notable en especial entre los clínicos. Estos instrumentos presentan al cliente un estímulo no muy estructurado lo que permite una considerable libertad en su solución.

4.2 Definición y características de un instrumento psicológico

El test es un instrumento que tiene la finalidad específica de valorar y medir un factor concreto en las personas, que puede ser de inteligencia, memoria, la capacidad de concentración y atención, los rasgos de personalidad, aptitudes, habilidades, etc.

La definición oficial de test redactada por la Asociación Internacional de Psicotecnia dice que: es una prueba determinada, que implica una tarea a cumplir, idéntica para todos los sujetos examinados, con una técnica precisa para la apreciación del éxito o del fracaso o para la clasificación numérica de los aciertos. La tarea puede comportar la aplicación de conocimientos adquiridos o de funciones sensomotrices o mentales.

³⁷ Anastasi, Anne y Susana Urbina. Tests Psicológicos. Editorial Prentice Hall, 1998, 7ma. edición, México. 729 págs.

Anastasi (1994)³⁸, plantea que una prueba psicológica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de conducta. Con las pruebas psicológicas, como las de cualquier otra ciencia, se hacen observaciones mediante una muestra pequeña pero cuidadosamente elegida, de la conducta del individuo. Según Cronbach 1972³⁹ un test psicométrico tiene generalmente las secciones o partes siguientes:

1. El test propiamente dicho
2. El manual del test. Documento que contiene los siguientes capítulos o partes:
 - a) Exposición de los objetivos de la prueba (qué mide). Generalmente empieza con un resumen mostrando la ficha técnica.
 - b) Descripción de las características estructurales del test(sus partes y componentes)
 - c) Información acerca del procedimiento de estandarización o tipificación.
 - d) Instrucciones generales sobre la manera de aplicar o administrar la prueba y el tipo de población en la cual es aplicable.
 - e) Descripción del material de examen propiamente dicho a las instrucciones detalladas para la aplicación del test o de cada uno de los subtests.
 - f) Instrucciones para las valoraciones (calificación) de las respuestas obtenidas en cada uno de los subtests.

Anastasi1972⁴⁰ un instrumento psicológico debe poseer una serie de características a fin de que su cometido sea satisfactorio, estas características son:

³⁸ Anastasi, Anne y Susana Urbina. Tests Psicológicos. Editorial Prentice Hall, 1998, 7ma. edición, México. 729 págs.

³⁹Cronbach, L. J., G. C. Gleser, H. Nanda y N. Rajaratnam (1972). *The Dependability of Behavioral Measurements: Theory of Generalizability for Scores and Profiles*. New York, Wiley.

- 1) Graduable.- Significa que el resultado puede ser expresado en cifras.
- 2) Estandarizado.- El test debe ser contrastado y verificado en un gran número de sujetos o expertos.
- 3) Valido.- Es decir, que cuantifica con precisión lo que se desea.
- 4) Fiable.- Significa que el instrumento puede ser aplicado varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares, obteniendo resultados análogos.
- 5) Inédito.- Que este instrumento no sea conocido por el examinado o el candidato.
- 6) Presentar dispersión.- Lo que equivale a mostrar las diferencias individuales, de manera que puedan tipificarse los examinados en grupos, según su calificación.
- 7) Interesante.- Que logre atraer la atención del examinado.
- 8) Excluir el azar.- Lo que significa que el resultado satisfaga plenamente la calidad de validez y no de una razón causal.
- 9) Uniforme.- Que la interpretación de los resultados sea rígida, es decir, que estos no puedan ser variados.
- 10) Objetividad.- Que los resultados no dependan de opiniones personales ni de impresiones subjetivas de las personas que están evaluando o calificando.
- 11) Constante.- Que no deba modificarse ni alterarse sin previa estandarización.
- 12) Rápido.- Que el instrumento no invierta mucho tiempo en su aplicación.
- 13) Tamaño.- El tamaño del test lo define el número de ítems que lo integran, depende de la profundidad con la que se quiera investigar, si se requiere hacer la mensuración de algún tema en forma superficial el test será breve. Si por lo contrario se pretende llegar a un conocimiento exhaustivo el test será extenso.

⁴⁰ Anastasi, A (1986). Los test psicológicos. Madrid: Aguilar.

4.3 Elaboración de un instrumento psicológico

El procedimiento de construcción de un test se puede explicar en las siguientes etapas:

- Redacción y análisis de ítems, en definitiva un cuestionario está formado por una serie de elementos o ítems (elementos, reactivos, preguntas, cuestiones, situaciones análogas) a los que cada individuo debe responder. Después de cuantificar las respuestas de una persona a los elementos del cuestionario, se pretende asignar una puntuación (a veces, varias) a esa persona respecto al constructo o atributo que se pretende medir con el cuestionario, una puntuación que debería indicar el grado en que la persona participa del atributo, constructo o rasgo a evaluar.

Nos enfrentamos así a un proceso de medición indirecta que incluye la misma construcción del instrumento de medida, proceso que se inicia con la definición clara del constructo a evaluar

- Definición del constructo

El primer paso consiste en proporcionar una definición operacional del constructo o rasgo que pretendemos medir. Por ejemplo, si hablamos de dogmatismo, debemos establecer los diversos componentes o manifestaciones del mismo: dogmatismo ante la política, ante la educación de los hijos, ante la religión, en las relaciones familiares, muy relacionada con esta definición operativa es la cuestión del establecimiento de los objetivos que se pretenden conseguir con el cuestionario.

También es necesario especificar el tipo de población al que va aplicarse la prueba y las decisiones que se pretenden tomar a partir de las puntuaciones que ofrezca. Resulta muy diferente, y determinara su contenido, que un test de inteligencia se vaya a aplicar a personas de la población general o a personas

con problemas intelectuales. Un cuestionario de depresión puede utilizarse con fines científicos en una investigación o para decidir el ingreso en un centro psiquiátrico de personas con problemas depresivos.

- Construcción provisional del cuestionario

De la definición operacional del constructo y de la delimitación de sus componentes debemos llegar a establecer un conjunto de elementos o ítems (frases, preguntas, situaciones análogas, tareas, etc.) que representen estos componentes, o mejor, las conductas mediante las que se manifiestan los diversos componentes del constructo.

En relación con la construcción de los ítems existen dos temas importantes a tener en cuenta Kohan (1999)⁴¹

El formato de respuesta y las normas de relación de los ítems

- Redacción de ítems algunas de las recomendaciones generales en la redacción de ítems en pruebas de rendimiento óptimo son las siguientes:
 - a) La idea principal de ítem debe estar en el enunciado
 - b) Simplicidad en el enunciado
 - c) Evitar los conocimientos excesivamente triviales o excesivamente “rebuscados”
 - d) Evitar dar información irrelevante en el enunciado
 - e) Evitar dar indicios sobre la solución
 - f) Evitar cuestiones sobre opiniones
 - g) No encadenar unos ítems con otros
 - h) Anticipar la dificultad e incluir preguntas de todo rango de dificultad (casi siempre conviene más preguntas de dificultad media)
 - i) La dificultad no debe estar en la comprensión de ítem
 - j) Minimizar el tiempo de lectura

⁴¹ Cortada de Kohan, N. (1999) Teorías Psicometricas y construcción de Tests, Buenos Aires.

- k) Evitar el uso de negaciones (si se incluyen, subrayarlas), errores gramaticales y ortográficos

En cuanto al número de opciones, con dos distractores es suficiente; pero si la prueba es corta, es necesario el mayor número de distractores para evitar los efectos de los aciertos aleatorios. Todos los distractores deben ser de longitud y lenguaje parecidos y también se deben evitar los solapamientos entre ellos. Por supuesto, se deben evitar los llamados “ítems defectuosos” que son aquellos ítems con más de una respuesta correcta; aunque parezca absurdo son errores que se siguen cometiendo con excesiva frecuencia; por otro lado, se deben evitar las opciones del tipo “no lo sé”, “todas las anteriores son correctas” o “ninguna de las anteriores es correcta”; así como balancear la posición de la opción correcta en las diferentes preguntas para que no se sitúe siempre en la misma opción.

Respecto a la manera de formular las cuestiones en test de rendimiento típico (declaraciones o afirmaciones ante las cuales se debe opinar), Rodríguez (1995)⁴² propone algunas sugerencias que pueden ayudar a su correcta redacción:

- a) Utilizar el tiempo presente
- b) Deben ser “relevantes”, en el sentido de que su contenido debe relacionarse claramente con el rasgo.
- c) Contenido claro, evitando excesiva generalidad. Frases cortas, simples e inteligibles.
- d) Evitar incluir dos contenidos en un ítem
- e) Tener en cuenta que lo que se dice en la declaración pueda ser asumido por alguien, y no por todos
- f) En escalas de actitudes, no plantear la existencia o no de hechos, sin el posicionamiento personal sobre la afirmación. Redactar ítems que discriminen entre los de actitud positiva y los de actitud negativa

⁴² Rodríguez, Arias, R.: Psicometría. Teorías de los tests psicológicos y educativos. Madrid, 1995. Síntesis

- g) Para minimizar la aquiescencia (tendencia a responder afirmativamente, independientemente del contenido por el que se pregunta) conviene redactar ítems de modo directivo e inverso (declaraciones tanto en sentido positivo como en sentido negativo). A posterior, se puede comprobar cómo una persona ha respondido a los ítems directos o inversos. También puede comprobarse que la correlación entre ambos tipos de ítems es alta
- h) Evitar el uso de dobles negaciones (no, ninguno, nunca...) y de universales (todo, siempre, nada...).
- i) En lo posible, aunque no es fácil, se debe minimizar la posibilidad de deseabilidad social (emitir respuestas socialmente aceptables para transmitir una imagen positiva).

Puede deberse a varias cosas: desajuste psicológico, insinceridad consciente, el grado de deseabilidad social que manifiestan los ítems puede evaluarse mediante jueces, y comparar las respuestas de una persona con estas valoraciones. En test de personalidad puede incluirse una escala de sinceridad.

El número de categorías que se suelen incluir en este tipo de ítems es usualmente de 5 ya que, a partir de ese número de categorías no mejoraran las propiedades psicométricas de los ítems. Además, un número muy elevado de categorías (siete u ocho) lleva a inconsistencias en las respuestas, que es una fuente de error. Un número muy reducido (dos o tres) lleva poca discriminación (menor variabilidad) y a reducir la fiabilidad, aunque siempre puede compensarse con un mayor número de ítems. No obstante, en poblaciones especiales (niños, discapacitados, mayores...) se aconseja el uso de un menor número de categorías.

También se ha plateado en ítems de rendimiento típico (principalmente en escalas de actitudes o test de personalidad donde no se pide el grado de frecuencia de un comportamiento) si es correcto o no la inclusión de una categoría central en las opciones de respuesta (“indiferente”, “neutral”, “dudo”, “no se”...). Podrían generar problemas ya que muchas veces son

elegidas por aquellas personas que no se comprometen con lo que se les está preguntando, que el enunciado les resulta ambiguo o simplemente que ignora el contenido del enunciado, en realidad deberían ser seleccionadas por las personas auténticamente indecisas. La investigación en este sentido nos dice que los indicadores psicométricos de los ítems no se alteran mucho con o sin categoría central, cuando el número de categorías es mayor de tres. En todo caso, se puede comprobar si las personas con nivel medio en el total del test tienden a elegir más frecuentemente las categorías centrales.

- Cuantificación de las respuestas

Una vez establecido el formato de respuesta que se considera mas apropiado para el caso, y de cara al estudio psicométrico de la prueba, es preciso decir la manera de cuantificar los posibles resultados a las cuestiones. En general, para los ítems de cuestionarios de rendimiento óptimo se cuantificara con 1 el acierto y con 0 el error, de tal manera que la puntuación directa de un sujeto en un cuestionario determinado será igual al número de ítems que ese sujeto acierta. La cuantificación de las respuestas a ítems de pruebas de rendimiento típico requiere ciertos matices. Dando un formato de respuesta determinado (opción binaria, categorías ordenadas o adjetivos bipolares) es necesario cuantificar las posibles respuestas a un ítem teniendo en cuenta que la alternativa con mayor valor sea la que indica el mayor nivel de rasgo, aptitud y opinión.

- Dificultad de los reactivos

En el proceso de elaboración de la prueba, la elección de los reactivos con un nivel adecuado de dificultad constituye una razón importante para medir la dificultad de los reactivos. La mayor parte de las pruebas estandarizadas de habilidad están diseñadas para evaluar tan exactamente como sea posible el nivel concreto alcanzado por el individuo; por ello se considera a los reactivos que nadie aprueba, o que todos aciertan como una especie de exceso de

equipaje, puesto que ninguno proporciona información sobre las diferencias individuales.

- Análisis de los ítems

Los ítems o cuestiones se han formulado de manera lógica para que midan (y lo hagan bien) el constructo, variable, o rasgo que interese evaluar con el cuestionario.

Ahora bien, el grado en que cada ítem es un “buen medidor” de rasgo de interés es algo que se puede comprobar estadísticamente de manera sencilla si obtenemos tres indicadores para cada ítem:

- a) El índice de dificultad
- b) El índice de homogeneidad
- c) El índice de validez
- d) Índice de discriminación

Para ello, tras aplicar el cuestionario provisional a una muestra de sujetos representativa de la población a la que va dirigida la prueba (se aconseja entre 5 y 10 veces más sujetos que ítems), y una vez cuantificadas las respuestas de cada individuo, se forma una matriz de datos de sujetos por ítems:

- Índice de dificultad

Este primer indicador sirve para cuantificar el grado de dificultad de cada cuestión, por lo que solo tiene sentido su cálculo para ítems de test de rendimiento óptimo.

El índice de dificultad de un ítem j se define como el cociente entre el n° de sujetos que lo han acertado (A_j) y el n° total de sujetos que lo han intentado resolver (N_j)

A_j

$$D_j = \frac{\sum_{i=1}^N x_{ij}}{N_j}$$

N_j

Atendiendo a la disposición de datos en la matriz expuesta mas arriba, el índice de dificultad de un ítem (columna) j se da el cociente entre el n° de unos y el total de unos y ceros que tiene la columna. Los sujetos que han omitido el ítem (no han contestado) no se contabilizan N_j .

- Índice de homogeneidad

El índice de homogeneidad, llamado a veces índice de discriminación, de un ítem (H_j) se define como la correlación de Pearson entre las puntuaciones de los N sujetos en el ítem j y las puntuaciones X en el total de test:

$$H_j = r_{jx}$$

El índice de homogeneidad de un ítem nos va a informar del grado en que dicho ítem está midiendo lo mismo que la prueba globalmente; es decir, del grado en que contribuye a la homogeneidad o consistencia interna del test. Los ítems con bajos índices de homogeneidad miden algo diferente a lo que refleja la prueba en su conjunto. Si con el test se pretende evaluar un rasgo constructo unitario, deberían eliminarse los que tiene un H_j próximo a cero.

En ocasiones, un test está formado por diferentes sub test con contenidos distintos.

En este caso, los H_j deben obtenerse con relación a las puntuaciones directas del subtest correcto.

- Índice de validez

Las puntuaciones de los N sujetos en un ítem j puede correlacionarse también con las que estos sujetos obtienen en un criterio de validación externo al test (Y); esta correlación define el índice de validez del ítem j:

$$V_j = r_{jy}$$

- Índice de discriminación

El índice de discriminación de los reactivos (D) es una medida de la efectividad de un reactivo al discriminar entre quienes obtienen calificaciones altas y bajas en una prueba. Cuanto más alto sea el valor de D el reactivo es más efectivo al discriminar entre los individuos con calificaciones altas y bajas en la prueba como un todo.

Cuando D es 1.00, todos los sujetos en el grupo superior en las calificaciones totales de la prueba y ninguno del grupo inferior respondieron al reactivo de forma correcta.

Sin embargo, rara vez D es igual a 1.00 y por lo regular un reactivo se considera aceptable si su índice D es .30 o más alto.

La elaboración de reactivos adecuados para una prueba es un proceso que lleva tiempo, de modo que aquellos que son defectuosos o requieren modificación deben revisarse siempre que sean posible.

- Confiabilidad

Uno de los conceptos más importantes en medición de Psicología es la confiabilidad de los tests, “la confiabilidad es la estabilidad y la exactitud de la medición, la medición es confiable si un instrumento aplicado repetidamente sobre el mismo objetivo de análisis, por otro lado la exactitud en la medición implica una relativa ausencia de errores en un instrumento determinado”.

Tipos de confiabilidad

Hay tantas variabilidades de confiabilidad como condiciones que afecten los resultados de la prueba, ya que cada una de estas puede ser irrelevante para cierto propósito y por consecuencia calificadas como varianzas de error.

Confiabilidad test-retest

El método más obvio para encontrar las puntuaciones de una prueba consiste en una prueba consiste en aplicar el mismo instrumento por segunda ocasión. La confiabilidad del retest muestra el grado en que los resultados de la prueba pueden generalizarse en otras ocasiones; entre mayor sea la confiabilidad menos susceptibles serán los resultados a los cambios fortuitos en la condición cotidiana de los examinados o en el entorno en que se aplican la prueba.

Confiabilidad de formas alternas

El uso de formas alternas de la prueba es una manera de evitar las dificultades de la confiabilidad test-retest. Las mismas personas pueden ser evaluadas con una forma en la primera ocasión y con otra equivalente a la segunda.

Confiabilidad de división por mitades

Mediante diversos procedimientos de división por mitades es posible obtener una medida de confiabilidad a partir de una única aplicación de una forma de la prueba ya que al dividirla en mitades equivalentes se obtienen dos puntuaciones de cada persona. Es obvio que la confiabilidad de división por mitades proporciona una medida de la consistencia del contenido muestreado pero no de la estabilidad temporal de las puntuaciones porque el procedimiento consiste en una única sesión de prueba.

Confiabilidad de Kuder- Richardson y Coeficiente Alfa

Este tipo de confiabilidad se basa en la consistencia de las puntuaciones a todos los reactivos de la prueba.

Confiabilidad entre calificadores

La confiabilidad del calificador se consigue con una muestra de pruebas calificadas independientemente por dos o más examinadores. Los dos resultados se correlacionan de acuerdo con la forma común y el coeficiente de la correlación es la mitad de la confiabilidad del calificador. Esta clase de confiabilidad suele calcularse cuando se emplean en la investigación instrumentos de calificación subjetiva.

- Validez

La validez de un instrumento de medición se refiere a que la prueba que se está usando realmente mida lo que debe medir.

Todos los procedimientos utilizados para determinar la validez se interesan en las relaciones entre la ejecución de la pruebas y otros factores observados independientemente de las características de la conducta considerada. Para investigar estas relaciones se han empleado distintos métodos cuyos nombres tradicionalmente se han concentrado en aspectos de la validez que son importantes para distintos usos de la prueba.

Uno de los primeros usos de la prueba fue la evaluación de lo que los individuos habían aprendido en determinadas áreas de contenido. En la actualidad se aplican a los exámenes escolares de fin de cursos y las pruebas presentadas para obtener la licencia de manejo o para diseñar ciertas ocupaciones. En general, para evaluar esta categorías de pruebas se comparan su contenido con el del área que pretenden probar. La aproximación descrita sigue siendo importante en la validación de los instrumentos para algunas aplicaciones.

La validez del instrumento generalmente se informa como el coeficiente de correlación entre los resultados del test y una medida de criterios directa e independiente. Este procedimiento es en esencial apropiado para las pruebas en la selección o colocación de individuos en programas educativos, empleos o programas particulares de tratamiento. De este modo, para una prueba de aptitud mecánica el criterio puede ser el desempeño laboral como maquinista. Para una aptitud académica las calificaciones escolares y para una prueba de neurocitismo, las valoraciones de los compañeros o de alguna otra información disponible sobre el comportamiento del individuo en diversas situaciones.

Los procedimientos de validación por la descripción del contenido comprenden principalmente el examen sistemático del contenido de la prueba para determinar si cubre una muestra representativa del área de conducta que debe medirse. Esta forma de validación se utiliza sobre todo en los instrumentos diseñados para medir que también ha dominado el individuo una habilidad o un curso de estudio.

Puede parecer que basta con la simple inspección del contenido de la prueba para establecer su validez para dicho propósito; por ejemplo, una prueba de multiplicación, ortografía o contabilidad. Pero la solución no es tan sencilla. Un problema es el muestreo adecuado del universo de reactivos. El área de conducta por examinar debe analizarse sistemáticamente para garantizar que los reactivos cubran todos los aspectos importantes y en la proporción correcta. Es fácil cargar en exceso las pruebas con los aspectos del campo que más se prestan para la preparación de reactivos objetivos.

La validez depende más de la relevancia que las respuestas del individuo tengan para el área conductual considerada que la importancia aparente del contenido de reactivo.

En relación con el área muestreada por la prueba, es importante prevenir cualquier tendencia a la sobre generalización; por ejemplo una prueba de ortografía compuesta por reactivos de opción múltiple puede medir la habilidad para reconocer las palabras escritas correcta e incorrectamente, pero no puede suponerse que también mida la habilidad para tomar un dictado, la frecuencia de los errores ortográficos en un trabajo de redacción y otros aspectos de la habilidad ortográfica. Otro problema procede de la posible inclusión de factores irrelevantes en los resultados; así, la habilidad para comprender instrucciones verbales o la rapidez para ejecutar las tareas rutinarias sencillas puede afectar indebidamente una prueba diseñada para medir el aprovechamiento en matemáticas y mecánica.

- Procedimientos Específicos

La validez de contenido se introduce desde el inicio en la prueba mediante la elección de reactivos apropiados. Para las pruebas educacionales, la preparación de los reactivos es precedida por una revisión cuidadosa y sistemática de textos y resúmenes importantes para el curso y por la consulta con expertos en la materia.

Sobre la base de la información recabada se establecen las especificaciones de la prueba, que deben seguir los redactores de los reactivos y en las que tienen que precisar las áreas o temas del contenido, los objetivos o procesos educativos que han de probarse y la importancia relativa de temas y procesos individuales. Las especificaciones finales deben indicar el número de reactivos de cada clase que hay que preparar para cada tema; por ejemplo, la evaluación de la habilidad de lectura puede incluir la comprensión del vocabulario en el contexto, la comprensión literal del contenido y la extracción de inferencias correctas de la información proporcionada. También puede muestrear material de diversas fuentes, como ensayos, poemas, artículos periodísticos o instructivos para manejar equipo. Una prueba de matemáticas puede cubrir

habilidades de cálculo, la resolución de problemas presentados verbalmente y la aplicación de los procesos aprendidos a contextos nuevos.

- Validez de constructo

Un constructo es un concepto elaborado por los teóricos de la Psicología para explicar el comportamiento humano. Inteligencia fluida, extroversión, auto concepto, asertividad, motivación intrínseca... son constructos que forman parte de teorías psicológicas y que precisan de indicadores observables para su estudio.

En muchas ocasiones, estos indicadores son los ítems de un test, y debe comprobarse empíricamente que resultan adecuados para reflejar el constructo de referencia.

- Baremación de un test

La construcción de baremos tiene por objeto poder interpretar puntuaciones directas de los tests en función de la posición relativa que esas puntuaciones directas tienen en el conjunto de las puntuaciones obtenidas.

La puntuación directa de una persona en un test no es directamente interpretable si no la referimos a los contenidos incluidos en el test o al rendimiento de las restantes personas que comparten el grupo normativo.

Nosotros centramos en este segundo sentido el tema de la interpretación de una puntuación directa de un cuestionario, para lo cual es necesario tratar el tema de la obtención de baremos para comparar esta puntuación con las que obtienen las personas que han formado el grupo normativo. De una u otra forma, los baremos consisten en asignar a cada posible puntuación directa un valor numérico (en una determinada escala) que informa sobre la posición que ocupa la puntuación directa (y por tanto la persona que la obtiene) en relación

con los que obtienen las personas que integran el grupo normativo donde se bareman las pruebas.

- Centiles o percentiles

Los Centiles representan medidas de posición en una distribución de frecuencias. Los baremos Centiles consisten en asignar a cada posible puntuación directa un valor (en una escala de 1 a 100) que se denomina centil (o percentil) y que indican el porcentaje de sujetos del grupo normativo que obtienen puntuaciones iguales o inferiores a las correspondientes directas. Así, si un sujeto obtiene en un cuestionario de autoritarismo una puntuación de 20 puntos, poco sabemos sobre su nivel de autoritarismo, pero si sabemos que a esa puntuación le corresponde el centil 95, ya conocemos que este sujeto supera en ese rasgo al 95% de los sujetos utilizados para baremar el test; si el grupo normativo fuese una muestra representativa de la población general, podríamos inferir que esta persona supera en autoritarismo al 95% de las personas, y que solo un 5% de personas son más autoritarias que él.

El modo de cálculo del centil asociado a una puntuación se resume en los siguientes pasos:

- 1) Disponer en una columna, ordenadas de mayor a menor o de menor a mayor, las posibles puntuaciones directas (X_i) que se puedan obtener en el test.
- 2) Asignar a cada puntuación su frecuencia (f_i), es decir, el nº de sujetos del grupo normativo que la han obtenido.
- 3) Disponer una tercera columna de frecuencias acumuladas (F_i)

4) Para cada valor de F_i , obtener el valor $C_i = (100) F_i/N$ siendo el C_i el centil asignado a la puntuación directa X_i , F_i la frecuencia acumulada correspondiente a X_i y N el número total de sujetos que forman el grupo normativo.

- Puntuaciones típicas normalizadas

Cuando se puede asumir (o se comprueba) que las puntuaciones de un grupo normativo en un test siguen una distribución normal, un centil concreto C_i dividido entre 100 indica el área de la curva normal que queda por debajo de la puntuación correspondiente. Por ejemplo, observando la curva normal de la figura, podemos constatar que el C_1 es aproximadamente el centil 10, y deja por debajo un área de 0,10 de la curva normal; el C_2 es el centil 42, y deja por debajo una proporción de 0,42 del área de la curva normal; el C_3 es aproximadamente el centil 95, y deja por debajo de sí un área de 0,95 de la curva normal. (Anastasi, 1998)

- Puntuaciones típicas derivadas

Las puntuaciones típicas (estándares y normalizadas) tienen dos dificultades formales para su interpretación: la posibilidad de asumir valores no enteros y negativos. Con objeto de superar estas pequeñas, dificultades, se han propuesto otros baremos, que no son más que una transformación lineal de las puntuaciones típicas, con lo que no se alteran las propiedades de la escala típica.

Estas puntuaciones se denominan escalas típicas derivadas (si el objeto de la transformación lineal es una puntuación típica estándar) o escalas típicas derivadas normalizadas (si suponen la transformación lineal de

una puntuación típica normalizada), siendo las denominadas como escala T, escala D y estatinos. (Anastasi, 1998)⁴³

⁴³ Anastasi, A Urbina, S. (1998) Test Psicológicos. México. Prentice Hall

CAPITULO V

METODOLOGÍA

5.1 Objetivo.

Elaborar un instrumento que permita medir clima organizacional dentro de una consultoría, que arroje resultados confiables y pueda ser aplicado a los colaboradores de esa consultoría en particular.

5.2 Hipótesis de Investigación. (H.I)

El instrumento elaborado para medir clima organizacional en la consultoría, tendrá la validez y confiabilidad necesaria para poder utilizarse como herramienta dentro de la Psicología Industrial y proporcionará la información requerida para evaluar a la consultoría.

5.3 Hipótesis nula. (H.N)

El instrumento elaborado para medir el clima organizacional en la consultoría, no tendrá la validez y confiabilidad necesaria para poder utilizarse como herramienta dentro de la Psicología Industrial y proporcionará la información requerida para evaluar la consultoría

5.4 Variable independiente

El instrumento elaborado

5.5 Variable dependiente

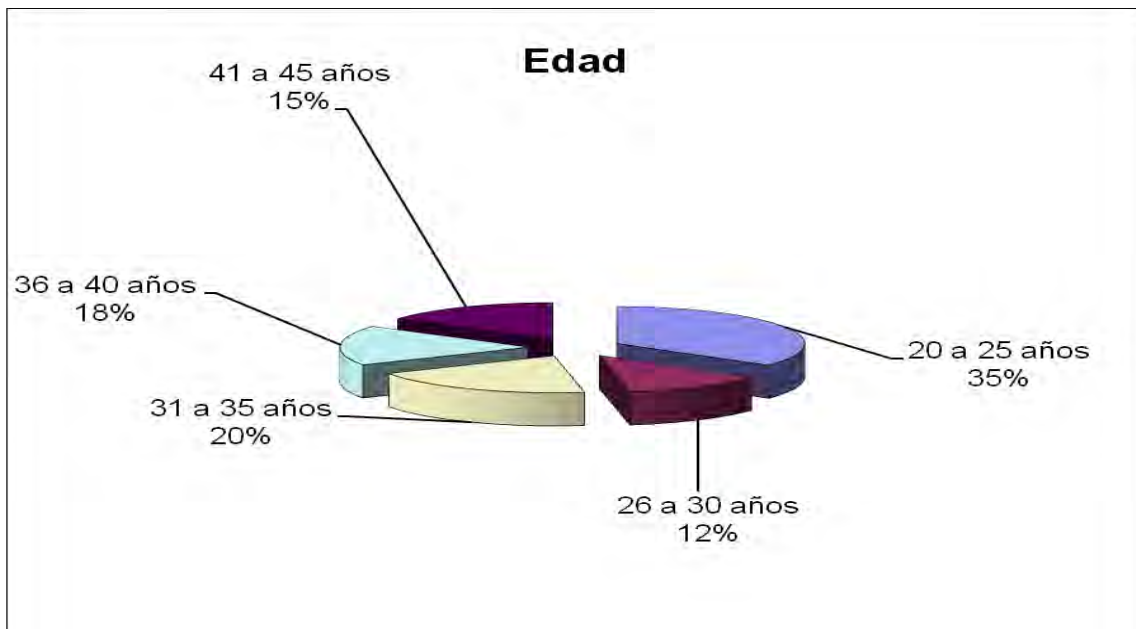
Clima organizacional

5.6 Población.

El instrumento se aplicó a hombres y mujeres de una consultoría en particular, de manera aleatoria, con las siguientes características:

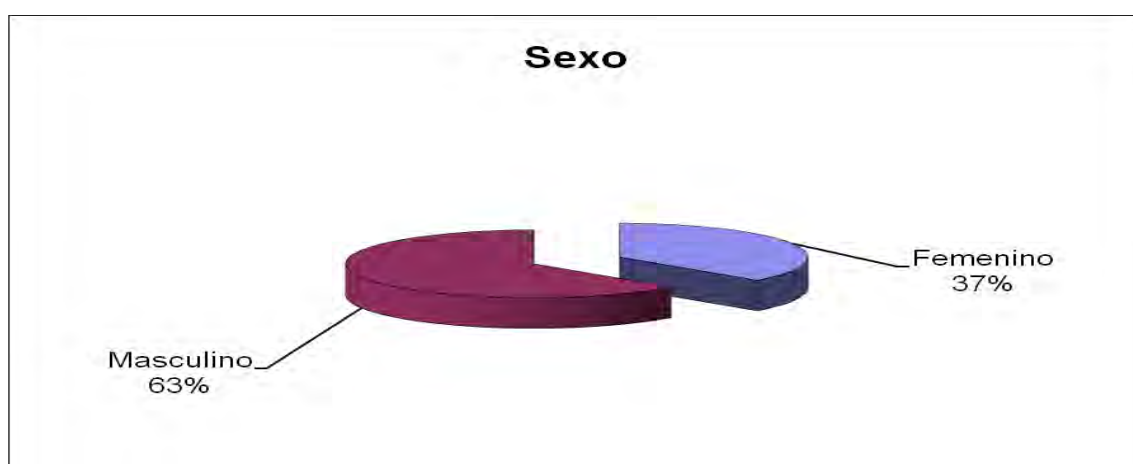
- Edades:

EDAD	COLABORADORES
20 a 25 años	34
26 a 30 años	12
31 a 35 años	19
36 a 40 años	17
41 a 45 años	15
46 a 50 años	3
	100



Sexo:

SEXO	NUMERO DE COLABORADORES
Femenino	37
Masculino	63
Total	100



El Instrumento se aplicó a los siguientes puestos, que van desde Ingenierías a licenciaturas.

Architect
ARS Automated Test Engineer
ARS Business Analyst
ARS Database Administrator
ARS Functional Consultant ERP
ARS Functional Leader
ARS Graphical Designer Web
ARS Process Quality Leader
ARS Project Manager
ARS QA Manager
ARS Service Manager
ARS Software Architect
ARS Software Designer
ARS Software Engineer BI
ARS Software Engineer Client/Server - Oracle
ARS Software Engineer ERP
ARS Software Engineer Mainframe
ARS Software Engineer Web
ARS Support Engineer Client/Server - Oracle
ARS Support Engineer ERP
ARS Support Engineer Mainframe
ARS Support Engineer Web
ARS System Analyst
ARS Technical Leader BI
ARS Technical Leader Client/Server - Oracle
ARS Technical Leader ERP
ARS Technical Leader Mainframe
ARS Technical Leader Web
ARS Technical Writer
ARS Test Engineer

ARS Test Leader
BPO Coordinator
BPO Team Member
DBA
ITIS Help Desk Service Support
ITIS Service Manager
ITIS Support Engineer Deskside Support
ITIS Support Engineer Server Support
ITIS Support Engineer System Support
ITIS Support Engineer Telecom Support
Programmer
Programmer Analyst
Project Leader
System administrator
STAFF Administrative

Dicha población se encuentra radicando en el área metropolitana y colaborando para esta consultoría.

Procedimiento.

- 1) Se realizó una revisión teórica a profundidad del tema clima organizacional.
- 2) Se procedió a la elaboración de reactivos.
- 3) Los reactivos elaborados fueron sometidos a jueceo por parte de tres expertos en el área
- 4) Se procedió a la aplicación del instrumento a 100 colaboradores, con las características ya mencionadas en este capítulo, dicha aplicación sucedió durante los meses de junio y julio del 2010
- 5) Después de la aplicación se procedió a la eliminación de reactivos por medio del cálculo de los índices de dificultad y discriminación.
- 6) Se calculó la confiabilidad a través del método de por mitades.
- 7) Se calculó la validez del instrumento por medio del coeficiente biserial puntual.
- 8) Finalmente se procedió a la elaboración de tablas normativas.

Este procedimiento se explicará detalladamente en el siguiente capítulo.

CAPITULO VI.
ELABORACION DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA CONSULTORÍA

En este capítulo se explicará por pasos, el modo en el que el instrumento para medir clima organizacional ha sido realizado. El procedimiento fue el siguiente:

6.1 Elaboración de reactivos

Se elaboraron los reactivos del instrumento, quedando así 54 ítems redactados de la siguiente manera:

Banco de reactivos para la elaboración del instrumento “clima organizacional”

1.- Mi líder evalúa mi desempeño regularmente
2.- Mis líderes me retroalimentan
3.- Mi líder deja claros los objetivos/metas a cumplir
4.- Mis líderes dan seguimiento a los objetivos/metas establecidos en mi retroalimentación
5.- Me siento informado sobre los asuntos importantes
6.- La comunicación con mis líderes es adecuada
7.- Mi líder es competente en su trabajo
8.- Mis líderes son imparciales en el trato con la gente
9.- Admiro a mi líder
10.- ¿Cómo podría mejorar en la relación con mis líderes? (Evaluación, retroalimentación, Coaching, supervisión, etc.)
11.- ¿Quién es tu líder? _____
12.- Estoy orgulloso de trabajar con mi líder
13.- Mis líderes me ayuda a ser más efectivo en mi trabajo
14.- Las acciones de mis líderes son congruentes con lo que dicen
15.- Mis líderes cumplen sus promesas
16.- Mis líderes se interesan en mi como persona
17.- ¿Has recibido entrenamiento en Softtek?
18.- Cuento con la capacitación adecuada para hacer mis actividades diarias
19.- Me gustan los cursos y entrenamientos a mi disposición
20.-Me entusiasman los planes futuros de la organización
21.-Me gustan las posibilidades de desarrollo
22.- Mi asignación actual me permite aprovechar mis habilidades y competencias
23.-Siento que en Softtek tengo oportunidad de desarrollo profesional
24.- Hay oportunidades de formación profesional

25.- Los ascensos se otorgan a quienes más lo merecen
26.- Me siento orgulloso de trabajar en Softtek
27.-Me da orgullo ver los logros de la organización
28.-Me siento orgulloso con la forma en que contribuimos a la sociedad
29.-Cuando veo los logros de la organización me siento orgulloso
30.-Me siento orgulloso de mi aporte a la organización
31.-Cuento con el apoyo de mis compañeros
32.- Softtek me hace sentir que soy parte importante
33.- Cuando lo necesito cuento con el apoyo de mis compañeros
34.-¿ como considero a mis compañeros?
35.- Los descuentos a colaboradores de Softtek
36.- Me gustan los Beneficios que se otorgan
37.- Me gustan las condiciones de trabajo (baños, comedor, espacios, etc.)
38.- Me gustan los acuerdos de negocio
39.- Has participado en alguna actividad/evento dentro de Softtek? (Juevebes, Solidaria, Fiestas, Cursos salsa, yoga, etc.)
40.- ¿Qué opinas de estos eventos que organiza el área de Cultura?(Jueves, fiestas, etc.)
41.- ¿Conoces todos los beneficios que otorga la organización?
42.- Pienso que es buena la compensación económica
43.- Conozco el esquema de contratación
44.- Los descuentos me da Softtek son muy buenos
45.- Me gusta mi horario de trabajo
46.- Me gusta la distancia entre tu hogar y el trabajo
47.-El servicio del área de soporte es muy bueno
48.- Es eficaz el Área de Capital Humano
49.- es eficaz del Área de Infraestructura
50.- Me gusta el estilo de trabajo de la organización
51.- Me gusta la Apertura de la empresa
52.- ¿Qué es lo que más te agrada de Softtek?
53.- ¿Hay algo que no te guste de tu organización?
54.- Hay algún tema que quieras conversar?

6.2 Depuración de reactivos por jueceo.

Los reactivos elaborados fueron sometidos a jueceo de tres expertos en el tema, en donde cada uno de ellos calificó cada reactivo para aceptar o rechazar dichos ítems.

Los resultados obtenidos se exponen en la siguiente tabla con su respectiva calificación por parte de cada experto, en la última columna se observa el puntaje total del reactivo, este resultado se obtuvo de sumar la calificación de cada juez dividida entre 3

Banco de reactivos para la elaboración del instrumento “Clima Organizacional”

(juicio de expertos)

0= reactivo inadecuado al tema

1=reactivo poco adecuado al tema

2= reactivo totalmente adecuado al tema

Juicio realizado:

REACTIVOS	Juez1	Juez2	Juez3	Suma
1.- Mi líder evalúa mi desempeño regularmente	2	1	1	4
2.- Mis líderes me retroalimentan	2	2	1	5
3.- Mi líder deja claros los objetivos/metas a cumplir	0	2	2	4
4.- Mis líderes dan seguimiento a los objetivos/metas establecidos en mi retroalimentación	2	2	2	6
5.- Me siento informado sobre los asuntos importantes	1	1	0	2
6.- La comunicación con mis líderes es adecuada	2	1	1	4
7.- Mi líder es competente en su trabajo	0	0	0	0
8.- Mis líderes son imparciales en el trato con la gente	2	2	1	5
9.- Admiro a mi líder	0	0	0	0
10.- ¿Cómo podría mejorar en la relación con mis líderes? (Evaluación, retroalimentación, Coaching, supervisión, etc.)	2	2	1	5
11.- ¿Quién es tu líder?	1	0	0	1
12.- Estoy orgulloso de trabajar con mi líder	1	1	2	4
13.- Mis líderes me ayuda a ser más efectivo en mi trabajo	1	2	2	5
14.- Las acciones de mis líderes son congruentes con lo que dicen	2	1	2	5
15.- Mis líderes cumplen sus promesas	2	1	1	4
16.- Mis líderes se interesan en mi como persona	1	2	2	5
17.- ¿Has recibido entrenamiento en Softtek?	1	1	2	4
18.- Cuento con la capacitación adecuada para hacer mis actividades diarias	2	1	2	5
19.- Me gustan los cursos y entrenamientos a mi disposición	1	1	2	4
20.-Me entusiasman los planes futuros de la organización	0	0	1	1
21.-Me gustan las posibilidades de desarrollo	0	1	1	2
22.- Mi asignación actual me permite aprovechar mis habilidades y competencias	2	2	2	6
23.- Siento que en Softtek tengo oportunidad de desarrollo profesional	2	1	2	5
24.- Hay oportunidades de formación profesional	0	0	0	0

25.- Los ascensos se otorgan a quienes más lo merecen	0	1	2	3
26.- Me siento orgulloso de trabajar en Softtek	2	2	2	6
27.-Me da orgullo ver los logros de la organización	1	2	1	4
28.-Me siento orgulloso con la forma en que contribuimos a la sociedad	0	1	0	1
29.-Cuando veo los logros de la organización me siento orgulloso	2	1	1	4
30.-Me siento orgulloso de mi aporte a la organización	2	2	1	5
31.-Cuento con el apoyo de mis compañeros	1	2	1	4
32.- Softtek me hace sentir que soy parte importante	2	1	2	5
33.- Cuando lo necesito cuento con el apoyo de mis compañeros	2	2	2	6
34.-Como considero a mis compañeros	0	0	0	0
35.- Los descuentos a colaboradores de Softtek	2	1	1	4
36.- Me gustan los Beneficios que se otorgan	1	0	0	1
37.- Me gustan las condiciones de trabajo (baños, comedor, espacios, etc.)	2	1	1	4
38.- Me gustan los acuerdos de negocio	1	0	2	3
39.- Has participado en alguna actividad/evento dentro de Softtek? (Jueves, Solidaria, Fiestas, Cursos salsa, yoga, etc.)	1	2	2	5
40.- ¿Qué opinas de estos eventos que organiza el área de Cultura?(Jueves, fiestas, etc.)	1	2	1	4
41.- ¿Conoces todos los beneficios que otorga la organización?	2	2	1	5
42.- Pienso que es buena la compensación económica	1	1	2	4
43.- Conozco el esquema de contratación	0	0	1	1
44.- Los descuentos me da Softtek son muy buenos	0	1	1	2
45.- Me gusta mi horario de trabajo	2	1	1	4
46.- Me gusta la distancia entre tu hogar y el trabajo	0	1	0	1
47.-El servicio del área de soporte es muy bueno	1	0	0	1
48.- Es eficaz el Área de Capital Humano	0	1	1	2
49.- es eficaz del Área de Infraestructura	0	1	1	2
50.- Me gusta el estilo de trabajo de la organización	0	0	1	1
51.- me gusta la Apertura de la empresa	0	0	0	0
52.- ¿Qué es lo que más te agrada de Softtek?	2	1	2	5
53.- ¿Hay algo que no te guste de tu organización?	2	1	2	5
54.- ¿Hay algún tema que quieras conversar?	2	1	1	4

6.3 Depuración de reactivos por índices de dificultad y discriminación

Después de la elaboración y la elaboración de la sabana de datos se procedió a ejecutar la estadística de los instrumentos utilizados comenzando por la eliminación de reactivos a través del cálculo de los índices de dificultad y de discriminación utilizando las siguientes formulas

Índice de discriminación

$$D = U_p - L_p$$

U

Índice de dificultad

$$P = U_p + L_p$$

U+L

En este caso se tomó como rango de aceptación los reactivos que obtuvieron de .50 a .57 en el índice de dificultad de .63 en adelante para el índice de discriminación; en el caso de que ambos índices en el reactivo se encuentren dentro del rango, este sería aceptado, de lo contrario el reactivo se rechaza, como se muestra en la siguiente tabla

Reactivo	Índice de dificultad	Índice de discriminación	Se acepta o rechaza
1.-	0.67	0.52	Rechazado
2.-	0.57	0.78	Aceptado
3.-	0.65	0.70	Aceptado
4.-	0.74	0.52	Rechazado
5.-	0.63	0.67	Aceptado
6.-	0.52	0.52	Rechazado
7.-	0.61	0.48	Rechazado
8.-	0.56	0.67	Aceptado
9.-	0.63	0.44	Rechazado
10.-	0.56	0.59	Rechazado
11.-	0.61	0.63	Aceptado
12.-	0.63	0.52	Rechazado
13.-	0.63	0.59	Rechazado
14.-	0.57	0.48	Rechazado
15.-	0.52	0.74	Aceptado
16.-	0.56	0.52	Rechazado
17.-	0.57	0.63	Aceptado
18.-	0.61	0.48	Rechazado
19.-	0.54	0.63	Rechazado
20.-	0.48	0.67	Rechazado
21.-	0.43	0.41	Rechazado
22.-	0.54	0.70	Aceptado
23.-	0.56	0.74	Aceptado
24.-	0.48	0.59	Rechazado
25.-	0.52	0.52	Rechazado
26.-	0.54	0.56	Rechazado
27.-	0.57	0.56	Rechazado
28.-	0.61	0.48	Rechazado
29.-	0.57	0.70	Aceptado
30.-	0.54	0.70	Aceptado
31.-	0.52	0.67	Aceptado
32.-	0.50	0.70	Aceptado
33.-	0.54	0.85	Aceptado
34.-	0.52	0.30	Rechazado

6.4 Instrumento definitivo

La tabla anterior nos muestra los reactivos que fueron eliminados, por lo tanto de esta acción se obtuvieron 14 ítems que conforman el instrumento definitivo presentado a continuación

"ERIS"			
Nombre del entrevistado		IS:	
Correo			
Fecha de entrevista		Fecha de Ingreso	
Proyecto		Nombre del rol o asignación	
Líder Inmediato			
Líder de Operación			
Teléfono de Contacto		Responsable ó entrevistador	

Por favor indica y explica brevemente que tan de acuerdo estas con las siguientes preguntas donde: 1-Totalmente en desacuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4-De acuerdo, 5-Totalmente de acuerdo. Evita en la medida de lo posible contestar con el numero 3.			
	Valor	COMENTARIOS	
1			
Mis líderes me retroalimentan			
2			
Mis líderes dan seguimiento a los objetivos/metras establecidos en mi retroalimentación			
3			
La comunicación con mis líderes es adecuada			
4			
Mis líderes son imparciales en el trato con la gente			
5			
Mis líderes me ayudan a ser más efectivo en mi trabajo			
6			
Las acciones de mis líderes son congruentes con lo que dicen			
7			
Mis líderes se interesan en mi como persona			
8			
Mi asignación actual me permite aprovechar mis habilidades y competencias			
9			
Siento que en Softek tengo oportunidad de desarrollo profesional			
10			
Cuento con la capacitación adecuada para hacer mis actividades diarias			
11			
Me siento orgulloso de trabajar en Softek			
12			
Cuando lo necesito cuento con el apoyo de mis compañeros			
13			
Me siento orgulloso de mi aporte a la organización			
14			
Softek me hace sentir que soy parte importante de la organización			

Posteriormente se realizó una segunda aplicación a otras 100 personas de forma individual con las mismas características de la muestra anterior igualmente, al término de la aplicación se revisó que los reactivos estuvieran contestadas en su totalidad, así se procedió a calificar cada instrumento y a realizar una nueva sabana de datos que se muestra en el anexo B

6.5 Confiabilidad del instrumento

Para calcular la confiabilidad de este instrumento se aplicó el Método de por mitades según se muestra a continuación:

Desv Estandar pares	2.18					
Desv Estandar nones	2.16					
Media Pares	4.02					
Media nones	4.24					
	2058					
<u>2058/100 - (4.02)(4.24)</u>	0.76	coeficiente de confiabilidad por mitades no corregido				
(2.18)(2.16)						
<u>2(.76)</u>	0.86	coeficiente de confiabilidad por mitades corregido				
1+.76						

6.6 Validez del instrumento

El primer procedimiento de validez utilizado para esta prueba fue sometimiento a jueceo con 3 expertos en el área, donde se asignó un puntaje para cada reactivo, descartando los reactivos que no eran considerados como útiles para medir la satisfacción de los colaboradores. Posteriormente se realizó una segunda prueba de validez por medio del cálculo de coeficiente biserial puntual que se realiza reactivo por reactivo aplicando la siguiente fórmula

Coeficiente biserial puntual

$$R_{pb} = \frac{(Y_p - \bar{Y})}{S} \sqrt{\frac{n \cdot n_p}{(n - n_p)(n - 1)}}$$

Con la aplicación de esta fórmula se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales nos muestran la validez del instrumento creado.

Reactivos	RPB
R1	0.62
R2	0.48
R3	0.5
R4	0.25
R5	0.51
R6	0.58
R7	0.54
R8	0.6
R9	0.57
R10	0.57
R11	0.57
R12	0.57
R13	0.64
R14	0.7
Promedio	0.55

A partir de ello, puede decirse que la validez global del instrumento es de .25 y .64 con un por medio general de 0.55 para todo el instrumento, por lo tanto cuenta con la validez necesaria para ser una herramienta útil dentro de la consultaría.

6.7 Tablas normativas

Se procedió a la elaboración de tablas normativas con el fin de obtener los percentiles que permitirán la interpretación de las evaluaciones obtenidas a través de este instrumento:

X	F	FA	FA PM	PA	RP
14	7	93	96.5	0.965	96.5
13	14	79	86	0.86	86
12	4	75	77	0.77	77
11	7	68	71.5	0.715	71.5
10	10	58	63	0.63	63
9	11	47	52.5	0.525	52.5
8	12	35	41	0.41	41
7	4	31	33	0.33	33
6	6	25	28	0.28	28
5	5	20	22.5	0.225	22.5
4	3	17	18.5	0.185	18.5
3	3	14	15.5	0.155	15.5
2	6	8	11	0.11	11
1	4	4	6	0.06	6
0	4	0	2	0.02	2

A partir del procedimiento anterior se generó la tabla final donde se muestran los percentiles concentrados.

P. Natural	Percentil
14	97
13	86
12	77
11	72
10	63
9	53
8	41
7	33
6	28
5	23
4	19
3	16
2	11
1	6
0	2

6.8 Procedimiento para aplicar y calificar instrumento

A continuación se presentan las instrucciones a seguir para aplica y calificar el instrumento que evaluara el clima organizacional.

- 1.- Se cita al colaborador con disponibilidad de 40 minutos para responder el instrumento
- 2.- El aplicador da a conocer las siguientes instrucciones

Por favor indica y explica brevemente que tan de acuerdo estas con los siguientes enunciados

Dónde: 1-Totalmente en desacuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4-De acuerdo, 5-Totalmente de acuerdo. Evita en la medida de lo posible contestar con el número 3. Por favor no dejes ninguna pregunta sin contestar.

- 3.- Para calificar el instrumento:

Debido a que este instrumento será aplicado al 7% de la población de forma mensual (aproximadamente 84 colaboradores) y dado que es necesario contar con los resultados de manera rápida y actualizada en cada momento, se diseñó un procedimiento que permite calificarlo de manera automatizada, y obtener reportes del mismo, como se muestra a continuación

Este sistema llamado Kintana, proporciona diferentes tipos Reportes

- 1.1. Reporte Global incluye todas las sedes.

El reporte global sirve para mostrar el promedio en cualquiera de las especificaciones que se pida. Nos ayuda a sondear el nivel de satisfacción de cada reactivo del total de la población entrevistada.

- 1.2. Reporte por Sede

Este reporte nos sirve para mostrar el promedio del nivel de satisfacción de cada reactivo, dimensión o detalle por Sede (Insurgentes sur, Ferrería y Polanco Méx. D.F) del total de la población entrevistada.

- 1.3. Reporte por cuenta

Incluye las entrevistas de todos los colaboradores pertenecientes a una cuenta.

- 1.4. Reporte por Líder de Operación (OL)

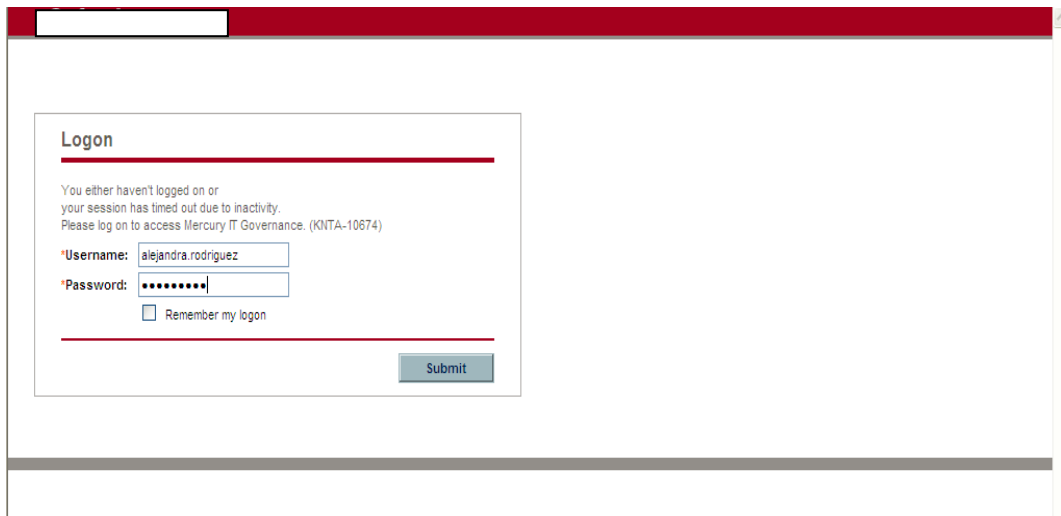
Incluye todos los colaboradores entrevistados en el mes que dependen de un OL en particular, sin mostrar el nombre de las personas entrevistadas.

FORMA DE INGRESAR AL SISTEMA

Acceso a Kintana

- 1.5. Ingresar la siguiente dirección: <http://kintana>.....

- 1.6. Entrar a Kintana con el usuario y contraseña que la consultaría te facilita una vez que eres parte de la misma



Logon

You either haven't logged on or your session has timed out due to inactivity. Please log on to access Mercury IT Governance. (KINTA-10674)

*Username:

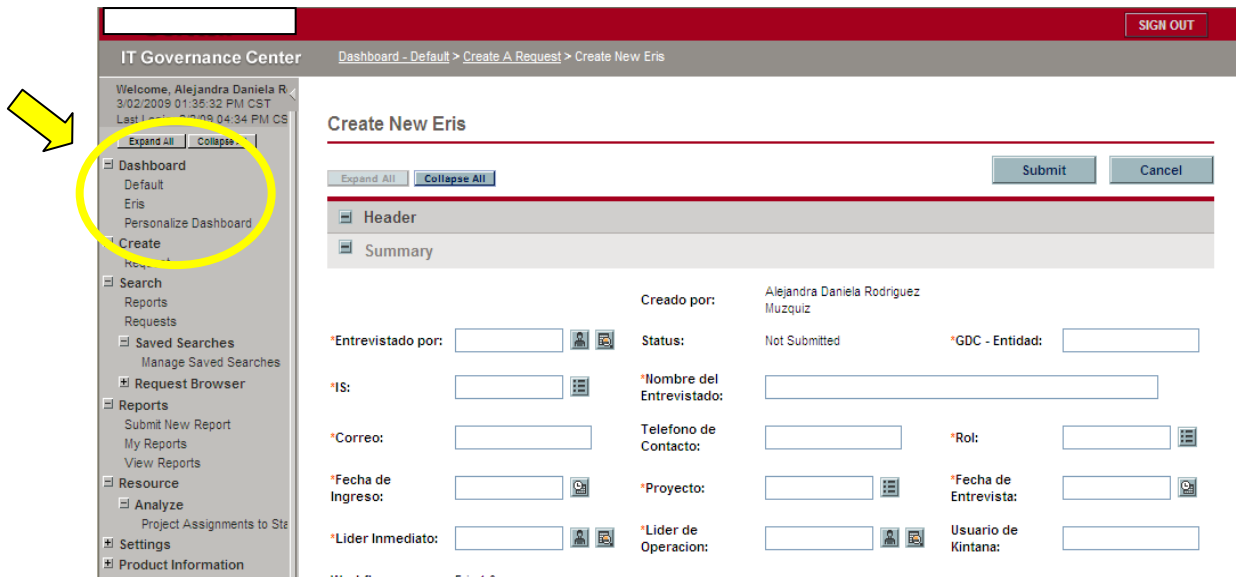
*Password:

Remember my logon

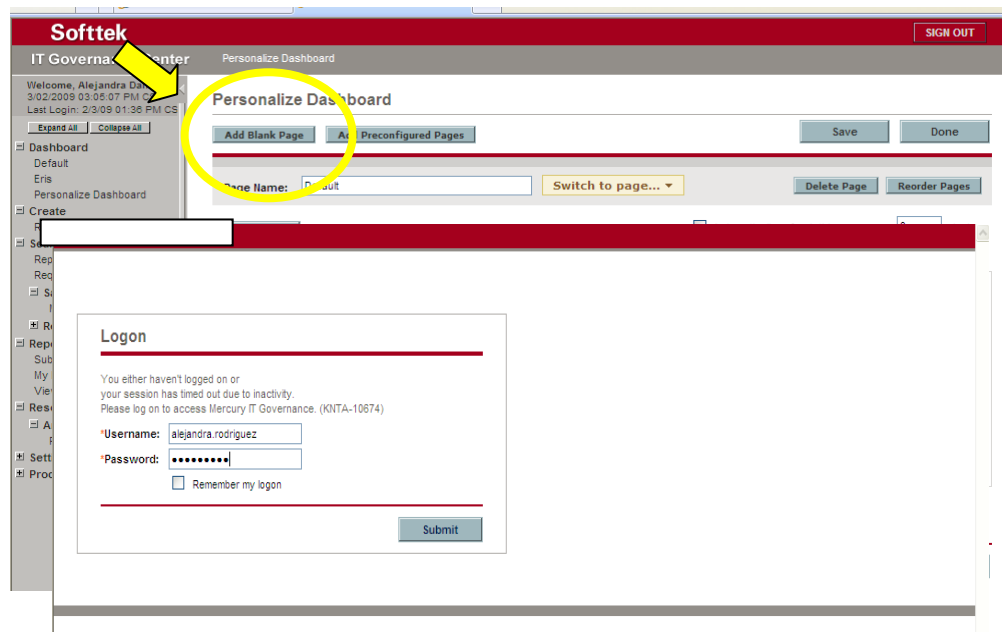
- 1.7. Darle **Submit**

Obtención de Porlets en Kintana

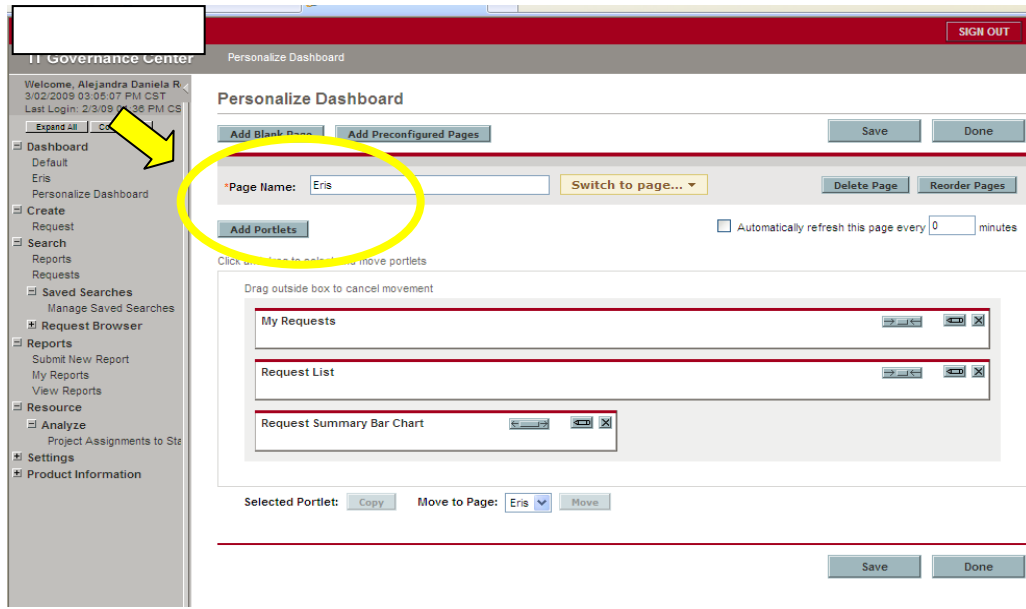
- 1.8. Seleccionar "Personalize dashboard" (ubicado)



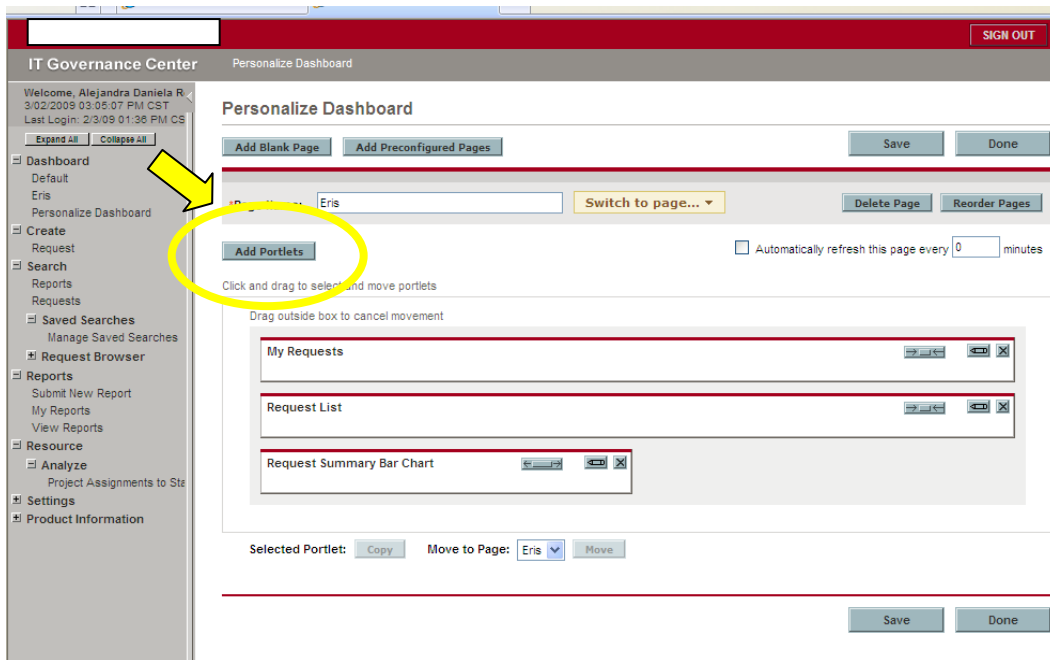
1.9. Darle click en el botón de “Add Blank Page” (localizado en la parte superior izquierda)



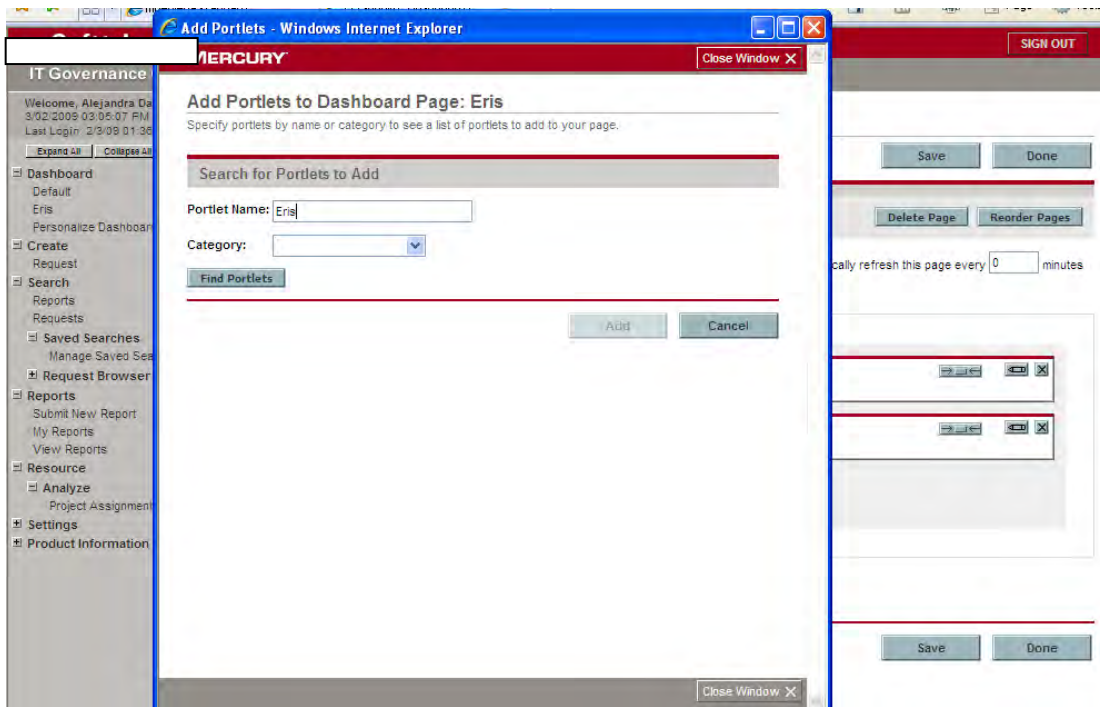
1.10. Nombrar la página nueva, una sugerencia es nombrarla como “Eris”



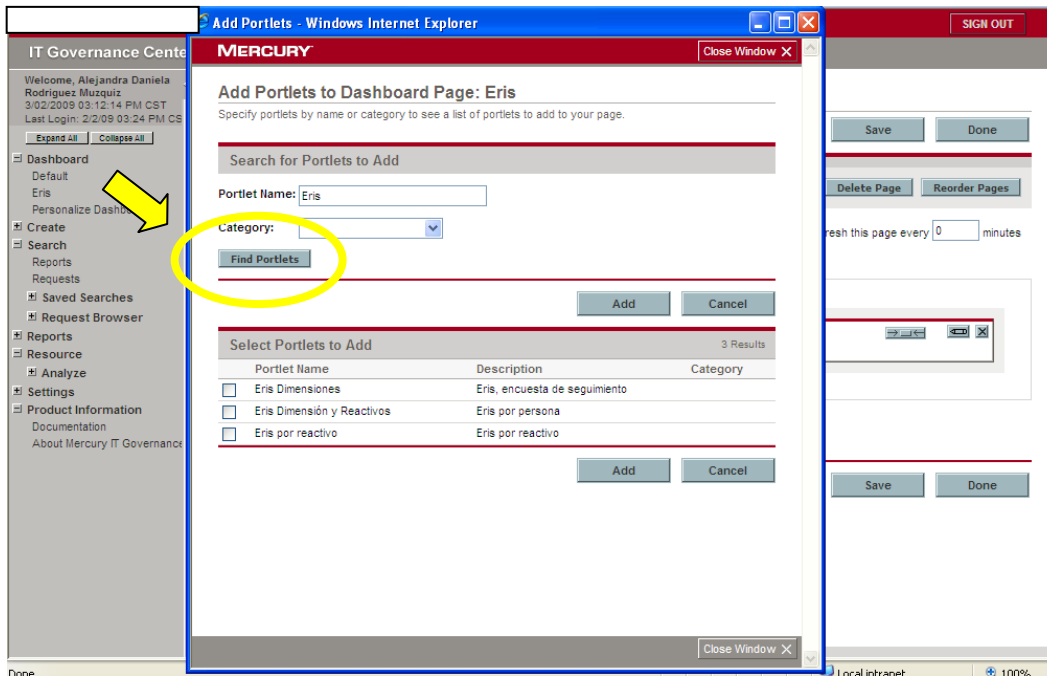
1.11. Darle click en el botón de “Add Porlets”



1.12. Se abre una nueva ventana, en el espacio de Porlet Name, escribir “Eris”

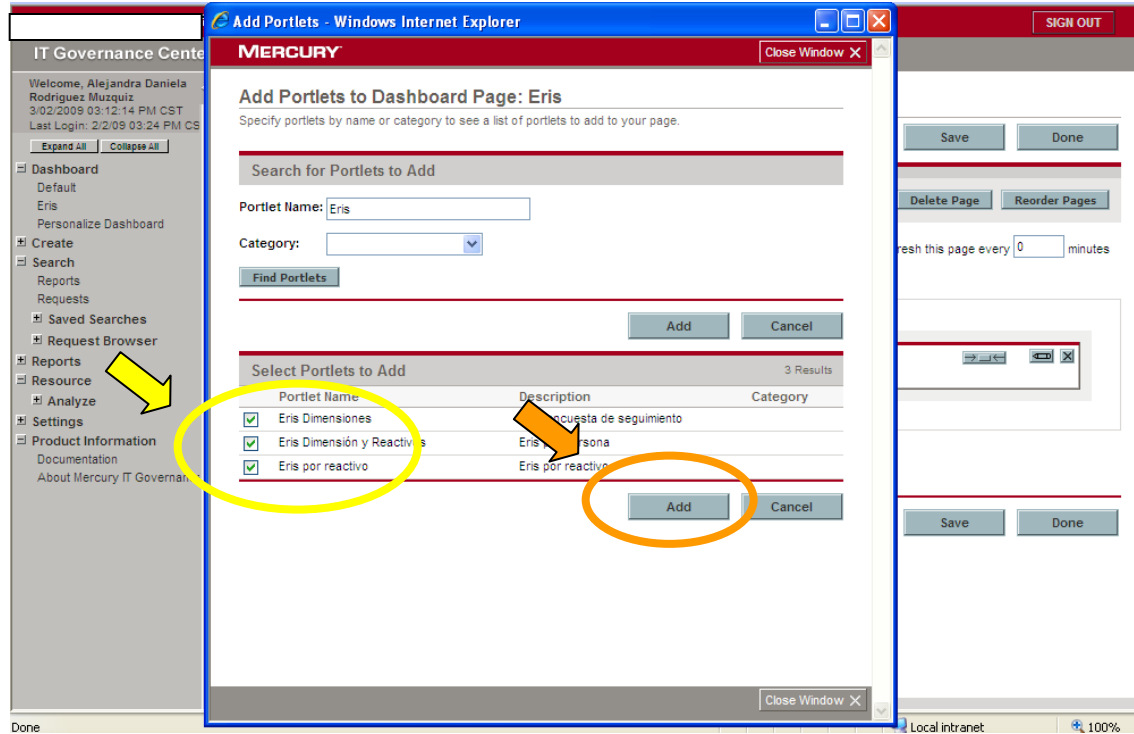


1.13. Darle click en el botón “Find Porlets”

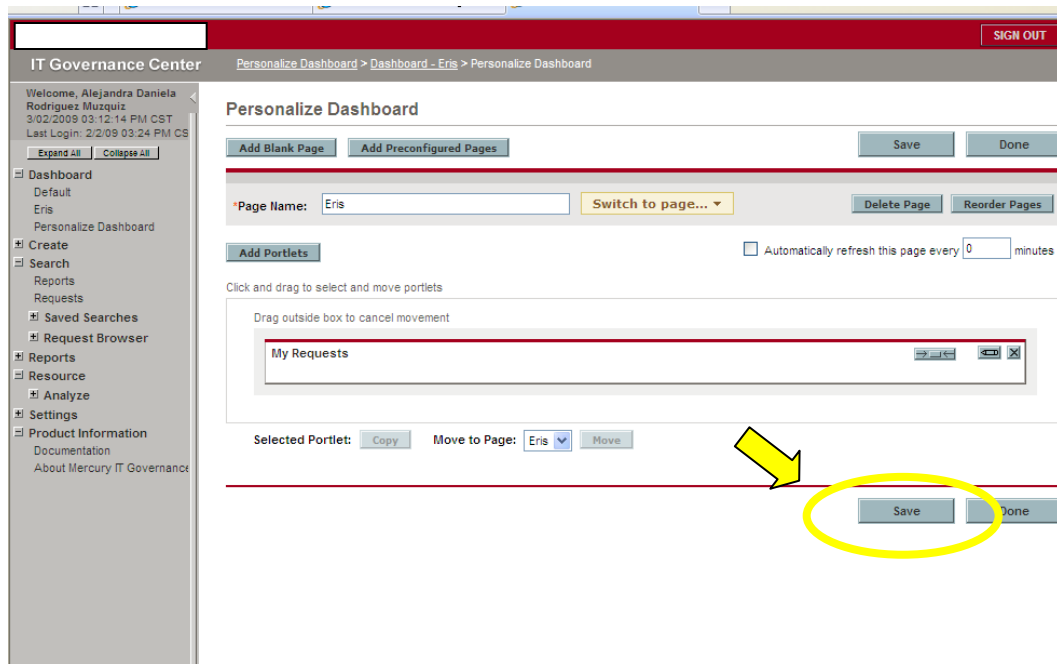


1.14. En esta nueva ventana, se seleccionaran los Porlets o reportes que consideren tener en la página principal de Eris. Una vez seleccionado da click en “Add”.

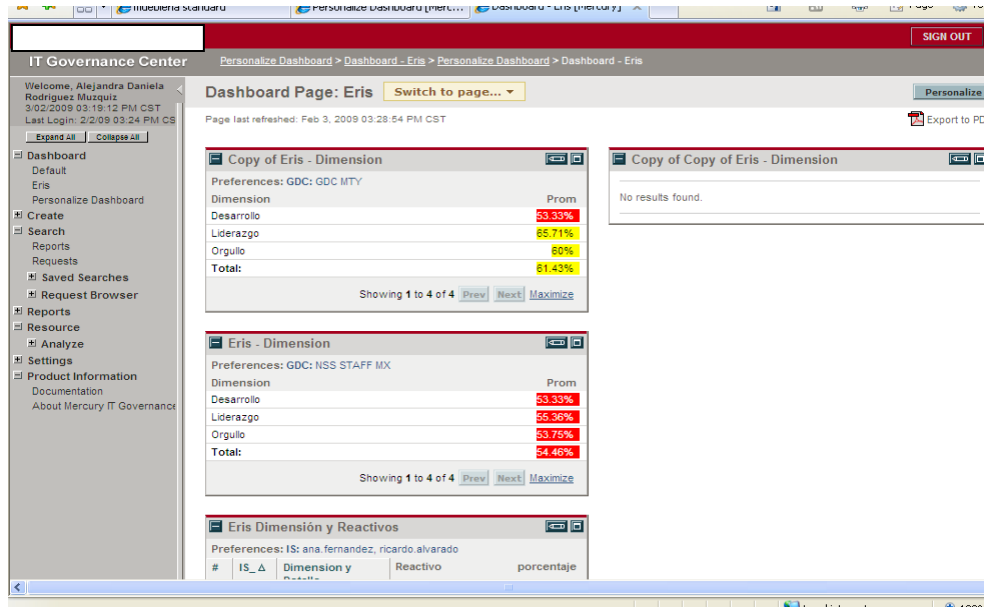
Ejemplo: Eris por Reactivo, Eris por Semaforo



1.15. Darle click en el botón “Save” de la página anterior.



1.16. Cuando demos click al Dashboard de Eris, del menú del lado izquierdo se mostrarán porlets que se seleccionaron anteriormente.

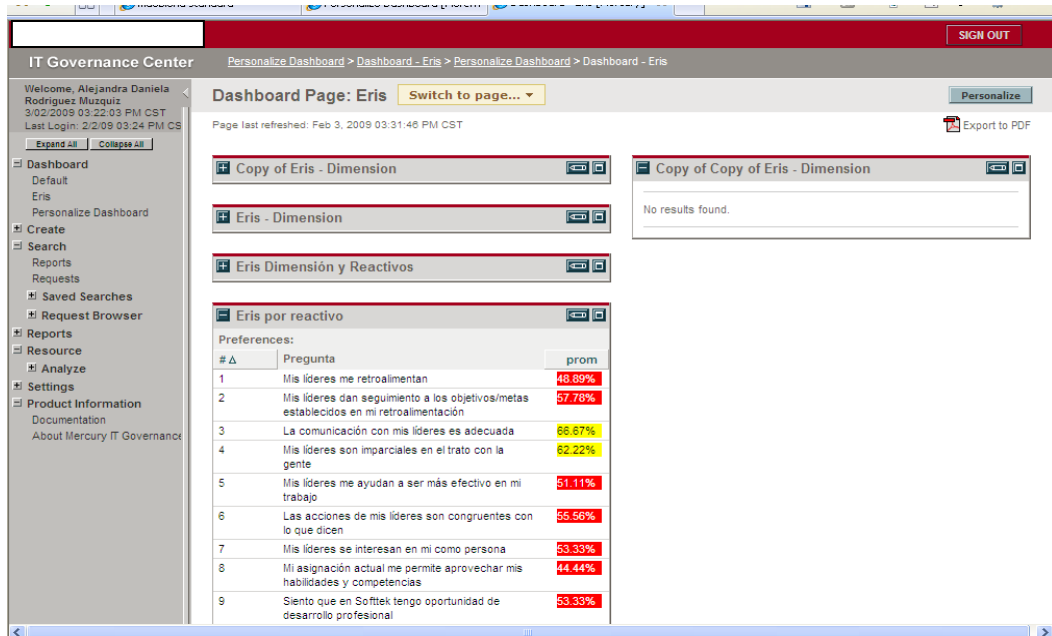


Detalles

1.17. Dándole clic al botón de la esquina del lado izquierdo con este signo (-) (+) se puede minimizar o maximizar la ventana de cada porlet.



Nota: si no hay información capturada, estos signos no se podrán visualizar en el porlet.



1.18. En cada porlet, hay un botón con la imagen de un lápiz. Para especificar más detalle de la información que se mostrará en el porlet, se le da click en este botón.



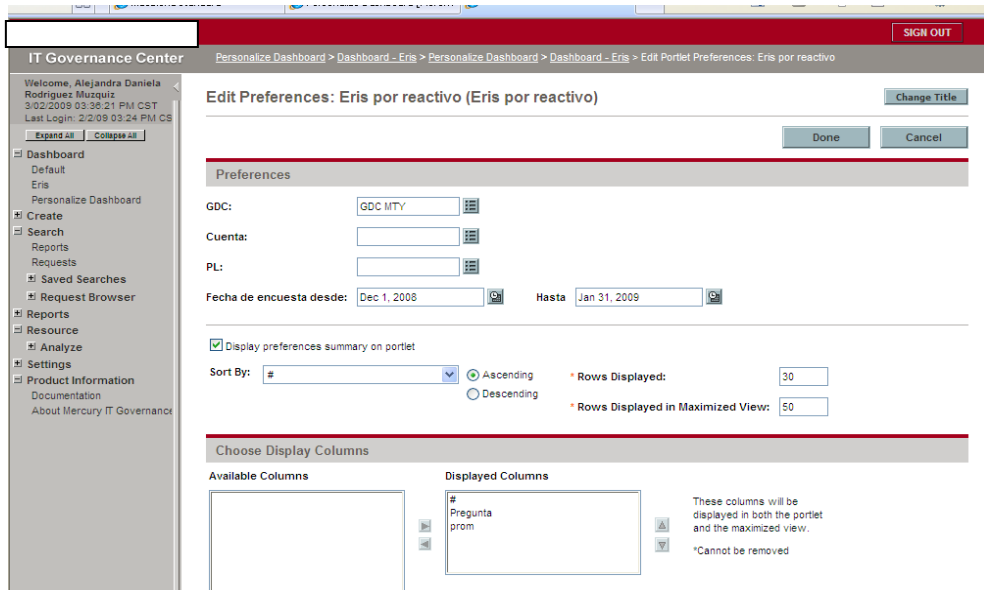
1.19. A continuación se mostrará una nueva ventana. En esta ventana se especificarán los detalles de la información

Ejemplo:

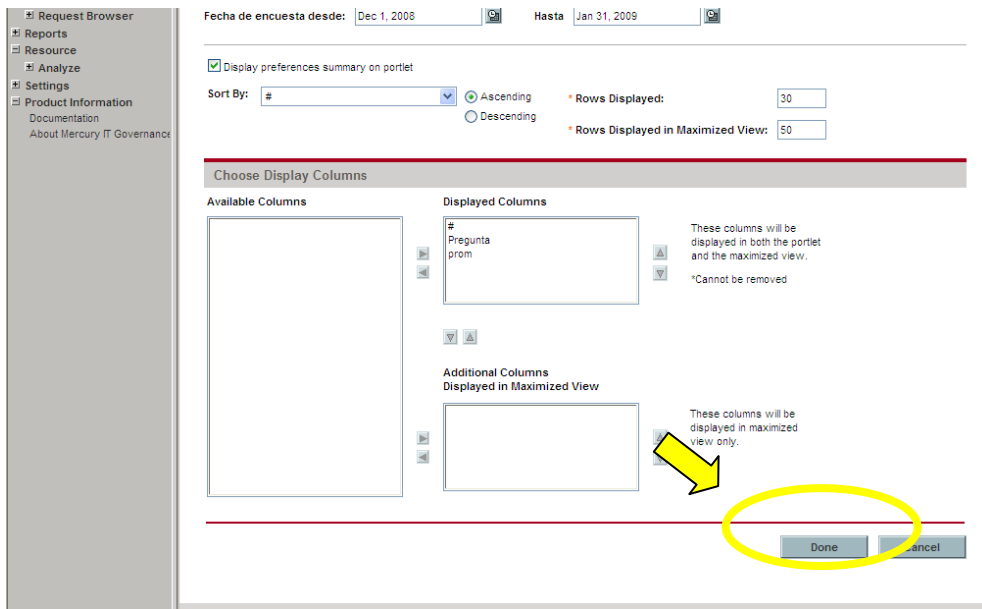
GDC (sede)

Rango de tiempo

Cuenta



1.20. Después de especificar los detalles, se le da click en el botón de “DONE”. De esta forma se puede manipular la cantidad de información que nosotros queremos que nos arroje el portlet.



Ejemplos de información real ya en porlets

Porlet por Reactivo

#	Question	Avg
1	Mis líderes me retroalimentan	60%
2	Mis líderes dan seguimiento a los objetivos/metas establecidos en mi retroalimentación	61.43%
3	La comunicación con mis líderes es adecuada	68.57%
4	Mis líderes son imparciales en el trato con la gente	61.43%
5	Mis líderes me ayudan a ser más efectivo en mi trabajo	61.43%
6	Las acciones de mis líderes son congruentes con lo que dicen	64.29%
7	Mis líderes se interesan en mí como persona	61.43%
8	Mi asignación actual me permite aprovechar mis habilidades y competencias	77.14%
9	Siento que en Softtek tengo oportunidad de desarrollo profesional	70%
10	Softtek me da la capacitación adecuada para hacer mis actividades diarias	71.43%
11	Me siento orgulloso de trabajar en Softtek	61.43%
12	Cuando lo necesito cuento con el apoyo de mis compañeros	64.29%
13	Me siento orgulloso de mi aporte a la organización	90%
14	Softtek me hace sentir que soy parte importante de la organización	68.57%
Total: 14 Encuestas		71.53%

Porlet por Semaforo

Eris - Semaforo				
Preferences: Application Date From: Jul 1, 2010; Application Date To: Sep 30, 2011; GDC: ...				
Dimension and Detail Δ	Question	Green Flag	Yellow Flag	Red Flag
Desarrollo - Aprovechamiento	Mi asignación actual me permite aprovechar mis habilidades y competencias	9	2	1
Desarrollo - Capacitación	Softek me da la capacitación adecuada para hacer mis actividades diarias	5	3	4
Desarrollo - Oportunidades	Siento que en Softek tengo oportunidad de desarrollo profesional	10	1	1
Liderazgo - Comunicación	La comunicación con mis líderes es adecuada	9	1	2
Liderazgo - Comunicación	Mis líderes se interesan en mi como persona	7	3	2
Liderazgo - Credibilidad	Las acciones de mis líderes son congruentes con lo que dicen	9	2	1
Liderazgo - Performance Management	Mis líderes dan seguimiento a los objetivos/metast establecidos en mi retroalimentación	6	1	5
Liderazgo - Performance Management	Mis líderes me ayudan a ser más efectivo en mi trabajo	3	7	2
Liderazgo - Performance Management	Mis líderes me retroalimentan	8	0	4
Liderazgo - Performance Management	Mis líderes son imparciales en el trato con la gente	11	1	0
Orgullo - Aporte	Me siento orgulloso de mi aporte a la organización	8	3	1
Orgullo - Compajzerismo	Cuando lo necesito cuento con el apoyo de mis compajzeros	10	1	1
Orgullo - Pertenencia	Me siento orgulloso de trabajar en Softek	9	2	1
Orgullo - Pertenencia	Softek me hace sentir que soy parte importante de la organización	4	5	3
	Total:	108	32	28

Showing 1 to 15 of 15 [Prev](#) [Next](#) [Maximize](#)

Beneficios de usar Kintana

Algunos beneficios que puede obtener son:

- Información en tiempo real
- Reportes personalizados en tiempo real
- Posibilita la toma adecuada de decisiones con la información obtenida
- Kintana se acopla al proceso, el proceso no tiene que adecuarse a Kintana
- La información se obtiene de forma automatizada, evitando procesos y errores manuales.
- Ayuda al medio ambiente a no tener hojas con reportes

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

Se concluye que el objetivo de esta investigación se cumplió ya que el instrumento ERIS que fue elaborado, demostró ser útil para medir el clima organizacional, pues permite recabar información acerca de cómo se siente cada persona dentro de su ámbito laboral; así mismo, fue sometido a diferentes pruebas estadísticas que permitieron corroborar su carácter científico.

En esta línea, se probó su confiabilidad, entendiéndose esta como “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”⁴⁴. Así, al haber obtenido una confiabilidad de .86, se concluyó que el instrumento proporciona datos estables y constantes.

De igual forma, el instrumento fue sometido a una prueba de validez, la cual, según Arias Galicia (2001), es “el grado en el cual el instrumento aprecia o mide aquello que pretende medir”⁴⁵, por lo que, de acuerdo al juicio y al Coeficiente Biserial Puntual (que fue de .55), puede decirse que el instrumento mide el clima organizacional de la consultoría. Por otra parte, a partir de los datos obtenidos fueron elaboradas tablas normativas que permitirán aplicar el test y proporcionar una valoración en cuanto al clima organizacional se refiere.

La elaboración de un instrumento de este tipo resulta bastante útil, dado que para cualquier consultoría, siempre es importante saber si sus recursos humanos perciben un clima organizacional favorable, si se sienten satisfechos con las personas con las que trabajan, si se sienten apoyados por las personas que los supervisan, si reconocen su desempeño, etc.

⁴⁴ Hernández Sampiere Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucia Pilar. Metodología de la Investigación. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2003

⁴⁵ Arias Galicia Fernando. Introducción a la metodología de la Investigación en ciencias de la Administración y del Comportamiento. Sexta edición. Editorial Trillas. México, 2001

En este sentido, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre clima laboral y la productividad, así, señala: « los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí⁴⁶ »..

Por otra parte, en cuanto a las aportaciones para la consultoría puede mencionarse, que el instrumento de medición elaborado, permite conocer importantes aspectos de la dinámica laboral dentro de la organización, puede generar datos que permitan intervenir en ella, así como generar alternativas que propicien un buen Clima Organizacional.

Las aportaciones a la psicología laboral que se pueden generar a través de la elaboración del instrumento, es que se cuenta con una herramienta de medición para conocer el clima organizacional en una consultoría de Tecnologías de la Información, y que puede ser aplicado a cualquier colaborador que labore para esta consultoría aunque sea de distinta sede.

En cuanto a las personas que laboran dentro de la consultoría, al devolverles los resultados del instrumento, se puede generar motivación, reconocimiento y puede también ser una forma de agradecerles su desempeño dentro de su Sedes y la aportación que le dan a la consultoría.

⁴⁶ Pinilla, Antonio,(1982). Dinámica de la Gestión Empresarial. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.

En términos generales, puede decirse que este instrumento aporta una medición confiable que permite comprender y evaluar el clima organizacional en todo momento, por lo que la consultoría ha decidió aplicarlo mensualmente a fin de ir identificando cambios en cuanto a la perspectiva de los colaboradores

Esto resulta significativo pues como señala Marchant (2005), “Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución”

Según Marchant (2005), “mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor”.

Por ello, se espera que los esfuerzos que haga la consultoría por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deban incidir en la percepción que de ellos tienen las personas.

Según Gonçalves (2000)⁴⁷ “el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen”.

⁴⁷ Gonçalves, A. (2000). “Fundamentos del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

Tan importante como las ventas y la planificación, el clima organizacional afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles.

Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer de una consultoría una consultoría exitosa. Ésta será valorada por los colaboradores, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción. Toda máquina funciona por sus engranajes, si estos están desgastados, es difícil que la máquina funcione. En las organizaciones, si su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los rodea para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad.

Es por ello necesario evaluar sistemáticamente el clima organizacional, pues con ello, se permite conocer el estado de las empresas, tal como la ven sus miembros. Así, cabe reconocer que si se pretende que la organización produzca bienes y servicios de calidad, es imprescindible tener un buen clima organizacional.

Una de las limitantes que se tuvieron, fue el tiempo y los horarios de los colaboradores, fue difícil que contestaran los instrumentos debido a que en ocasiones los colaboradores no tenían el tiempo para participar, por las fuertes cargas de trabajo.

Por otro lado, es también importante reconocer que la aplicación de este instrumento es limitada, pues solo se puede aplicar a la población de la consultoría dado que fue con ella con la que se siguieron los pasos de elaboración

Otra limitante que se presentó, es que los colaboradores no tenían la confianza necesaria para brindar la información debido a que se les aplicaba el instrumento por teléfono y les generaba dudas hablar sobre el desempeño de sus líderes y las necesidades que tenían.

Por ello, se pueden plantear las siguientes recomendaciones:

Que la aplicación del test sea presencial, para poder hablar con el colaborador y explicarle que la información proporcionada será confidencial, y para la presentación de resultados se omitirá datos personales tales como: nombre, identificador, cuenta y sede.

El segundo punto está encaminado a que se siga llevando a cabo la aplicación del test dentro de la consultoría, ya que esto permitirá saber cual es el clima de trabajo en el cual se desempeñan los colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

- Adair John (1992). *Como motivar, ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?* Legis Editores, Colombia, Bogotá
- Álvarez, G. (1992). *El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 11 N°. 1 y 2 Arias Galicia, F *Administración de Recursos Humanos* (4a. ed.). México: Trillas. (1975).
- Arias Galicia Fernando. (2001). *Introducción a la metodología de la Investigación en ciencias de la Administración y del Comportamiento*. Sexta edición. Editorial Trillas. México,.
- Anastasi, Anne y Susana Urbina. (1998). *Test Psicológicos*. Editorial Prentice Hall, , 7ma. edición, México. 729
- Beckhard R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias*. Miami. Editorial Addison – Wesley.
- Brunet L (1999). *“El Clima de Trabajo en las Organizaciones”:* Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Buela-Casal, G: Y Sierra, J.C. (1999) Manual de Evaluación Psicológica Fundamentos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid, siglo XXI. Cap. 14.
- Fernández, C., (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas, México, Hernández Martínez A. Vicente y Laguna Martínez Mario Alberto. *Desarrollo Motivacional*. Compañía editorial nueva imagen. México DF 1995
- Hernández Sampiere Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucia Pilar. (2003) *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. México,
- Idalberto Chiavenato(1993). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. Edición 5°

- Jáñez, L. (1989). *Fundamentos de Psicología matemática*. Madrid: Pirámide
- Katz y Kahn, (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial NAMA, México,
- Kreps, G. L., (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, España,
- Morales, P. (2000). *Medición de actitudes en psicología y educación: construcción de escalas y problemas metodológicos*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas
- Muchinsky, Paul (2002) M. *Psicología Aplicada al Trabajo*, 6ª. Edición, Ed. Thomson Editores, S. A. de C. V. , México, 3 – 21 pp
- Narens, L. y Luce, R. D. (1986) *Measurement: the theory of numerical assignment*. Psychological Bulletin, 99, Navarro, J. i Quijano, S. (2006). La Efectividad Organizativa. En S.Quijano (Ed.), Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones (pp. 297-326). Barcelona: Icaria editorial.
- Pérez Serrano, G. C. (1999). *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural: aplicaciones prácticas*. Madrid: Narcea.
- Rodríguez Valencia Joaquín. (2002) *Administración moderna de personal*. Sexta edición. Thomson Editores. Rosenbaum Bernard L. *Como motivar a los empleados de hoy*. Modelos motivacionales para gerentes y supervisores 1 Edición. Editorial Mac Graw Hill. México 1983.
- Roger G. Schroeder, *Administración de operaciones* McGraw Hill, Pág. 533
- Turcotte, P. (1986). *Antiestres y creatividad. Calidad de vida en el trabajo*. México: Trillas.

INTERNET

- Torres Valencia Olivia Sugely. Investigación de Campo - Insatisfacción Laboral. <http://www.monografias.com/trabajos14/insatisf-laboral/insatisf-laboral.shtml>.

ANEXOS

"ERIS"			
Nombre del entrevistado		IS:	
Correo			
Fecha de entrevista		Fecha de Ingreso	
Proyecto		Nombre del rol o asignación	
Líder Inmediato			
Líder de Operación			
Teléfono de Contacto		Responsable ó entrevistador	

Por favor indica y explica brevemente que tan de acuerdo estas con las siguientes preguntas donde: 1-Totalmente en desacuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4-De acuerdo, 5-Totalmente de acuerdo. Evita en la medida de lo posible contestar con el numero 3.		
	Valor	COMENTARIOS
1		
		Mis líderes me retroalimentan
2		
		Mis líderes dan seguimiento a los objetivos/metras establecidos en mi retroalimentación
3		
		La comunicación con mis líderes es adecuada
4		
		Mis líderes son imparciales en el trato con la gente
5		
		Mis líderes me ayudan a ser más efectivo en mi trabajo
6		
		Las acciones de mis líderes son congruentes con lo que dicen
7		
		Mis líderes se interesan en mi como persona
8		
		Mi asignación actual me permite aprovechar mis habilidades y competencias
9		
		Siento que en Softtek tengo oportunidad de desarrollo profesional
10		
		Cuento con la capacitación adecuada para hacer mis actividades diarias
11		
		Me siento orgulloso de trabajar en Softtek
12		
		Cuando lo necesito cuento con el apoyo de mis compañeros
13		
		Me siento orgulloso de mi aporte a la organización
14		
		Softtek me hace sentir que soy parte importante de la organización

