



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	2
CLIMA LABORAL	3
• ENFOQUES ESTRUCTURALES	3
• ENFOQUES SUBJETIVOS	4
• CARACTERÍSTICAS	6
ESCALAS DE CLIMA	8
• WASTERS ET.AL.	8
• MORAL LABORAL DEL MANDO	11
EL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	15
• FORMULACIÓN DE PROBLEMA	16
• FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS	17
• ELABORACIÓN DE HIPÓTESIS	18
• CONSTRUCCIÓN DE LOS CONCEPTOS	19
• ELECCIÓN DE INDICADORES	20
INSTRUMENTOS RECOGIDA DE DATOS	21
FIJACIÓN POBLACIÓN Y MUESTRA	22
EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	24
PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN	31
CONSTRUCCIÓN DE CUESTIONARIOS	35
ENCUESTA PERSONAL	39
• SELECCIÓN DE LA MUESTRA A ENCUESTAR	40
ÁREAS / PROBLEMAS / TÉCNICAS	51

INTRODUCCIÓN

Un empleado no opera en el vacío. Lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en el que trabaja.

Esta idea no es nueva. hace algunos años Kurt Lewin dijo que el comportamiento humano era una función del "campo" psicológico o ambiente de la persona y su personalidad. Más recientemente, Litwin y Stringer han hecho ver que el concepto de clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización (tales como su tecnología, liderazgo y reglamento) con la motivación y el comportamiento de los empedados. La importancia del concepto de clima en nuestro marco de referencia proviene de su función como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de os trabajadores. El liderazgo, sobre todo, es un factor principal del clima, y por consiguiente de la conducta de los empleados.

Aún cuando existe acuerdo general acerca de la importancia del clima, hay mucho menos consenso en cuanto a lo que el término significa. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas, y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Como lo vamos a ver, el enfoque más útil para la definición de clima probablemente se encuentra entre estos dos extremos.

• ENFOQUES ESTRUCTURALES: FOREHAND Y GILMER

Estos investigadores describen el clima organizacional como:

EL CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS PERMANENTES QUE DESCRIBEN UNA ORGANIZACIÓN, LA DISTINGUEN DE OTRA, E INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS QUE LA FORMAN.

Como resultado de un extenso repaso de la literatura disponible, escogieron cinco variables estructurales objetivas como las más útiles

- ♦ Tamaño.
- ♦ Estructura.
- ♦ Complejidad de los sistemas.
- ♦ Pauta de Liderazgo.
- ♦ Direcciones de metas.

La complejidad de sistemas se refiere al "número de componentes y naturaleza de las interacciones entre ellos" y se relaciona con la estructura de la organización, especialmente con el grado en que se utilice un tipo de estructura con pautas complejas de comunicación. Las demás variables se describen por sí mismas.

• ENFOQUES SUBJETIVOS: HALPIN Y CROFTS

Estos investigadores estudiaron el clima organizacional en la escuela pública y lo describen en términos de "opinión" que el empleado se forma de la organización. Dicen, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el *esprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describen es la consideración, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. También discuten la importancia de los factores del clima relacionados con la producción. Además, Halpin y Crofts anotan otras dimensiones subjetivas y perceptivas del clima organizacional, inclusive la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

• SÍNTESIS

El enfoque más reciente de la descripción del clima organizacional consiste en reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva. Por ejemplo, Litwin y Stringer lo definen como:

LOS EFECTOS SUBJETIVOS, PERCIBIDOS, DEL SISTEMA FORMAL, EL "ESTILO" INFORMAL DE LOS ADMINISTRADORES, Y DE OTROS FACTORES AMBIENTALES IMPORTANTES SOBRE LAS ACTITUDES, CREENCIAS, VALORES Y MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN UNA ORGANIZACIÓN DADA.

Así pues, Litwin y Stringer ven el clima como una variable interpuesta entre una amplia gama de variables organizacionales (estructura, estilo de liderazgo, etc).

Waters y sus colaboradores combinaron los cuestionarios de clima organizacional utilizados por investigadores como Halpin y Crofts, y Litwin y Stringer, para ver si podían encontrar analogías entre ellos. Sus escalas de cuestionario se representan en la Tabla. Encontraron que cinco factores globales del clima parecían resumir todos los demás.

● CINCO FACTORES DEL CLIMA:

Ejemplos:

- | | |
|--|---|
| ◆ "Estructura organizacional eficiente". | ◆ Formalización; estructura; adecuación de planificación. |
| ◆ "Autonomía de trabajo" | ◆ Responsabilidad; obstaculización. |
| ◆ "Supervisión rigurosa, impersonal" | ◆ Énfasis en producción; alejamiento. |
| ◆ "Ambiente abierto, estimulante" | ◆ Conflicto / apertura; riesgo. |
| ◆ "Orientación centrada en el empleado" | ◆ Cordialidad; consideración; tolerancia del error; recompensa. |

El clima organizacional representa, pues, 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 y apoyo, y apertura.

CARACTERÍSTICAS

Dada la dificultad de definir el concepto de "Clima Laboral", es preferible reconocerlo por sus características:

- ◆ El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- ◆ El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- ◆ Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- ◆ El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- ◆ El clima está siendo determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ◆ El clima es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea, de tal forma que se puede observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- ◆ El clima es un fenómeno lógicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- ◆ El clima está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente)
- ◆ Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- ◆ Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- ◆ Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes del comportamiento.

ESTRUCTURAS Y PROCESOS

Uno de los aspectos a considerar en el concepto de clima organizacional son las dos grandes categorías -estructura y procesos-

● ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- ◆ Envergadura de control.
- ◆ Dimensión y tamaño de la organización.
- ◆ N° de los niveles jerárquicos.
- ◆ Configuración jerárquica de puestos.
- ◆ La relación dimensión de una unidad/departamento sobre el n° de unidades/departamentos.
- ◆ Especialización de funciones.
- ◆ Centralización/descentralización de la toma de decisiones.
- ◆ Normalización de los procedimientos.
- ◆ Aspectos formales de los procedimientos organizacionales.
- ◆ Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

● PROCESO ORGANIZACIONAL

- ◆ Liderazgo
- ◆ Comunicación.
- ◆ Control
- ◆ Gestión de Conflictos.
- ◆ Coordinación
- ◆ Centralización, descentralización de la toma de decisiones.
- ◆ Especialización de funciones.
- ◆ Estatus, papel y relaciones
- ◆ Mecanismos de socialización de los empleados.
- ◆ Grado de autonomía de los empleados.

ESCALAS DE CLIMA

TABLA: ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL USADAS POR WASTERS ET. AL.

NOMBRE EN LA ESCALA	DESCRIPCIÓN
♦ DESVINCULACIÓN	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está engranado" con la tarea que se realiza.
♦ OBSTACULIZACIÓN	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
♦ ESPRIT	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
♦ INTIMIDAD	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada con la realización de una tarea.
♦ ALEJAMIENTO	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el administrador y sus subalternos.
♦ ÉNFASIS EN LA PRODUCCIÓN.	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación en comunicaciones.
♦ EMPUJE	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover la organización", y para motivar por ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

NOMBRE EN LA ESCALA**DESCRIPCIÓN**

- ◆ CONSIDERACIÓN
Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- ◆ ESTRUCTURA
Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay. Se insiste en el "papeleo" y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal.
- ◆ RESPONSABILIDAD
El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- ◆ RECOMPENSA
El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su oficio; énfasis en recompensas positivas más bien que en sanciones; la equidad percibida de las políticas de paga y promoción.
- ◆ RIESGO
El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización. Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada.
- ◆ CORDIALIDAD
El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en que lo quieren a uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- ◆ APOYO
La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

NOMBRE EN LA ESCALA

DESCRIPCIÓN

- ◆ **NORMAS** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- ◆ **CONFLICTO** El sentimiento de que los administradores y otros trabajadores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- ◆ **IDENTIDAD** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a este espíritu.
- ◆ **CONFLICTO E INCONSECUENCIA** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones, son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- ◆ **FORMALIZACIÓN** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- ◆ **ADECUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del oficio.
- ◆ **SELECCIÓN BASADA EN CAPACIDAD Y DESEMPEÑO** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en la política, personalidad, o credenciales educativas.
- ◆ **TOLERANCIA DE ERRORES** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

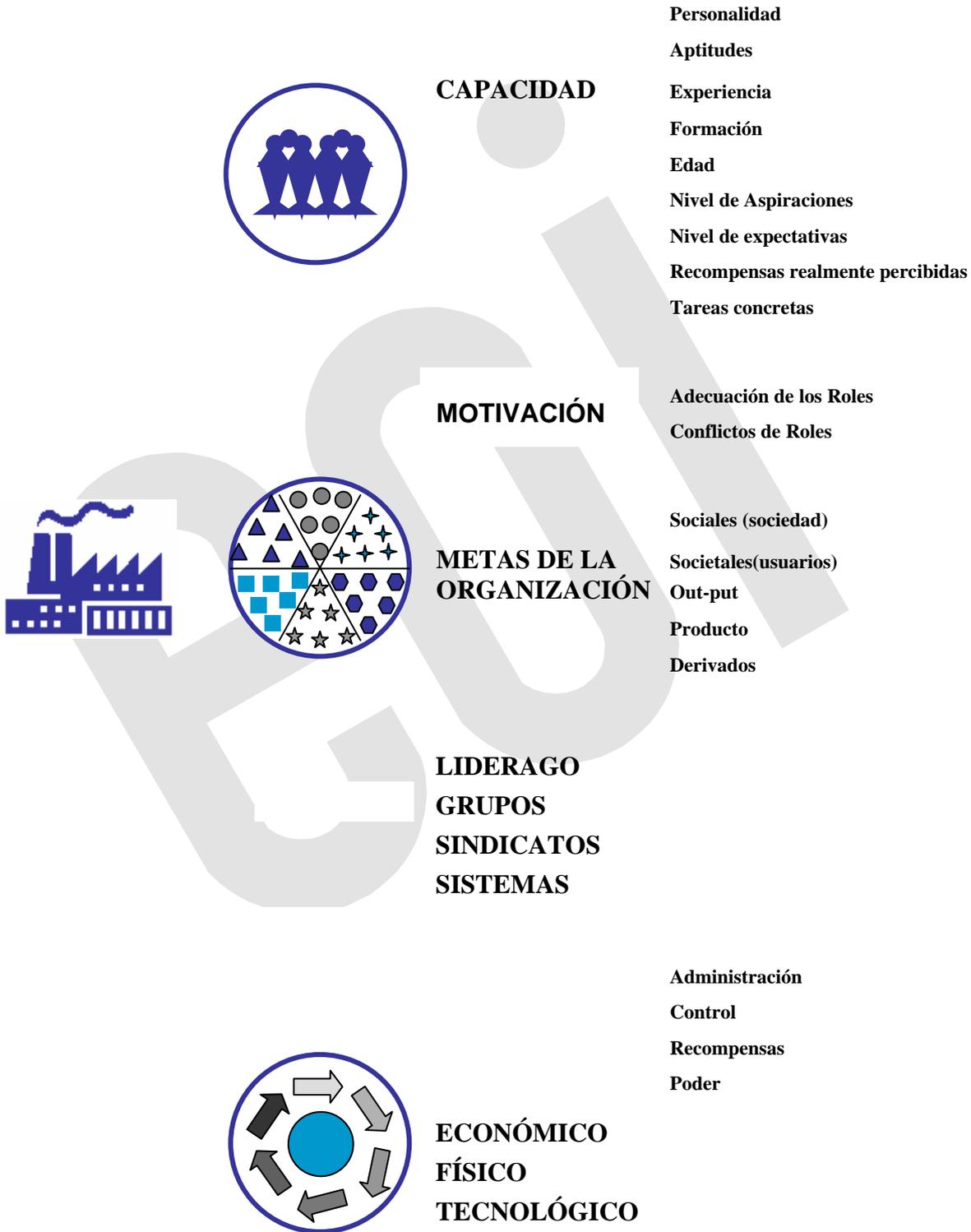
ESCALAS DE CLIMA

TIPO DE INFORMACIÓN PARA DIAGNOSTICAR LA MORAL LABORAL DEL MANDO.

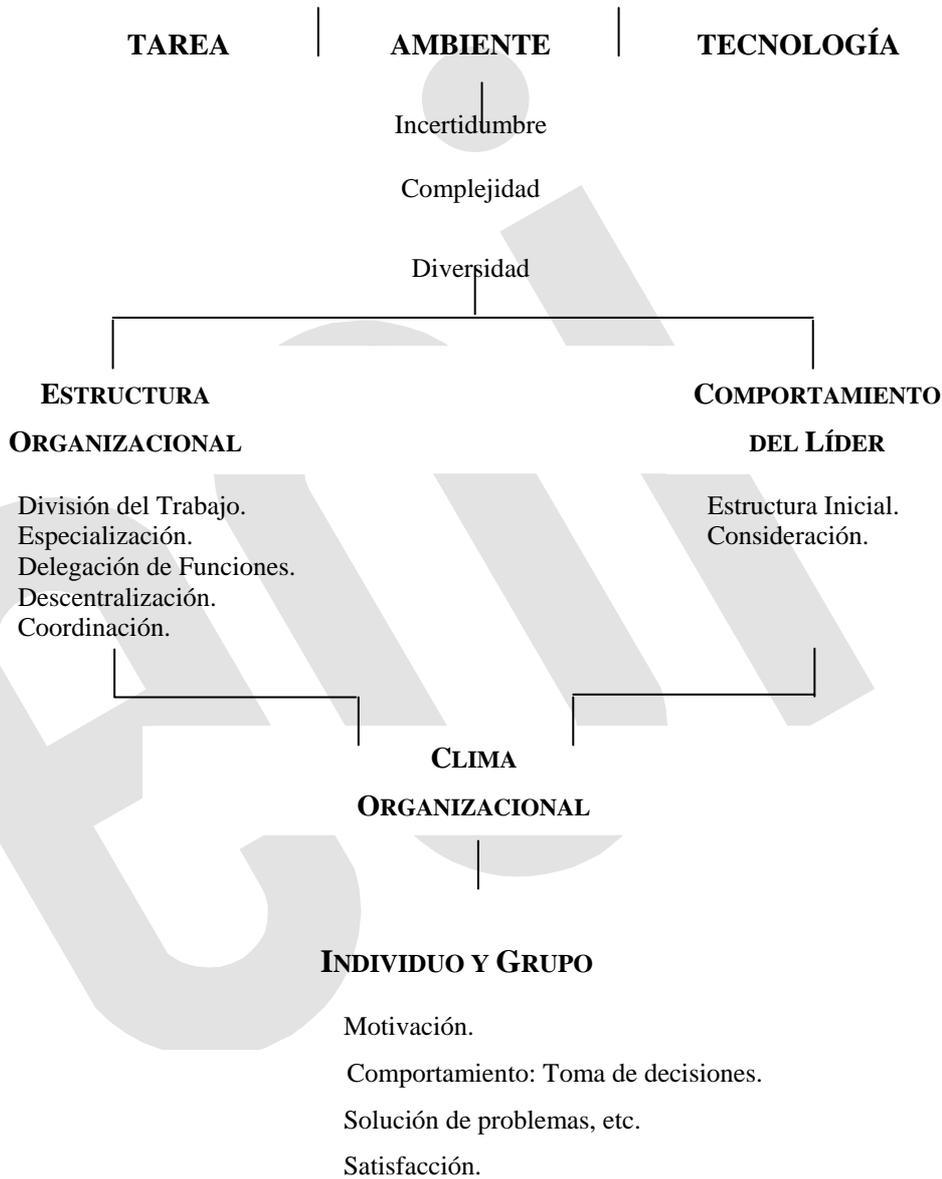
CATEGORÍA	CONTENIDOS
♦ EXIGENCIAS DEL TRABAJO	Presión del trabajo, fatiga, aburrimiento, carga y horas de trabajo.
♦ CONDICIONES DEL TRABAJO	Molestias, preocupación de la dirección por las condiciones, adecuación del equipo, medidas de seguridad, efectos de éstas sobre la eficiencia.
♦ REMUNERACIÓN	Adecuación, comparación con la de otros en la empresa y en otras empresas locales, administración del sistema de remuneración.
♦ BENEFICIOS DE LOS MANDOS.	Todos los beneficios, comparación con los beneficios en otras empresas, conocimiento del programa, administración de beneficios.
♦ AMISTAD, COOPERACIÓN DE LOS MANDOS.	Dominio, fricciones.
♦ RELACIONES MANDO / EMPLEADO.	Estilo de Mando, equidad, destino de las sugerencias, crédito por el buen trabajo, preocupación por el bienestar, mantenimiento de las promesas.
♦ CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN.	Creencia en la integridad de sus jefes, de la dirección y en su preocupación por el bienestar de los empleados, adecuación de las políticas de personal, amistad.
♦ COMPETENCIA TÉCNICA DEL MANDO.	Aptitudes administrativas, conocimiento del trabajo, aptitud para formar a los empleados, toma de decisiones, organización del trabajo.

CATEGORÍA	CONTENIDOS
♦ EFECTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN	Competencia de los altos niveles directivos, eficiencia de las operaciones de la empresa, cooperación entre departamentos.
♦ ADECUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	Libertad para expresar la opinión y sugerir mejoras, tratamiento de las quejas, información acerca de las operaciones y planes.
♦ "STATUS Y RECONOCIMIENTO"	Situación respecto a la empresa, valoración equitativa del trabajo realizado, respeto por los juicios u opiniones.
♦ SEGURIDAD DEL PUESTO Y RELACIONES DE TRABAJO.	Seguridad respecto a despido y cese arbitrarios, reconocimiento de la duración de los servicios, tratamiento de los cambios de trabajo.
♦ IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	Orgullo respecto a la empresa, interés en su futuro, sentido de pertenencia y participación en la empresa.
♦ POSIBILIDADES DE MEJORA Y DESARROLLO	Oportunidades de utilizar las aptitudes personales, de progresar y desarrollarse en el puesto, de ascender en la organización.

DIAGRAMA DE LA EMPRESA



**MARCO DE REFERENCIA PARA
ANALIZAR ORGANIZACIONES**



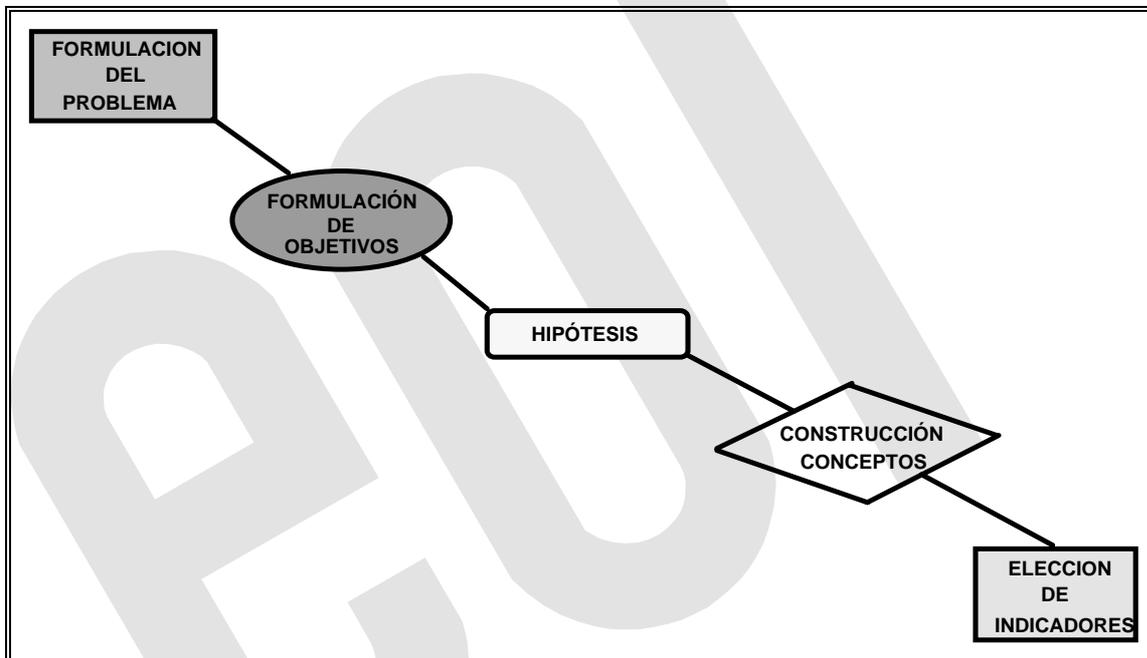
Situaciones estables, cerradas, rígidas, “Mecánicas” *Situaciones imprevisibles, abiertas, flexibles, “Orgánicas”*

En condiciones estables y de rutina, el clima de la organización -la actitud que los individuos tienen hacia ella- tiende a ser restrictivo, estructurado y ordenado.

En condiciones rápidamente cambiantes, el clima efectivo tiende a ser más abierto, no es estructurado y ambiguo.

EL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de una investigación es la ordenación y disposición de las condiciones, procedimientos y técnicas a emplear para la recogida de datos, y para el análisis de los mismos, de forma que se consiga unir: 1º la máxima relevancia de los datos recogidos y, la 2º la economía del procedimiento adoptado en cuanto a esfuerzo personal, tiempo empleado y dinero gastado.



Las ETAPAS o TIEMPOS que se articulan en todo diseño de investigación son la formulación del problema, la formulación de los objetivos de la investigación, la elaboración de las hipótesis de trabajo, la construcción de los conceptos, la elección de los indicadores, la elección y la construcción de los instrumentos o técnicas de recogida de datos, la fijación de la población y de la muestra, y el plan de análisis.

FORMULACIÓN DE PROBLEMA

En definitiva seleccionar el tema a investigar

En la formulación del problema intervienen cuatro condiciones que siempre hay que tener en cuenta:

- ♦ Realizar una inmersión personal en el problema mediante observación participante.
- ♦ Estudiar toda la literatura existente sobre le tema.
- ♦ Discutir con expertos los diversos aspectos del problema.
- ♦ Emplear en la medida de lo posible un **modelo teórico**. Este modelo se puede extraer mediante consulta con los “maestros” reconocidos en la materia, o mediante un esfuerzo de imaginación y razonamiento (“ingenuity”), o echando mano de teorías ya bien establecidas: teorías sobre el comportamiento en grupos, sobre el psicoanálisis...

Todo modelo ha de responder a los siguientes criterios: pertinencia al tema, máxima amplitud, utilidad reconocida en anteriores investigaciones y exhaustividad en relación con los diversos aspectos del problema.

Las dos etapas clásicas en la formulación del problema son, primero : la intuición del problema: ejemplo: la investigación de individuos o grupos con la marcha de su empresa, segundo, la articulación del problema, que se puede formular en estos términos o parecidos : *Esta investigación pretende medir el **nivel y distribución** de la insatisfacción laboral en la empresa, categoría laboral, antigüedad en la empresa.....,especialmente en tales **secciones o departamentos**, a fin de elaborar un **plan de acción** a realizar desde el departamento de Recursos Humanos de la Empresa.*

FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Fijado ya el problema central de la investigación es necesario establecer los objetivos concretos de la misma, dentro del marco general proporcionado por la formulación del problema. Caplow distingue los siguientes tipos de objetivos:

- ▲ Definir una categoría de fenómenos observables, por ejemplo: los síntomas de baja moral laboral.
- ▲ Describir y clasificar esos síntomas en el espacio (departamentos, secciones,..) y en el tiempo.
- ▲ Identificar las relaciones funcionales y causales que enlazan esos fenómenos entre sí y con su contexto.
- ▲ Prever los futuros fenómenos a partir de observaciones pasadas.
- ▲ Controlar en lo posible esos fenómenos futuros, interviniendo sobre sus relaciones funcionales y causales.

ELABORACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis es como un boceto o presentimiento imaginativo de cómo se comporta un fenómeno en la realidad, es decir, en su entorno. En rigor se trata de una proposición verificable, pero no verificada ni verificable al 100%. La hipótesis es el puente entre el concepto y la teoría.

La hipótesis consiste esencialmente en imaginarse (sobre una base sólida de conocimiento personal de la teoría, de lectura seria sobre el tema, de experiencia personal y no sesgada de los fenómenos a estudiar) una RELACIÓN entre variables:

▲ VARIABLES INDEPENDIENTES: suele ser un fenómeno más conocido y estructurado y controlado, que se supone actúa como factor casual del fenómeno que se quiere estudiar.

▲ VARIABLES INTERVINIENTES: son también fenómenos más conocidos y controlados que **intervienen** en la relación causa-efecto matizando, modulando, modificando, condicionando. La influencia de la variable independiente.

▲ VARIABLE DEPENDIENTE: es un fenómeno menos conocido, estructurado y controlado que se pretende explicar en su realidad, distribución, evolución, funcionamiento, nexos causales.

CONSTRUCCIÓN DE LOS CONCEPTOS

Los conceptos son construcciones mentales que pretenden representar intelectualmente un fenómeno o una realidad.

Los conceptos implican siempre **selección** de aspectos o dimensiones.

El peligro fundamental en la construcción de los conceptos es la confusión entre el ámbito conceptual y el ámbito fáctico. Una doble regla para evitar esto es:

▲ Atención especial a los elementos que intervienen en la construcción del concepto, pues muchos están definidos por palabras que requieren ellas mismas una definición.

▲ Intentar determinar ante todo cuál es el núcleo común entre definiciones de conceptos emparentados entre sí, por ejemplo, cuál es el núcleo común de uso, pauta social, costumbre, rol social, ...

ELECCIÓN DE INDICADORES

Un indicador es la media estadística o el agrupamiento metódico de hechos y datos numéricos de un concepto o de las dimensiones de un concepto. Es decir:

▲ Hay que elegir un fenómeno cuantificable que sirva probablemente de signo, índice o criterio de otro fenómeno no cuantificable y menos observable.

▲ Dado que la relación entre el concepto (o la dimensión del concepto) y el indicador es sólo probable, hay que emplear el mayor número posible de indicadores.

El paso del concepto al indicador se basa en un análisis teórico previo. Es decir, todos los datos cuantificados reposan o se basan en un MODELO o esquema explicativo, que da al indicador su valor informativo sobre el concepto.

INSTRUMENTO RECOGIDA DE DATOS

Los datos primarios (los obtenidos intencionalmente para comprobar unas hipótesis previas), se recogen mediante **instrumentos** diseñados de acuerdo con reglas metodológicas. Los principales son:

- ♦ **Observación** (participante, no participante, mixta).
- ♦ **Cuestionarios por escrito.**
- ♦ **Cuestionarios orales** (por entrevista).
- ♦ **Entrevistas en profundidad** (para temas difíciles, de aptitudes, de motivaciones, ..).
- ♦ **Reuniones de grupo.**
- ♦ **Escalas y tests** (se pueden combinar en cuestionarios y entrevistas).
- ♦ **Experimentos.**

FIJACIÓN POBLACIÓN Y MUESTRA

● POBLACIÓN

La población o universo es el colectivo en el que se da un problema, un comportamiento, una situación, unas actitudes y caracterizada en relación con los demás.

Conviene en las investigaciones propuestas:

Elegir poblaciones que no planteen muchas dificultades de estudio (accesibles, no recelosas, fácilmente identificables o ya conocidas).

Auto limitarse mucho; un departamento, un grupo de trabajo, un centro educativo, una facultad universitaria.

● LA MUESTRA

Principio: la parte seleccionada para aplicarle el instrumento de recogida de datos ha de representar fielmente las características demográficas y sociales del universo o población: sexo, edad, nivel económico, clase social, nivel educativo, actitudes generales, ...

TIPOS:

▲ **Simple al azar:** dar a cada unidad del universo la misma probabilidad - se numera a todas las unidades del universo de 1 a 10.000, 100.000, ...- se determina al azar el número por el que se empieza, se emplea luego una lista de números al azar (en cualquier libro de estadística).

▲ **Muestreo por cuotas:** se trata de seleccionar una muestra en la que cada grupo tenga la misma proporción o cuota que en el universo.

▲ **Muestreo estratificado al azar:** dividir la población en tantos grupos como sean deseables y útiles y proceder luego en la muestra nº 1 - proporcional o no.

▲ **Muestreo accidental:** entrevistar a aquellas personas que deseen ser entrevistadas sin plan concreto de muestreo. Sólo vale si se monta un estudio paralelo con una muestra representativa.

▲ **Muestreo intencionado:** coger los casos considerados como típicos en la población, definiendo bien por qué criterio se los define como típicos. hay que comprobar con una muestra representativa que la tipificación es exacta.

▲ **Muestreo en racimo:** se sortean los "racimos" o grupos de elementos que van a formar la muestra. Ejemplo: entre los 9.000 municipios españoles se eligen al azar (sorteo) los que van a servir de "municipios muestra", en los que se va a entrevistar a todos (o parte) de los escolares, ancianos, etc. Se puede estratificar previamente al colectivo de "racimos" y sortear después, en cada estrato, los que van a servir de muestra.

▲ **Ruta aleatoria:** se asigna a cada entrevistador una ruta o itinerario, con indicaciones precisas sobre el momento de iniciación - buena afluencia, no coincidencia con horas de entrada al trabajo o vuelta del mismo, y tiempo atmosférico adecuado -, personas que al azar han de ser abordadas - por ejemplo, 1º hombre joven, 2º mujer joven, 3º hombre mayor, 4º mujer mayor, etc.-, modo de abordar a los entrevistados, forma de cumplimentar el cuestionario, y anotaciones al final de cada entrevista. El coordinador general asigna a cada entrevistador un número preciso de encuestas a realiza cada día, y prepara cuidadosamente las rutas y características de la "muestra".

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A pesar de su orientación a la acción y de sus consiguientes limitaciones, el diagnóstico organizacional implica, por sus exigencias de investigación aplicada, la utilización de las mismas técnicas de recogida de datos y de los mismos procedimientos de análisis que la investigación sociológica.

El diagnóstico organizacional es, en líneas generales, el proceso de utilizar conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento para analizar la situación real de una organización y hallar fórmulas para aumentar su eficiencia. En este proceso el rol del "cliente" - la Dirección o un Comité Sindical - es esencial, tanto en la definición de los objetivos del diagnóstico como en la configuración de las relaciones entre el consultor y la organización, y en la aplicación de las recomendaciones de aquel.

Los consultores son especialistas formados en las ciencias del comportamiento y especializados en desarrollo organizacional, investigación aplicada, recursos humanos, ...

Hay que advertir, aunque parece innecesario, que el diagnóstico organizacional difiere sustancialmente de la investigación académica, no aplicada, pura, en cuanto que acentúa la obtención de resultados inmediatamente útiles para los miembros de la organización.

Las diferencias más sobresalientes entre la investigación académica, no aplicada, y el diagnóstico organizacional es el énfasis puesto por la segunda en obtener resultados que sean inmediatamente utilizables por los miembros de la organización, por los "clientes".

DIMENSIONES DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Las tres dimensiones del diagnóstico organizacional son el proceso, la interpretación y las técnicas de recogida de datos, y constituye un objetivo del profesional el conseguir un adecuado equilibrio entre estas tres dimensiones.

EL PROCESO: en una línea muy similar a la mayor parte de las investigaciones por encargo, académicas o no académicas, se despliega en varias fases: exploración del problema, determinación de los objetivos y del tipo de relación entre el consultor y el cliente, diseño del estudio - métodos, técnicas de medición, muestra, análisis y datos administrativos -, recogida de datos mediante entrevistas, cuestionarios, análisis de datos secundarios, discusiones de grupos, etc., análisis y feedback.

LA INTERPRETACIÓN: implica la definición del problema, la selección de los puntos clave o focos del estudio y la interpretación propiamente dicha de los resultados.

● CUESTIONES ORIENTATIVAS:

▲ **Informe o visión que tiene el cliente del problema** de su organización, de las necesidades, de la situación "ideal", de los desafíos con que se enfrenta la organización, ...

▲ **Redefinición del problema**, hipótesis de trabajo, supuestos sobre la situación "ideal" de la organización, definición de la eficiencia organizacional que va a intervenir después en el diagnóstico.

▲ **Comprensión de la situación actual**, individuos, grupos y elementos de la organización más implicados en la redefinición del problema, situación real de los mismos, soluciones actualmente aplicadas a los problemas, imagen que del problema y de las soluciones más adecuadas tienen los miembros de los grupos más relevantes, recursos organizacionales en orden a la solución de los problemas y a la mejora de la eficacia.

▲ **Identificación de las fuerzas** que actúan en favor o en contra del cambio.

▲ **Elaboración de soluciones factibles**, realistas.

Una cuestión adicional: **El nivel de análisis de los problemas objeto del estudio y de las soluciones propuestas.** Los diferentes niveles habitualmente utilizados en los estudios de diagnóstico organizacional son: el nivel individual (actitudes de la gente, motivaciones y comportamiento en el trabajo); el nivel interpersonal, referente a las relaciones primarias, informales, entre los miembros de la organización; el nivel grupal o departamental, que se refiere a la eficiencia y las rutinas de los departamentos y de las unidades de trabajo en la organización; el nivel "divisional", en el que se comprenden unidades superiores de la organización, como las fábricas, las filiales, las divisiones; y el nivel global, en el que se estudia la organización como un todo.

Las técnicas de recogida de datos empleadas en el diagnóstico organizacional deben tener en cuenta sus implicaciones para el proceso de consultoría, su adecuación a las exigencias de la interpretación que se pretende, y su conveniencia desde un punto de vista metodológico.

TÉCNICAS

Entre las técnicas utilizadas en el diagnóstico organizacional destacamos:

- ♦ **CUESTIONARIOS:** Estructurados y auto aplicados.
- ♦ **ENTREVISTAS:** El entrevistador plantea cuestiones abiertas de acuerdo con un esquema fijo, con un guión de entrevista o sin guión previo.
- ♦ **OBSERVACIÓN:** Observación de los miembros de la organización y de su marco de trabajo.
- ♦ **ANÁLISIS SECUNDARIO:** Utilización de documentos, informes, ficheros,..., de la organización. No produce ninguna molestia a los miembros.
- ♦ **DISCUSIONES DE GRUPO Y REUNIONES DE TRABAJO:** Discusiones sobre los procesos del grupo, sobre la historia y problemas de mismo; simulaciones y ejercicios.

A continuación hacemos referencia a las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas:

CUESTIONARIOS

• VENTAJAS

- ◆ Es fácil cuantificar y tabular los resultados.
- ◆ Es la técnica más rápida y económica.
- ◆ Es adecuada a grandes muestras.
- ◆ Es útil para estudios panel (repetidos en períodos distintos), para estudios comparativos entre unidades y normas.
- ◆ Bien adaptado para estudio de actitudes.
- ◆ Los instrumentos estandarizados contienen items ya comprobados y reflejan el modelo de diagnóstico.

• INCONVENIENTES

- ◆ Es difícil obtener datos sobre estructuras, sobre comportamientos y sobre el contexto.
- ◆ No adecuada en cuestiones sutiles o delicadas.
- ◆ Es impersonal.
- ◆ Riesgos de Ns/Nc, de respuestas sesgadas.
- ◆ Requiere habilidad en la construcción de los cuestionarios y en el análisis cuantitativo.
- ◆ Peligro de excesiva dependencia de instrumentos estandarizados.

ENTREVISTAS

• VENTAJAS

- ◆ Cubre fácilmente un amplio repertorio de "tópicos" o puntos.
- ◆ Puede ser modificada para adaptarse a las necesidades antes o durante la entrevista.
- ◆ Admite la empatía y crea confianza.
- ◆ Enriquece los datos.
- ◆ Proporciona comprensión desde el punto de vista del entrevistado y de sus interpretaciones.

• INCONVENIENTES

- ◆ Es una técnica cara, exige entrevistadores experimentados.
- ◆ Presenta problemas de muestreo en las grandes organizaciones.
- ◆ Riesgo de sesgos en el entrevistado.
- ◆ No permite comparaciones de las respuestas en guiones semi-estructurados o no estructurados.
- ◆ Es difícil analizar e interpretar los resultados.

OBSERVACIÓN

• VENTAJAS

- ♦ Los datos sobre el comportamiento son independientes de las generalizaciones, opiniones y sentimientos de la gente.
- ♦ Proporciona información sobre los efectos de la situación.
- ♦ Es flexible y enriquece los datos.
- ♦ Genera intuiciones y nuevas hipótesis.

• INCONVENIENTES

- ♦ Hay limitaciones en el acceso (tiempos, distancia, secreto y objeciones de los participantes).
- ♦ Problemas de muestreo.
- ♦ Es costosa, requiere observadores experimentados.
- ♦ Hay problemas de sesgos de los observadores y puede afectar al comportamiento de los observados.
- ♦ Problemas también de interpretación y análisis.
- ♦ Apariencia a menudo no científica.

-VER PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN -

PROTOCOLO DE OBSERVACIÓN

Centro de trabajo: _____

Nº de empleados observados: _____

Categoría: _____ Nº de empleados observados por categoría:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

PROBLEMÁTICA OBSERVADA

Temas	Tipos de Opiniones	Frecuencia del tema (*)	Importancia del tema (*)
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Temas	Tipos de Opiniones	Frecuencia del tema (*)	Importancia del tema (*)
_____	_____ _____ _____	_____	_____
_____	_____ _____ _____	_____	_____
_____	_____ _____ _____	_____	_____
_____	_____ _____ _____	_____	_____
_____	_____ _____ _____	_____	_____
_____	_____ _____ _____	_____	_____
_____	_____ _____ _____	_____	_____

OBSERVACIONES:

(*) La frecuencia de aparición del tema en la observación y la importancia que los observadores han concedido a cada tema se debe evaluar de 1 a 3, teniendo en cuenta las siguientes características:

- 1) Significa de escasa frecuencia o de leve importancia
- 2) Significa de regular frecuencia o de mediana importancia
- 3) Significa de abundante frecuencia o de alta importancia.

ANÁLISIS SECUNDARIO

• VENTAJAS

- ◆ Los miembros no se resienten ni reaccionan ante esta técnica.
- ◆ Permite cuantificación.
- ◆ Mediciones repetidas pueden verificar cambios ocurridos.
- ◆ Las medidas utilizadas suelen ser válidas y fiables, si son "familiares" (ej: medidas de despilfarro).
- ◆ A menudo es más barata y más rápida que la recogida de nuevos datos.
- ◆ Puede proporcionar datos sobre la organización global y su entorno.

• INCONVENIENTES

- ◆ Problemas de acceso, recuperación y análisis pueden elevar los costes y el tiempo.
- ◆ Pueden descender la validez y la fiabilidad de los datos y dificultarse el análisis al ser utilizados con una finalidad distinta a la original.
- ◆ Es necesario interpretarlos en un contexto.
- ◆ Muchos puntos de análisis no están cubiertos con esta técnica.

DISCUSIONES DE GRUPO

• **VENTAJAS**

- ♦ Proporciona datos útiles sobre procesos complejos.
- ♦ La interpretación puede estimular el pensamiento.
- ♦ Son datos disponibles para un análisis y feed-back inmediatos.
- ♦ Fuerte implicación de los miembros de la organización.
- ♦ Es posible el autodiagnóstico.
- ♦ Puede conducir directamente a planificar actuaciones.
- ♦ El consultor puede ofrecer empatía y confianza.

• **INCONVENIENTES**

- ♦ Sesgos derivados de los procesos de grupo y de la influencia del líder del grupo.
- ♦ Requiere habilidades en el manejo de grupos.
- ♦ Depende de altos niveles de confianza y cooperación dentro del grupo.
- ♦ Es de carácter impresionista, no riguroso, puede producir resultados sesgados y superficiales.

CONSTRUCCIÓN DE CUESTIONARIOS

El cuestionario es el instrumento más utilizado para la obtención de datos en los procesos de diagnóstico. Pese a su rigidez presenta ventajas que superan claramente a los inconvenientes:

- ♦ Coloca, o pretende colocar, a todos los entrevistados en la misma situación psicológica.
- ♦ Mediante un sistema de anotaciones simples, facilita el examen y comparabilidad de todas las respuestas.
- ♦ Permite abarcar una población más amplia.

LA FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

Las preguntas deben cumplir una triple función:

- ♦ Recoger los datos pertinentes, objetivo obvio.
- ♦ Trasladar los objetivos de la encuesta a un lenguaje familiar para los encuestados.
- ♦ Ayudar a conseguir un alto nivel de motivación a la hora de rellenarlos.

Estas funciones obligan a tener en cuenta estos aspectos:

- ♦ El lenguaje utilizado.
- ♦ La relevancia de las preguntas.
- ♦ La idea única.

PREGUNTAS ABIERTAS Y CERRADAS

Es una de las decisiones principales al construir un cuestionario. La tendencia en los cuestionarios estandarizados es utilizar preferentemente cerradas y dejar las abiertas para aspectos muy puntuales, por dos razones: La economía del esfuerzo y la comparabilidad de las respuestas.

La elección depende de factores situacionales:

- ♦ Familiaridad con el tema.
- ♦ Expresión de las actitudes individuales. **PREGUNTAS ABIERTAS**
- ♦ Razones por las que sostiene opiniones.

- ♦ Reacciones a propuestas específicas.
- ♦ Intensidad de Opiniones. **PREGUNTAS CERRADAS**

LA ORGANIZACIÓN DEL CUESTIONARIO

La secuencia de las preguntas en el cuestionario es muy importante para conseguir el éxito.

Las tres reglas básicas son:

- ♦ **Logro de una introducción apropiada.**
- ♦ **Transición fácil y razonable de un tema a otro.**
- ♦ **Adecuada conclusión de la entrevista / Encuesta.**

De estas tres reglas, se deduce la siguiente secuencia:

- ♦ Comenzar el cuestionario con una serie de preguntas que no planteen problemas subsiguientes.
- ♦ Realizar una aproximación gradual al problema central.
- ♦ Realizar las preguntas más complejas con mayor carga emocional.
- ♦ Dedicar la última parte a preguntas que representen estímulos más fáciles y que permitan concluir la encuesta de forma relajada.

- ♦ Incluir al final algunas preguntas sobre datos clasificatorios del sujeto: edad, nivel de estudios..., mientras que las preguntas clasificatorias relacionadas con el tema principal conviene que vayan al principio.

Algunos autores recomiendan la **TÉCNICA DEL EMBUDO** u ordenación de las preguntas desde lo más general a lo más específico a fin de impedir que las primeras preguntas del cuestionario condicionen las respuestas de las preguntas que vienen a continuación y así mismo, para facilitar el mantenimiento de unas buenas relaciones con el entrevistado, que pueden propiciar el interés por comunicar.

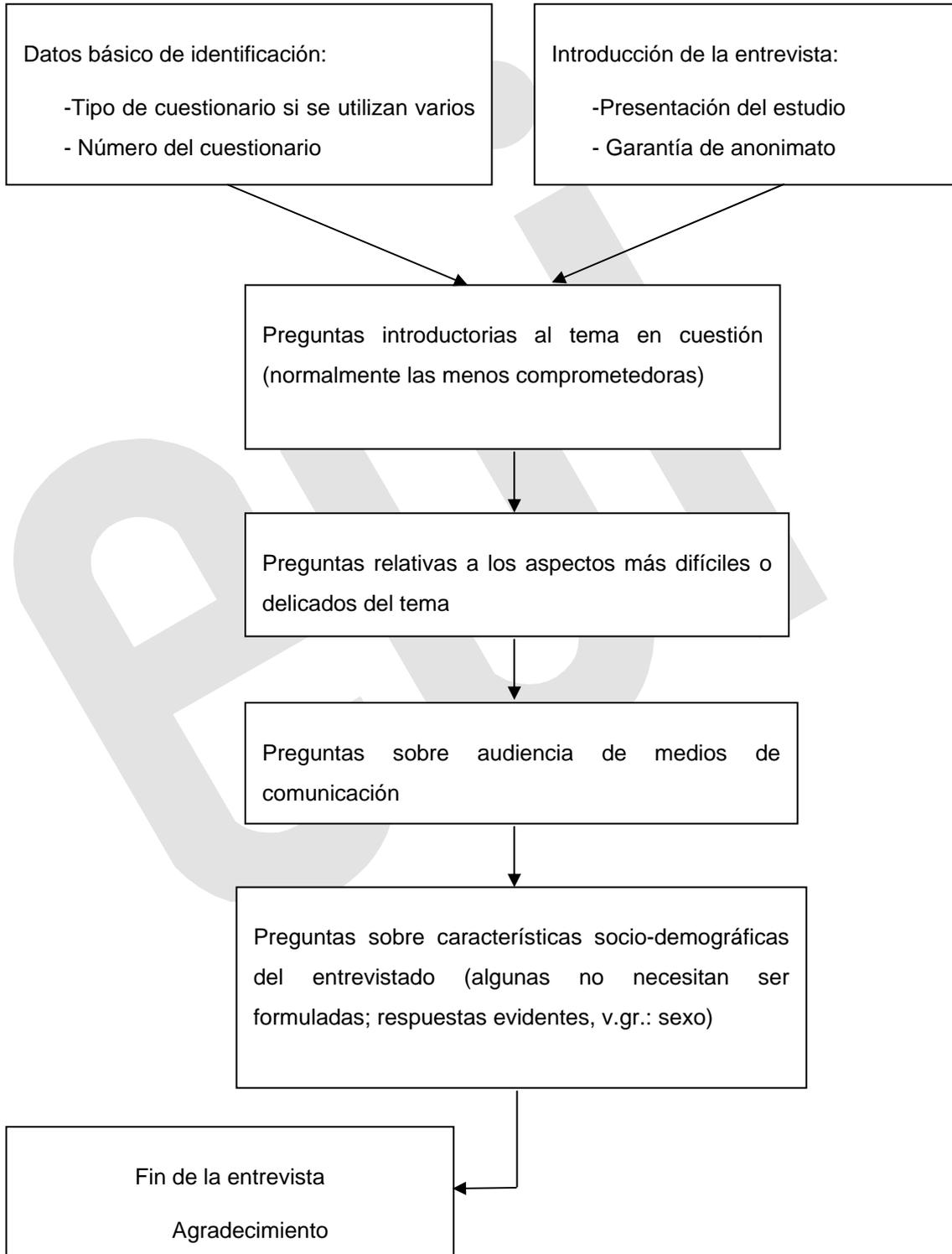
La **TÉCNICA DEL EMBUDO INVERTIDO** la secuencia anterior, es recomendada cuando el investigador quiere estar seguro de que el entrevistado ha considerado ciertos aspectos al ofrecer su evaluación.

En general, conviene distribuir las preguntas en el cuestionario de forma que ofrezcan el mayor sentido a la población que se va a encuestar; es decir, conviene que la secuencia de ideas en el cuestionario siga la lógica del encuestado. Por esta razón las preguntas que se encuentran fuertemente asociadas unas con otras en términos de los objetivos del estudio deben encontrarse ampliamente separadas a lo largo del cuestionario.

Para suavizar los inevitables saltos bruscos de un tema a otro, debe informar al entrevistado de que ha completado la discusión de un tema y de que va a iniciar otro nuevo.

CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO

Una estructura de un cuestionario tipo puede seguir el modelo siguiente:



ENCUESTA PERSONAL

Las fases de una entrevista personal son las siguientes:

1.- Preparación de la entrevista:

Esta fase tiene por objeto familiarizar al entrevistador con el cuestionario que va a utilizar. En ella se le explicará, brevemente, que es lo que se pretende obtener con la encuesta; es decir, los objetivos del estudio y, al mismo tiempo, se le indicará cómo deberá efectuar la selección de los empleados a encuestar y su posible sustitución.

2.- Localización del trabajador a encuestar:

En la mayoría de las ocasiones convendrá realizar una llamada telefónica o una visita previa, con el objeto de concertar una cita para efectuar la encuesta en el momento adecuado.

3.- Presentación:

El entrevistador hará una breve presentación de su persona y de la organización que realiza las encuestas, siempre y cuando sea una entidad ajena a la propia empresa y no influya en las respuestas a obtener. El encuestador, en esta fase, deberá actuar con total naturalidad, insistiendo, con cierta delicadeza, si se encuentra con una inicial resistencia. Es muy importante que no empiece hasta que el encuestado acepte plenamente la entrevista.

Es conveniente dotar al entrevistador de la documentación adecuada: carnets, tarjetas de visita y cartas de presentación, firmadas por la Dirección de Recursos Humanos de la empresa.

Por otro lado, no conviene que en esta fase de presentación, utilice la palabra “investigación”, pues suele engendrar una reacción negativa que, en determinadas ocasiones, impide la realización de la encuesta.

4.- Realización de la encuesta

Esta fase es la entrevista, propiamente dicha. Lo que viene a denominarse, en el argot de estudios, el “pase” del cuestionario.

El entrevistador deberá cerciorarse de que el encuestado entendió perfectamente la pregunta y evitará, por encima de todo, dar ejemplos que sugieran respuestas. Cuidará con especial atención las preguntas filtro y no deberá dar muestra de sorpresa, por muy extraña que sea la respuesta obtenida.

5.- Una vez obtenidos los datos del cuestionario

El entrevistador deberá dar por finalizada la encuesta. Por ello demostrará su agradecimiento al encuestado, así como el de la dirección de la empresa u organización a la que representa en su caso, y efectuará una despedida rápida y cordial, dejando siempre, a la vez, una grata impresión.

Terminada la encuesta, el entrevistador cumplimentará las informaciones adicionales que se le soliciten, tales como impresiones personales, fecha, hora de comienzo y de terminación, etc.

Es normal que una vez terminado el proceso de captación de datos, se proceda a un control exhaustivo de los cuestionarios realizados, repitiendo alrededor del 10% de los mismos, esta vez por los inspectores o delegados de encuestas. Sin embargo, en las encuestas que efectúan los propios Departamentos o Servicios de Estudios de Personal de las empresas, no es necesario, en principio, realizar esta fase de control, ya que debe existir la confianza suficiente en los encuestados o técnicos que hacen el trabajo de campo, como para no hacerla precisa.

• SELECCIÓN DE LA MUESTRA A ENCUESTAR

Una muestra representativa de un universo o población es un grupo, relativamente pequeño, de individuos de dicha población que presenta unas características semejantes a las de la misma. Por ejemplo, si suponemos que en una empresa hay un 20% de Titulados y Mandos, un 30% de Personal Administrativo y el resto es personal operativo en cadena de producción, una muestra representativa de esa empresa tendría que estar constituida por empleados Titulados y Mandos, Administrativos y operarios, pero además, en la proporción del 20, 30 y 50%, respectivamente.

Evidentemente, trabajando con muestras, por muy representativas que sean, no se obtiene el 100% de exactitud; sin embargo, este pequeño error que se comete se compensa con el tiempo y el dinero que se ahorra al trabajar con grupos pequeños en lugar de con toda la población.

Para calcular muestras representativas de poblaciones, vamos a definir algunos conceptos necesarios.

Tipos de población. Vamos a encontrarnos con dos tipos de población: la denominada “finita”, que es aquella que tiene menos de cien mil individuos, y la “infinita”, que tiene más de cien mil. El tratamiento que daremos a cada una de ellas es radicalmente distinto, como luego se comprobará. Lo normal es que en los estudios de personal que hagamos en nuestras empresas nos encontremos siempre con universos finitos. Sin embargo, si hacemos estudios intersectoriales, sí es factible manejar poblaciones infinitas.

Coefficiente de Fiabilidad. El coeficiente de fiabilidad viene a ser el margen de confianza que tenemos al extrapolar los resultados obtenidos de la muestra a la población total. En marketing social conviene utilizar el 95,5% y, en casos de gran precisión, el 99,7%.

Error de Muestreo. Es el error que se comete por el hecho de extraer un grupo pequeño de individuos de un grupo mayor. Normalmente oscila entre $\pm 0,5\%$ y $\pm 10\%$. En estudios psicosocio-laborales conviene utilizar los siguientes errores de muestreo, en función del tipo de investigación que se realice:

- Para estudios nacionales con segmentación provincial, entre el $\pm 0,5$ y el $\pm 1\%$
- Para estudios nacionales con segmentación regional, entre el $\pm 1,5$ y el $\pm 2,5\%$
- Para estudios regionales o zonales, entre el $\pm 3,5$ y el $\pm 4,5\%$
- Para estudios provinciales, entre el $\pm 4,5$ y el $\pm 5,5\%$

Porcentajes. Los porcentajes o proporcionalidades son dos valores, p y q, que sumados dan 100. p viene a representar el porcentaje de veces que se produce un fenómeno concreto, mientras que q es el porcentaje complementario.

Así por ejemplo, si en una muestra de 200 trabajadores a los que se ha encuestado, hay 110 que se declaran partidarios de una determinada opción de cara a un Convenio Colectivo, el valor de p en la muestra sería de:

$$p = \frac{110}{200} \times 100 = 55\%$$

mientras que el valor q sería:

↓

$$q = 100 - p = 100 - 55 = 45\%$$

Estos valores de p y q se obtienen antes de la encuesta, a través de un pre-test o pequeño sondeo, realizado a una muestra de cien a doscientas personas.

Si, por las razones que sean no se realiza dicho pre-test, se puede dar a p y q unos valores fijos del 50%. Es una expresión ecléctica o intermedia, que se conoce en Investigación Social como “**condiciones de muestreo**”.

Con estos conceptos, brevemente descritos, podemos pasar a definir los tamaños de muestras representativas, contemplando cuatro posibles situaciones:

1º. Población infinita, con un coeficiente de fiabilidad del 99,7%

El número de empleados a encuestar, en estas condiciones, viene dado por la siguiente expresión:

$$n = \frac{9 p q}{E^2}$$

siendo n el tamaño de la muestra, p y q las proporciones complementarias y E el error de muestreo.

Ejemplo: "se desea realizar un estudio de Comunicación Interna sobre el conjunto de empresas que constituyen un Holding que agrupa a un colectivo de 350.000 trabajadores.

¿Cuál será el tamaño de la muestra a encuestar si se trabaja con un coeficiente de Fiabilidad del 99,7%, un error de muestreo del ± 3% y condiciones desfavorables?"

La expresión que se utilizará al ser universo infinito (N < 100.000 trabajadores) y trabajar con un Coeficiente de Fiabilidad del 99,7% será:

$$n = \frac{9 p q}{E^2}$$

Como indican que las condiciones de muestreo son desfavorables: p = q = 50%

Sustituyendo en la expresión se tiene:

$$n = \frac{9 \times 50 \times 50}{3^2} = 2.500 \text{ encuestas}$$

Hay que encuestar a 2.500 trabajadores, para obtener datos representativos de todo el Holding.

2º. Población con un coeficiente de fiabilidad del 95,5%

En este caso, la expresión que se deberá utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{4 p q}{E^2}$$

Con el mismo significado para n, p, q y E que anteriormente le hemos dado.

Ejemplo: “Se quiere realizar un estudio de Clima Laboral en un Sector Industrial que agrupa a un colectivo de 400.000 trabajadores.

¿A qué muestra deberá encuestarse si el Coeficiente de Fiabilidad con el que va a trabajar es del 95,5%, el error de muestreo es de un ± 3,5% y se ha efectuado un pre-test a 200 empleados que ha dado los siguientes resultados:

- Opinan que el Clima Laboral de su empresa es bueno:	120
- Opinan que el Clima Laboral de su empresa es malo:	60
- No saben, no opinan:	20
TOTAL	200

Los valores de p y q vendrán dados por el pre-test realizado:

$$p = \frac{120}{200} \times 100 = 60\%$$

$$q = 100 - 60 = 40\%$$

El tamaño de la muestra será:

$$n = \frac{4 p q}{E^2} = \frac{4 \times 60 \times 40}{3,5^2} = 784 \text{ encuestas}$$

Se deberá encuestar a 784 trabajadores.

3°. Población finita con un coeficiente de fiabilidad del 99,7%

La fórmula matemática que nos indica la muestra representativa es la siguiente:

$$n = \frac{9 pq N}{E^2 (N-1) + 9 pq}$$

Todos los símbolos utilizados son conocidos, excepto N, representa a la población. En esta ocasión sí tiene importancia el tamaño de la misma, debido a que la alteración que se produce en un grupo pequeño, por extraer una muestra de él, es mayor que la producida en un grupo grande.

Ejemplo: “Una empresa tiene una plantilla de 15.426 trabajadores. Diseñar la muestra representativa a encuestar si se desea trabajar con un Coeficiente de Fiabilidad de 99,7%, un error de muestreo del $\pm 3\%$ y Condiciones Desfavorables”.

Como la población a la que dirige el estudio está constituida por 15.426 empleados, estamos ante un universo finito ($N < 100.000$).

En consecuencia aplicaremos la expresión anteriormente señalada:

$$n = \frac{9 pq N}{E^2 (N-1) + 9 pq} = \frac{9 \times 50 \times 50 \times 15.426}{3^2 \times 15.425 + 9 \times 50 \times 50} = 2151 \text{ encuestas}$$

Habrá que encuestar a 2.151 trabajadores de la empresa.

4º. Población finita con un coeficiente de fiabilidad del 95,5%

Por último, tenemos el caso de sondear a una población finita, y con un coeficiente de confianza del 95,5%.

Para este tipo de encuestas utilizaremos la siguiente expresión:

$$n = \frac{4 pq N}{E^2 (N-1) + 4pq}$$

Con el mismo significado, para los parámetros, que hemos dado en el caso anterior.

Ejemplo: “Suponemos que queremos hacer una encuesta personal entre los 1.259 trabajadores que tiene un laboratorio.

¿A cuántos deberemos encuestar si trabajamos con un coeficiente de fiabilidad del 95,5% y un error de muestreo del $\pm 5\%$, y realizando un pre-test ha salido un valor para p del 65%?”

Sustituyendo en la expresión correspondiente, se tiene:

$$n = \frac{4 pq N}{E^2 (N-1) + 4pq} = \frac{4 \times 65 \times 35 \times 1.250}{5^2 \times 1.249 + 4 \times 65 \times 35} = 282 \text{ encuestas}$$

Tendremos que encuestar a 282 trabajadores del Laboratorio para obtener resultados extrapolables a toda la plantilla.

Se observa del análisis de estos casos, que el tamaño de la muestra a encuestar es función del tipo de población a sondear (que sea o no finita), del coeficiente de fiabilidad (a mayor coeficiente, mayor muestra), y del error de muestreo (cuanto menos error queramos cometer, mayor deberá ser la muestra a encuestar).

Para algunos casos concretos, en lugar de las fórmulas indicadas, se pueden utilizar unas tablas denominadas Tablas de Harvard, que indican directamente el tamaño de la muestra a encuestar.

Estas tablas son cuatro (Tabla 1, 2, 3 y 4), viniendo el tamaño de la muestra dado por el número resultante del cruce de la fila con la columna.

Tanto en la Tabla 3 como en la 4, cuando no aparece indicada ninguna cifra, significa que la amplitud de la muestra es superior a la mitad de la población, por lo que es aconsejable realizar el sondeo a la totalidad del universo.

SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR SEGMENTO DE POBLACIÓN

Como complemento a lo anteriormente indicado, vamos a ver los distintos métodos de distribución o selección de la muestra a encuestar.

En marketing social se suele utilizar los llamados muestreos "aleatorios estratificados". Se denominan "aleatorios" porque se basan en una elección de la unidad muestraria del trabajador a encuestar, realizada al azar y, como consecuencia, todos los empleados que constituyen la plantilla de la empresa tienen las mismas posibilidades de formar parte de la muestra.

Es condición básica el que todas las personas de la empresa tengan el mismo grado de oportunidad de formar parte de la encuesta, sin que existan perturbaciones de ningún tipo que condicionen la composición de la muestra.

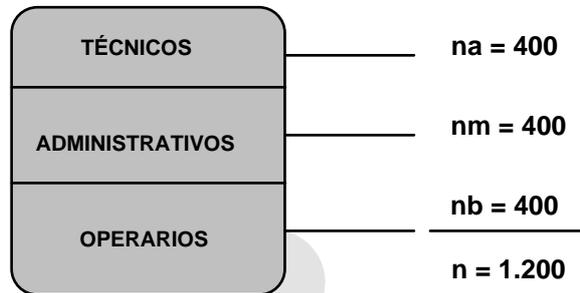
Se denominan "estratificados" porque la población se divide en dos o más grupos, categorías o segmentos, de los cuales se obtiene una muestra representativa. Con esto se garantiza una representación, suficientemente significativa, de cada grupo, evitando que determinadas categorías laborales, escasas en número pero importantes en cuanto a opinión, queden fuera del sondeo.

Atendiendo al criterio que se siga, en cuanto al reparto del número de unidades muestrarias de cada estrato o segmento, se distinguen tres sistemas de muestreos estratificados.

CONTROLADO

Consiste en asignar a cada segmento o categoría de trabajadores un número igual de personas a las que encuestar.

Ejemplo: si entre las tres categorías labores de una empresa: Técnicos, Administrativos y Operarios, hay que repartir 1.200 encuestas, de forma controlada, deberá asignarse a cada clase 400 encuestas.

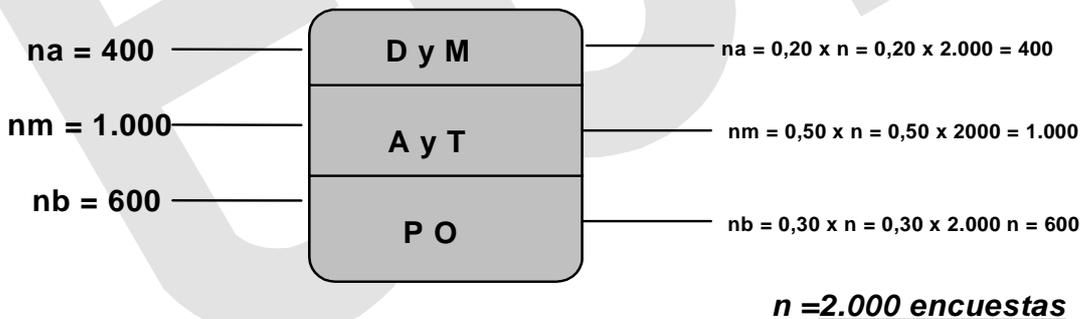


PROPORCIONAL

Este sistema distribuye la muestra, dentro de cada segmento, en función del tamaño de éste.

Ejemplo: si una empresa que va a realizar un Estudio de Mandos Medios y se deben efectuar 2.000 encuestas personales, ¿cuántas deberán hacerse en cada categoría si el 20% de los empleados son Directivos y Mandos, el 50% son Administrativos y Técnicos y el resto del Personal operario.

La distribución de las encuestas es función del peso específico de cada segmento.



Este método es bastante lógico y es muy utilizado en los estudios de sociología laboral por su sencillez.

• AFIJACIÓN OPTIMA

Por último, el sistema denominado de "afijación óptima" consiste en asignar a cada segmento de la empresa un número de encuestas en función de su tamaño y de su homogeneidad; es decir, del grado de dispersión del dato que estamos investigando en cada uno de los estratos o categorías establecidas.

Se suele aplicar en los casos en los que la homogeneidad de los distintos segmentos, en relación con el fenómeno a estudiar, es diversa.

Para aplicar este sistema es necesario partir del volumen de población y de la desviación típica que, en cada segmento, se dé del fenómeno.

La desviación típica s , se estima en la práctica, bien mediante los resultados de un sondeo piloto, bien según la experiencia de encuestas anteriores o de especialistas.

Como complemento, recordemos que, en el caso de proporciones, la desviación típica de poblaciones infinitas –más de cien empleados- viene dada por la expresión:

$$S = \sqrt{\frac{pq}{n}}$$

Y en caso de poblaciones finitas - menos de cien mil trabajadores - por:

$$S = \sqrt{\frac{pq}{n} \times \frac{N - n}{N - 1}}$$

Siendo;

s : desviación típica.

N : tamaño de la población a sondear.

n : tamaño de la muestra representativa.

p y q : proporciones complementarias

Conocida la desviación típica, el reparto de la muestra por afijación óptima se efectúa proporcionalmente a la magnitud de este valor a la población en cada segmento, según la expresión.

$$\frac{n_i}{N_i S_i} = \frac{n}{\sum_{j=1}^K N_j S_j}$$

denotando con el subíndice *i* los valores correspondientes al estrato en cuestión, y con el de *j* variando en función del número de estratos.

Así, por ejemplo, si desarrollamos esta expresión para las tres categorías laborales de una empresa, tenemos la siguiente trilogía:

$$\frac{n_a}{N_a S_a} = \frac{n}{N_a S_a + N_m S_m + N_b S_b}$$

$$\frac{n_m}{N_m S_m} = \frac{n}{N_a S_a + N_m S_m + N_b S_b}$$

$$\frac{n_b}{N_b S_b} = \frac{n}{N_a S_a + N_m S_m + N_b S_b}$$

Con la notación **a** para Directivos y Mandos, **m** para Administrativos y Técnicos y **b** para Personal Operario, por ejemplo.

Ejemplo: "Una empresa quiere distribuir las 625 encuestas a realizar entre los tres grupos o categorías en las que está segmentada su plantilla; Directivos y Mandos con 240 empleados, Administrativos y Técnicos con 760 y Personal Operativo 1.930. ¿A cuántos trabajadores se deberá encuestar de cada grupo, si las desviaciones típicas correspondientes a cada categoría laboral, obtenidos mediante un pre-test son de 10, 30 y 60 % respectivamente?"

Aplicando las expresiones anteriores se obtiene:

• PARA DIRECTIVOS Y MANDOS:

$$\frac{n_m}{760 \times 30} = \frac{625}{240 \times 10 + 760 \times 30 + 1.930 \times 60}$$

--> $n_m = 11$ Encuestas

• PARA ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS

$$\frac{n_m}{760 \times 30} = \frac{625}{240 \times 10 + 760 \times 30 + 1.930 \times 60}$$

--> $n_m = 101$ Encuestas

• PARA PERSONAL OPERATIVO:

$$\frac{n_b}{760 \times 30} = \frac{625}{240 \times 10 + 760 \times 30 + 1.930 \times 60}$$

--> $n_b = 513$ Encuestas

Influye el tamaño poblacional del grupo o segmento, pero también el grado de homogeneidad del mismo, que viene indicado por su desviación típica.

ÁREAS / PROBLEMAS / TÉCNICAS

ÁREAS DE INVESTIGACIÓN EN LA INDUSTRIA Y EN LA EMPRESA

ÁREAS	PROBLEMAS Y TENSIONES A ESTUDIAR	TÉCNICAS APROPIADAS
1.- ESTRUCTURA EMPRESARIAL		
1.- Relaciones con la sociedad entorno		
1.1. Imagen/reputación de la empresa en la sociedad/entorno.	1.1. Conflicto entre pautas de la sociedad-entorno y de la empresa.	Discusión en grupo
1.2. Imagen/reputación de la empresa en la sociedad/entorno	1.2. Hostilidad respecto a los trabajadores Hostilidad respecto a los propietarios directivos, técnicos.	Entrevistas a líderes locales. Idem.
2.- Interacción social entre trabajadores y sociedad entorno	2. Hostilidad de los trabajadores hacia la sociedad-entorno (prejuicio, estereotipos, discriminación, ostracismo,...). Hostilidad de los propietarios directivos a la sociedad-entorno (cerrazón, obstáculo a nuevos desarrollos y técnicas, caciquismos,...).	Encuesta a trabajadores. Entrevistas a propietarios y directivos.
3.- Status de los trabajadores en la sociedad-entorno	3. Incongruencias de status y conflictos de roles en relación con la posición dual del trabajador: en la empresa y en la sociedad-entorno.	Entrevistas a líderes obreros y a líderes locales.

ÁREAS	PROBLEMAS Y TENSIONES A ESTUDIAR	TÉCNICAS APROPIADAS
4.- “Cultura de la empresa		
4.1. Cultura material: (ubicación, edificación, condiciones físicas, equipamiento socio/asistencial).	4.1. Problemas de: - seguridad física - enfermedad - fatiga - insatisfacción con las condiciones de trabajo	Observación y cuestionarios a los trabajadores.
4.2. Cultura social (valores, pautas, usos, estilos vitales, tradiciones, mitos sociales, jerga,...)	Dificultades en la comunicación (jerga y argot), conflictos entre estilos de vida, frustraciones ante la “violación” de la equidad, anomia laboral por la inadecuación entre ciertos valores y ciertos comportamientos y prácticas	Estudio de casos.
2.- GRUPO E INTERACCIONES		
1.- Distribución de los trabajadores en sus puestos de trabajo y tránsitos por las rutas de trabajo.	1. Inadecuación funcional de los puestos y las rutas de trabajo. Tensiones y fatigas por el “tiempo de construcción” derivado de la inadecuación de tiempos, escasez de tiempos de descanso, excesiva longitud del tiempo empleado para salir, entrar al puesto, etc...	Confección de diagramas mediante observación. Discusión de grupos, cuestionarios.

<p>2.- Estructura de grupos de trabajo, tamaño y características de los mismos, según variables sociales.</p>	<p>2. Tensiones por las discrepancias entre el grupo real y el grupo deseado en que están insertos los trabajadores.</p> <p>Conflictos de valores y pautas sociales y laborales entre grupos.</p> <p>Aislamiento físico y social de algunos trabajadores.</p> <p>Inadecuación funcional del tamaño de ciertos grupos de trabajo.</p>	<p>Entrevistas individuales.</p> <p>Entrevistas a superiores.</p>
<p>3.- Articulación de interacciones entre los trabajadores</p>	<p>Inadecuación personal con el puesto de trabajo por:</p> <p>1) carencia en el trabajador de las aptitudes y requisitos del puesto de trabajo;</p> <p>2) por la imposibilidad de expresar en el puesto sus aptitudes sociales</p> <p>3.1. Conflictos entre las valoraciones de los directivos y las de los trabajadores sobre la influencia de las interacciones sociales en la productividad y moral.</p>	<p>Técnica de análisis del puesto de trabajo.</p> <p>Entrevistas personales.</p> <p>Entrevistas de grupo a directivos y trabajadores correspondientes.</p>
<p>4.- “Rasgos sociales de los trabajadores: edad, sexo, nivel educativo, lugar de residencia...”</p>	<p>Tensiones producidas por trasladarse y el regresar de casa al trabajo (tráfico, congestión, medio de transporte...)</p>	<p>Entrevistas de grupo e individuales.</p>
<p>5.- Relaciones entre los trabajadores y los clientes de la empresa.</p>	<p>Tensiones producidas por problemas de etiquetas y ritual en esas interacciones de tipo vendedor-comprador.</p>	<p>Entrevistas individuales y de grupo</p> <p>Estudios de casos conflictivos específicos.</p>
<p>3. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN Y DEL CENTRO DE TRABAJO</p>		
<p>1.- Cadena de mando y autoridad.</p>	<p>1. Definición inadecuada.</p>	<p>Diagramas sobre documentos y observación.</p>

<p>1.1. Ámbito de control: número de subordinados que dependen de un solo individuo, y peso jerárquico: número de niveles jerárquicos.</p>	<p>1.1. Inadecuación del ámbito de control y del peso jerárquico: deficiencias en la forma de dirigir y en la autoconfianza del director.</p>	<p>Diagramas, entrevistas a directivos, entrevistas en profundidad a directivos.</p>
<p>1.2. Articulación de la estructura en el tiempo y el espacio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - divisiones, subdivisiones y departamentos - confines entre líneas de mando - confines entre líneas y staff 	<p>1.2. Deficiencias estructurales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - insatisfacción por infrautilización percibida y/o usurpación percibida de funciones - bloqueo de la acción del grupo de trabajo por: <ol style="list-style-type: none"> 1) intervencionismo de directivos de otros grupos 2) por deficiencias de medios, procedimientos complicados, condiciones difíciles del puesto 	<p>Discusión de grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - estudio de casos de “bloqueo” - entrevistas a personas “situadas” - cuestionarios
<p>1.3. Estructura de la comunicación:</p> <p>a) Estructura de la comunicación descendente: canales, procedimientos (reuniones, boletines, tabloneros de anuncio...), bloqueos y distorsiones debidos a fallos estructurales.</p>	<p>1.3. Inadecuación de la estructura por mala definición de las funciones y roles de comunicación.</p> <p>Insatisfacción por incomunicación, lentitud o huecos en la misma, etc...</p> <p>Mala interpretación de la comunicación y tensiones consiguientes.</p>	<p>Diagramas de la estructura de comunicación.</p> <p>Entrevistas a los ocupantes de roles clave en el flujo comunicativo.</p> <p>Cuestionarios sobre insatisfacción en la comunicación.</p> <p>Estudio de casos típicos de incomunicación descendente.</p>
<p>b) Estructura de la comunicación ascendente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - procedimientos de reclamación - buzón de sugerencias y similares - departamento de personal - otros canales - existencia de filtros y mecanismos de bloqueo - mecanismos de cortocircuito 	<p>b) Inadecuación de la estructura por mala definición de las funciones y roles de la comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - falta de canales - distancia social entre grupos y categorías de empleados - rol directivo con rasgos de resistencia a la crítica 	<p>Diagramas de la estructura de comunicación.</p> <p>Entrevistas a los ocupantes de roles clave en el flujo comunicativo.</p> <p>Escalas de distancia social entre categorías laborales.</p> <p>Estudio de imagen de roles (técnica de Semántica Diferencial)</p>

<p>c) Estructura de la comunicación horizontal entre iguales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - contactos en el flujo de trabajo - contactos en los períodos de descanso, comidas y viajes - contactos en otras ocasiones 		<p>Inadecuación de la estructura de comunicación horizontal que producen fragmentación y distorsión de la comunicación.</p>	<p>Reuniones de grupos de iguales.</p>
<p>d) Estructura de comunicación oblicua:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rumores - secretos - contactos con el staff 		<p>d) Tensiones producidas por las sospechas y acusaciones de favoritismo por las indiscreciones, por los falsos rumores, etc.</p>	<p>Entrevistas personales a los líderes de opinión y a los “correvediles”.</p>
<p>4. EL FLUJO DE TRABAJO</p>			
<p>1.- Corriente principal del flujo de trabajo</p>		<p>1. Defectos en la disposición tecnológica del centro de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - restricción de movimientos, posturas que acentúan fatiga,... 	<p>Entrevistas personales a individuos especialmente mal diseñados.</p> <p>Diagrama del flujo de trabajo.</p>
<p>2.- Afluentes de la corriente principal del flujo de trabajo</p>		<p>2. Deficiencias en el suministro, en el equipo de transporte, en el almacenaje, etc.</p> <p>Deficiencias en la distribución de la fuerza de trabajo disponible para los diversos trabajos: carencias en determinados puntos, tensiones y competencia subsiguiente entre Departamentos para conseguir más trabajadores.</p>	<p>Observación.</p> <p>Entrevistas de grupo a personal de Departamentos especialmente implicados.</p>
<p>3.- Puntos de origen de la acción y puntos y líneas de tensión</p>		<p>3. Excesivas demandas impuestas a cualquier punto del flujo principal de trabajo.</p> <p>Presión aplicada por diversos afluentes para conseguir que se realicen determinados trabajos y que un afluente pueda adelantarse.</p>	<p>Observación y entrevistas individuales a los responsables.</p>

<p>4.- Mecanismos y procedimientos de transferencia</p>	<p>4. Tensiones y conflictos producidos por la transferencia de presión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - delegando trabajos a otros - intentando acelerar el ritmo de trabajo de otro - atribuyendo la culpa de arritmias del flujo a otros <p>Mecanismos y procedimientos para absorber la presión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - trabajo más rápido - quejas - bromas, “racionalización”... 	<p>Entrevistas de grupo a equipos más “castigados” por los citados mecanismos y procedimientos.</p> <p>Idénticas técnicas.</p>
<p>5.- Relaciones humanas inducidas y condicionadas por el flujo de trabajo</p>	<p>5. Problemas y tensiones existentes en esas relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fricciones entre grupos de trabajo sometidos a la mayor presión - temores por inseguridad física en el trabajo - conflictos en la definición de roles - tensiones por el sentimiento personal de tarea excesiva, sobrecarga - tensiones por tarea sobrecargada por rendimiento deficiente de otros compañeros. 	<p>Entrevistas de grupo a equipos más conflictivos o sujetos a tensiones.</p> <p>Entrevistas individuales a líderes de los grupos.</p>
<p>5. PUESTOS Y ROLES DIRECTIVOS</p>		

<p>1.- Estructura de los puestos y roles directivos, y de los modelos en que se inspiran:</p> <p>a) modelos de comportamiento autoritario</p> <p>b) modelos de comportamiento democrático</p> <p>c) modelo de comportamiento “laissez faire”</p>	<p>1. Tensiones y conflictos debidos a definiciones diferentes de la política y de la práctica a seguir.</p> <p>Tensiones y conflictos debidos a discrepancias entre aptitudes y autoridad en los directivos.</p> <p>Conflictos entre distintas concepciones de los directivos sobre las aptitudes requeridas en la selección, asignación de cargos y promoción de mando, técnicos y empleados.</p> <p>Inconsistencia en los roles directivos de algunos directivos.</p>	<p>Discusiones de grupo con directivos.</p> <p>Cuestionarios a directivos sobre definición y descripción de roles: directivos medios de empleados y trabajadores.</p> <p>Estudio de casos de conflicto de roles.</p>
<p>2.- Estilos prácticos de autoridad a diversos niveles, según modelos de punto 1.</p>	<p>Insatisfacción, baja moral, descenso en la productividad por ejercicio de autoridad arbitrario, autocrático, laissez-faire.</p>	<p>Experimento con grupo de control.</p>
<p>3.- Relaciones funcionales y de autoridad entre y dentro de:</p> <p>- la línea</p> <p>- el staff</p>	<p>a. Conflictos debidos a diferencias percibidas como injustas en cuanto al status y la promoción.</p> <p>b. Tensiones debidas a que el staff y su rol e influencia es ignorado o discutido por los directivos de la línea.</p>	<p>Entrevistas personales a directivos insatisfechos y poco integrados en la empresa.</p> <p>Entrevistas de grupo con miembros destacados del staff.</p>
<p>4.- Organización informal de los directivos: dos puntos principales.</p> <p>a) Esquemas de conversación: quién habla, cantidad, conversación...</p> <p>b) Esquemas sociométricos:</p> <p>- grupos de comida</p> <p>- asociaciones recreativas</p> <p>- asociaciones clubs</p> <p>- pandillas de mujeres de directivos</p>	<p>4. Conflictos procedentes de:</p> <p>- exclusión u ostracismo de algún directivo por sus ideas, afiliaciones, clase social...</p> <p>- distancias sociales percibida como injustas y discriminatorias.</p> <p>Exigencias a directivos de un estilo de vida por encima de sus posibilidades.</p>	<p>Técnicas sociométricas.</p> <p>Observación participante.</p> <p>Entrevistas personales con personas aisladas, rechazadas...</p>

<p>6.- COMPORTAMIENTOS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO</p>			
<p>1.- Comportamiento formal, es decir, en los ámbitos técnicos, sociotécnico y social, en que el trabajador está inserto.</p>		<p>1. Conflictos y tensiones por la discrepancia entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - objetivos de los directivos y de los trabajadores. Aquellos basados sobre todo, en el coste/eficacia, éstos en la satisfacción personal. - oposición de los trabajadores a adaptarse a las expectativas técnicas sociotécnicas y sociales de los directivos. 	<p>Entrevistas a directivos y cuestionarios a trabajadores sobre objetivos diferencialmente percibidos, y sobre satisfacción.</p> <p>Entrevistas personales a trabajadores “deviants”</p>
<p>2.- Comportamiento en la estructura informal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pandillas - grupo de comedor - grupos de transporte - asociaciones recreativas - esquemas relacionales: ayuda mutua, intercambio de trabajo, etc... 		<p>2. Antagonismos y tensiones entre pandillas.</p> <p>Aislamiento de un trabajador e imposibilidad de participar en grupo informal por su puesto de trabajo.</p>	<p>Técnicas sociométricas.</p>
<p>3.- Esquemas de conversación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - quién habla - cantidad de interés - temas “tabu” - esquema de sentimientos e ideas 		<p>3. Discrepancias entre normas del grupo y normas individuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - el trabajador habla demasiado - el trabajador abunda en conversación autocentrada - el trabajador introduce temas que no interesan al grupo - los trabajadores rehusan al participar en grupos de comida, adherirse a normas de trabajo del grupo, a normas de comportamiento del grupo, respecto a los mandos, etc... - el grupo rechaza la participación del trabajador 	<p>Observación participante.</p>

<p>4.- Rituales y ceremonias de introducción:</p> <p>a) Designación o denominación</p> <p>b) Imposición de tareas</p>	<p>4. Oposición a los cambios en rituales.</p>	<p>Entrevistas de grupo.</p>
<p>5.- Juegos en el trabajo bromas, apuestas, cantos, burlas...</p>	<p>5. Oposición a una disciplina que intenta suprimir esas actividades.</p>	<p>Observación participante.</p>
<p>6.- Código del grupo informal sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - productividad - disciplina - relaciones con superiores. - cumplimiento de normas de la empresa. 	<p>6. Conflictos y tensiones por la oposición o la violación a ese código informal.</p> <p>Conflicto entre el código informal y el informal.</p>	<p>Observación participante.</p> <p>Entrevistas a líderes de grupos informales.</p>
<p>7.- EL ENTORNO SINDICAL DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL</p>		
<p>1.- Ejercicio del poder y de la influencia.</p>	<p>1. Control autoritario o autocrático de los líderes sindicales respecto a los miembros del sindicato, y reacción consiguiente resentimiento de los miembros.</p>	<p>Observación participante en reuniones y asambleas sindicales.</p>
<p>2.- Relaciones con los miembros y afiliados</p>	<p>2. Hostilidad al sindicato.</p> <p>Absentismo sindical.</p>	<p>Entrevistas de grupo con afiliados y simpatizantes.</p>
<p>3.- Relaciones con la dirección</p>	<p>3. conflictos dirección-sindicato:</p> <p>Discrepancias sobre derechos de los trabajadores.</p> <p>Definición diferente del rol y función del sindicato en la empresa.</p> <p>Objetivos y límites diferentes en la negociación colectiva.</p> <p>Falta de canales de comunicación entre la dirección y el sindicato.</p>	<p>Entrevistas a directivos –de personal sobre todo-, y a líderes de las centrales.</p>

<p>8.- STATUS Y REMUNERACIÓN EN EL CENTRO DE TRABAJO</p>			
<p>1.- Estructura de sueldos y salarios</p>		<p>1. Insatisfacción por: Insuficiencia percibida. Escala de salarios que enfrenta trabajadores y viola pautas informales del grupo.</p>	<p>Análisis documentación. Encuestas a trabajadores.</p>
<p>2.- Pautas y expectativas del grupo sobre remuneraciones</p>		<p>2. Tensiones por: Falta de relación entre salario y responsabilidad exigida en el puesto. Falta de relación entre la escala salarial de la empresa y las de otras empresas. Violación del mérito en la administración del sistema salarial.</p>	<p>Análisis comparativo de escalas salariales. Cuestionario a trabajadores afectados.</p>
<p>3.- Desigualdades existentes o percibidas en el sistema de remuneraciones.</p>		<p>3. Tensiones procedentes de las discrepancias entre la valoración subjetiva del esfuerzo y el salario percibido.</p>	<p>Entrevistas de grupo a trabajadores conflictivos. Escala de motivación.</p>
<p>4.- Instrumentos y mecanismos de presión de los sindicatos.</p>		<p>4. Baja de productividad Sabotaje Absentismo Huelga Robos...</p>	<p>Observación y entrevistas a directivos y a líderes. Entrevistas de grupo.</p>
<p>9.- STATUS Y PRESTIGIO EN EL CENTRO DE TRABAJO</p>			
<p>1.- Jerarquía de status</p>		<p>1. Discrepancias entre status formal e informal, según dos criterios: Antigüedad vs. Aptitud y preparación. Puesto o remuneración vs. Aptitud o función.</p>	<p>Escala de prestigio. Entrevistas a trabajadores y directivos más afectados.</p>

<p>2.- Símbolos de status</p>	<p>2. Discrepancias entre posición del status en la jerarquía de status concedidos o asumidos por el trabajador.</p>	<p>Observación. Entrevistas a grupos de status.</p>
<p>3.- Derechos y limitaciones asignados a cada status o grupo de status.</p>	<p>3. conflictos y tensiones por la incongruencia de status debida a una definición incorrecta o ambigua de los derechos y limitaciones. Conflictos por la negativa a conceder o respetar los privilegios concebidos al status. Abusos cometidos por los que ocupan status elevados en la empresa, explotando su posición en perjuicio de los status inferiores.</p>	<p>Entrevistas personales a los ocupantes de status más “incongruentes” Entrevistas de grupo con grupos de status más “incongruentes” Discusiones de grupo con los grupos de status que se “sienten explotados”.</p>