

Medición del clima laboral en las organizaciones

1. [Confusión de terminología](#)
2. [Actitud](#)
3. [Estímulo - respuesta](#)
4. [Medición de las actitudes](#)
5. [Objeciones a las pruebas de actitud](#)
6. [¿Para que sirven las encuestas?](#)
7. [Que es clima organizacional](#)
8. [Pasos para llevar a cabo un estudio de actitud](#)
9. [Bibliografía utilizada](#)

1. Confusión de terminología

Existe una gran confusión en el empleo del término "satisfacción en el trabajo" y los factores que contribuyen a ella. La revisión de los numerosos estudios efectuados en este campo nos lleva a la conclusión de que la satisfacción en el trabajo es casi cualquier cosa que un investigador mide cuando cree estar midiendo la "satisfacción en el trabajo" (?).

Debemos aclarar la confusión que existe entre los términos "actitud del personal", "satisfacción en el trabajo" y "moral organizacional". Aunque, en muchos casos, se utilizan como sinónimos, no lo son. Una "actitud" no es "satisfacción en el trabajo", aunque puede contribuir a ella, ya que ésta se compone de actitudes. De manera similar, la "satisfacción en el trabajo" no es lo mismo que la "moral organizacional", aunque puede contribuir a ella.

Una "**actitud**" de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

La "**satisfacción en el trabajo**" es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

La "**moral organizacional**" puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La "**moral**" es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes:

1. sentimiento de solidaridad del grupo,
2. necesidad de una meta,
3. progresos observables hacia la meta; y,
4. participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

Hay autores e investigadores que han medido las relaciones en los grupos de trabajo y, a veces, las han denominado satisfacción en el trabajo, otras veces moral y en otras ocasiones simplemente actitudes

2. Actitud

"Un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta"

"Una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo".

Otros parecen inferir que "**actitud**" y "**opinión**" son términos prácticamente sinónimos, pero si bien es cierto que las opiniones con frecuencia reflejan actitudes, es evidente que lo que una persona dice no siempre está de acuerdo con lo que hace.

Definimos entonces **actitud** como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

3. Estímulo - respuesta

Un estímulo no siempre recibe la misma respuesta. Debemos reconocer la importancia del organismo para influir en la conducta.

El estímulo causado por el pinchazo de un alfiler acarrea casi siempre una contracción rápida como respuesta; pero en planos más elevados, la conducta no puede ya reducirse a simple relación estímulo-respuesta, sino que depende grandemente de la forma en que el individuo reciba el estímulo.

En base a lo expuesto podemos decir entonces que la **actitud** funciona como una estructura mental hipotética con el objeto de explicar la transición del estímulo a la respuesta, y el hecho que el estímulo sea experimentado en la forma que lo es.

Ejemplo: empleados de cierto departamento revelan resentimiento porque han visto a dos supervisores hablando. Es claro que su respuesta no puede explicarse completamente en función del estímulo objetivo. Hay que suponer que adoptan una **actitud** de recelo hacia la Dirección de la empresa, que les hace sentir en la situación descrita que son objeto de comentarios desfavorables.

Toda conducta compleja depende de la forma en que la experiencia enseña al individuo a captar el ambiente que lo rodea.

Ejemplo: El gerente de una empresa se sorprende al enterarse de que su fábrica, que él considera un lugar amistoso, atractivo e interesante, no es vista así por sus empleados.

La sencillísima explicación es que los empleados **no "experimentan" la misma empresa**. Desde el punto de vista de sus necesidades, la empresa es un lugar muy diferente al que "experimenta" el gerente.

Para cada grupo separado dentro del edificio, cada individuo percibe todo de acuerdo con sus propias actitudes y perspectiva mental.

Esto significa que es imposible comprender cualquier acción sin tomar en cuenta la forma en que la situación se manifiesta al individuo.

Toda conducta es susceptible de ser comprendida si se aprecia en su propio contexto, en tanto que tomada aisladamente, bien puede aparecer ridícula.

Ejemplo: Un periódico comenta la conducta absurda de trabajadores industriales (raramente se mencionan en los periódicos conductas igualmente absurdas de la Gerencia), que fueron a la huelga porque un obrero se negó a afeitarse, o porque en lugar de servir el café con leche con cuatro terroncitos de azúcar, se redujeron a tres o alguna otra cosa por el estilo. Es probable que se olvide que **esto es precisamente lo que ha sucedido**.

Es como si mirásemos desde la ventana de nuestra oficina a la plaza de enfrente y, al ver a un hombre que baila, grita y se retuerce extraordinariamente, decidiéramos que estaba loco de remate, sin discusión posible. Pero, si nos molestáramos en acercarnos y viésemos que lo atacaba un enjambre de abejas, sus acciones se volverían inmediatamente comprensibles.

Si queremos indicar que determinada conducta resulta inadecuada para enfrentarse a una situación dada, tenemos derecho a describir algunas acciones como irracionales, pero ninguna conducta es irracional en el sentido de ser incomprensible o carecer de causa.

Este es un principio fundamental de la psicología, que el Dr. Norman Maier expresa así:

*"Toda conducta tiene una **causa**. Y en vista de esto debemos reconocer que lo que un hombre hace, sea lo que sea, tiene una razón buena y suficiente. Si alteramos tal razón o causa, entonces y sólo entonces cambiará su conducta".*

Lo que deseamos demostrar es que toda conducta es susceptible de comprensión, sin importar su aparente simplicidad o complicación.

No podemos explicar la conducta inconveniente del grupo en función de la psicología anormal del individuo.

Si se tiene la impresión de que este punto es tan evidente por sí mismo que no requiere entrar en mas detalles, ¿por qué en ciertos sectores se manifiesta cierta tendencia a hablar como si las naciones, las clases sociales o los grupos de individuos pudieran considerarse literalmente enfermos en sentido psiquiátrico?.

Hay gente que acepta que los alemanes (en el pasado), los iraquíes o los israelíes como nación puedan sufrir de paranoia, y otros grupos sociales (por ejemplo los trabajadores) de pereza anormal o agresividad.

Ésta es una actitud mental peligrosa, puesto que conduce prontamente a tres conclusiones:

- 1º) que el grupo referido es "**anormal**" en tanto que nosotros (los observadores) somos "**normales**";
- 2º) que, en una forma u otra, la conducta observada es misteriosa, sin sentido; y,
- 3º) que para enfrentarse a la situación hay que recurrir a un complicado arsenal psicoanalítico.

Con estas creencias, el grupo que hace el diagnóstico está en condiciones de sentirse moralmente superior, **ignorar la parte que sus propias acciones juegan para producir el resultado indeseable** y suponer que será necesario algún complejo "tratamiento" para curar al otro grupo.

Este tipo de actitud se observa fácilmente entre algunos gerentes de empresas que con frecuencia parecen considerar la conducta de los trabajadores con la expresión de desamparo, embarazo ligeramente divertido y superioridad moral que se aprecia en el hombre que lleva a su tío viejo y chiflado, a consultar a un psiquiatra.

Su actitud parece decir: *"Por supuesto, yo no tuve nada que ver con esto, pero quiero hacer todo lo posible por el buen viejo, así que si Ud. lo cura, estaré encantado de pagar. El dinero no cuenta".*

Pero se olvida que la posición de la Gerencia ante los trabajadores no es la del hombre que tiene un tío senil y desequilibrado, sino más bien la del padre que lleva a su "hijo-problema" a una clínica para la orientación del niño, y se alarma al enterarse que el psicólogo trabaja sobre el principio de que **"no hay niños problema, sino padres difíciles"**.

Modernamente, la mayor parte del trabajo en la orientación del niño se refiere al tratamiento de sus padres, que son la causa del mal comportamiento del niño; si los padres se niegan a colaborar y a **admitir sus errores**, nada puede hacerse por el niño.

Es claro, entonces, que el sociólogo laboral llamado para encargarse de los problemas de una empresa, buscará:

1. Las fuentes del problema en la situación real, en términos humanos ordinarios y no psiquiátricos (es decir sin hacer psicologismo); y,
2. Se enfrentará a la estructura social total, prestando especial atención a la Dirección de la empresa.

A menos que la Dirección de las empresas esté preparada para admitir su parte de responsabilidad en los resultados indeseables en la gestión de administrar sus Recursos Humanos, no habrá solución posible.

El hecho innegable es que la tarea de la Dirección es dirigir, y que, si bien es cierto que hay factores externos e internos en la empresa sobre los que tiene poco control, no basta esto para absolverla de su responsabilidad. Es la dirección la que está en condiciones de **enmendar** la situación y crear un buen o mal **clima organizacional**, mientras que los empleados no tienen tal poder o tienen bien poco y no pueden hacerlo.

Son los "malos dirigentes" ("padres problema") quienes deben tratarse primero.

Con fines de análisis organizacional, las cuestiones importantes sobre las actitudes son:

1. Como deben **descubrirse** y **medirse**; y
2. Si pueden **modificarse**

4. Medición de las actitudes

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como ***cambios proyectados dentro de la empresa***.

Como muestra de los tipos de preguntas formuladas, damos las siguientes, representativas de algunas de las encuestas que se realizan en la práctica:

1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?
 - A. No me gusta.
 - B. Preferiría alguna otra cosa.
 - C. Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta.
 - D. Me gusta bastante.
 - E. Me gusta mucho.
2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:
 - A. Extremadamente calurosa; fría; aireada; o polvorienta.
 - B. Casi siempre desagradable.
 - C. Ocasionalmente desagradable.
 - D. Generalmente satisfactoria.
 - E. La mayor parte del tiempo, excelente.
3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:
 - A. Poco amistosos.
 - B. Indiferentes hacia mí.
 - C. Buenos.
 - D. Cooperativos.
 - E. Muy amistosos.
4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:
 - A. Siempre injusto,
 - B. Con frecuencia injusto.
 - C. A veces justo, a veces no.

- D. Generalmente justo.
- E. Justo en todas las ocasiones.
- 5. En comparación con otras empresas de la comunidad, ¿cómo trata la compañía a sus empleados?
 - A. La mayoría de las otras empresas son mejores.
 - B. Algunas compañías son mejores.
 - C. Tan bien como la empresa promedio.
 - D. Nuestra compañía es mejor que muchas.
 - E. Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas.
- 6. Cuando se producen vacantes deseables, ¿cómo se llenan usualmente?

1. Empleando nuevos trabajadores.
2. Ascendiendo empleados favorecidos que no están especialmente capacitados.
3. Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad.
4. Tomando la persona competente más disponible.
5. Escogiendo el individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.

A continuación mostramos otro modelo:

1. Escoja una de las afirmaciones siguientes, que sea la que mejor exprese hasta qué punto le agrada su trabajo. Ponga por favor una "X" ante esa aseveración:

1. Lo odio
2. Me desagrada
3. No me gusta
4. Me es indiferente
5. Me gusta
6. Me entusiasma
7. Me encanta

2. Marque una de las respuestas que siguen, para mostrar el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo:

1. En todo momento
2. Casi siempre
3. Buena parte del tiempo
4. La mitad del tiempo, aproximadamente
5. A veces
6. Raramente
7. Nunca

3. Marque con una "X" una respuesta, de entre las que siguen, que mejor indique lo que piensa sobre un cambio de empleo:

1. Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.
2. Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora
3. Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación
4. Me gustaría cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación

5. No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor
 6. No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo
 7. No deseo cambiar mi empleo por ningún otro
4. Si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo, ¿cual escogería? (marque uno):
1. Su trabajo actual
 2. Otro trabajo en la misma ocupación
 3. Un empleo en otra ocupación

5. Objeciones a las pruebas de actitud

1. "Es un signo de debilidad tratar de averiguar lo que piensa el personal, pues esto es algo sobre lo que el empleador competente, que dispone de adecuado control sobre su gente, no necesita preocuparse" (?).

Respuesta: El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la **autoridad legítima**, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás.

Estas pruebas nos ayudan a descubrir:

1. Ciertos abusos o quejas legítimas, que tocan datos objetivos que necesitan remediarse; y,
2. Ciertas quejas basadas en mutuos malentendidos, que también pueden remediarse por medio del análisis y la explicación.

Ejemplo: si la mayoría de los operarios contestaron adversamente las pregunta 2 del primer cuestionario y criticaron la atmósfera de su taller, el remedio puede reducirse a llamar a los ingenieros de mantenimiento y hacer algo sobre el particular. Por otra parte, nuestra respuesta podría ser: *"Lamentamos la situación, pero hemos solicitado ya una autorización a la Alcaldía para mejorar el edificio y todavía no hemos obtenido el permiso para proceder"*.

En cualquier caso, los trabajadores han sido tratados como adultos y han recibido una explicación satisfactoria a una queja legítima.

Queda la posibilidad de que una investigación cuidadosa revelase la carencia de bases objetivas de las quejas sobre la atmósfera del taller con relación a la temperatura, el polvo y las corrientes de aire, pero muchos motivos de quejas sobre la "atmósfera" en sentido metafórico.

La protesta pudiera referirse a un supervisor ineficiente, y la objeción a las condiciones físicas ser un desplazamiento afectivo de la causa real del problema.

En cualquier caso, La encuesta es un instrumento para revelar una zona de tensión en la fábrica, y en este tema **tensión se traduce en ineficiencia**.

2. "Estas pruebas son innecesarias, en virtud de que la Gerencia conoce ya lo que los trabajadores piensan y sienten".

Ejemplo: Érase una vez una planta textil, cuyo Gerente General aseguraba que la empresa era "una gran familia feliz", que él conocía a cada empleado por su nombre de pila y que estaba tan cerca de la planta, que dominaba la situación por completo. Dos semanas después, los empleados se declararon en huelga, dañaron gravemente la maquinaria y sabotearon el trabajo en marcha. La planta se cerró y no se abrió más.

3. "Probablemente son inexactas porque los empleados pueden no atreverse a contestar francamente las preguntas, y porque las opiniones pueden carecer de relación directa con las acciones".

La primera dificultad depende, en gran parte de la forma en que se efectúe la prueba, pero si se insiste en el **completo anonimato**, no es problema.

La otra dificultad ha sido investigada a fondo por muchos psicólogos y sociólogos laborales, y se ha logrado ligar los resultados de las pruebas con las acciones de los individuos encuestados. Todas las investigaciones demuestran que las pruebas son razonablemente exactas.

Hay una objeción final a las encuestas de opinión que, si bien irracional y con frecuencia inexpresada, representa una actitud muy común de la Gerencia.

4. La existencia de temor hacia los empleados que se manifiesta en comentarios como "... dejemos dormir a los perros", ó "...dejémoslos solos y en paz".

Muchos gerentes parecen imaginarse a sí mismos sentados en la punta de un volcán que puede hacer erupción en cualquier momento, y en vez de resolver el problema para que la tensión se afloje, la reprimen incesantemente.

Temer sinceramente escuchar cualquier opinión de sus subordinados. Temer lo peor, pero no quieren oír detalles.

Existen, por supuesto otros medios de descubrir las actitudes del personal:

1. Entrevistas de egreso
2. Entrevistas "dirigidas"
3. Entrevistas "no dirigidas"
4. Sistemas de sugerencias

Sin embargo, en conjunto, la encuesta de actitud proporciona resultados más exactos que cualquier otro método, y con menor dificultad.

6. ¿Para que sirven las encuestas?

Las encuestas de actitud tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones:

1. Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados. Con frecuencia se relacionan con asuntos que pueden corregirse fácilmente en cuanto se conocen, con lo cual se evitan dificultades posteriores.
2. La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las fábricas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos. (Por supuesto sería un error emprender un estudio sin la intención de hacer algo constructivo para remediar los conflictos revelados, pero, en cualquier caso, es innegable que el examen *por sí mismo* alivia la tensión y tiende a elevar el estado de ánimo general).
3. Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores.

7. Que es clima organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito que mostramos en la Figura 1.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

1. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

5. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
6. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

1. Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
2. Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
3. Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el esquema de Clima Organizacional que se presenta en la página siguiente:

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación 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.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

8. Pasos para llevar a cabo un estudio de actitud

1. **Planeación de la encuesta.** Para que la encuesta tenga éxito es esencial planearla cuidadosamente. Los representantes de los diversos grupos involucrados, principalmente gerentes, supervisores y empleados deben hablar de los objetivos de la encuesta y determinarlos claramente y por escrito.
2. **Diseño del cuestionario.** El cuestionario que se usa en una encuesta debe cubrir todos los aspectos de la situación de trabajo que se considere que están relacionadas con la satisfacción e insatisfacción de los funcionarios. El personal de una empresa acepta mejor las encuestas de actitud cuando los empleados de todos los niveles participan en el desarrollo de los temas del cuestionario.
3. **Administración del cuestionario.** Las condiciones en las que se administra el cuestionario de actitud son de importancia vital para el éxito de la encuesta y para el estado de ánimo de los participantes. Los gerentes deben estar totalmente orientados a entender el propósito de la encuesta. Se debe hacer una publicidad previa a través de boletines internos y material publicitario impreso. El procedimiento común es administrar en forma **anónima** el cuestionario entre grandes grupos durante las horas de trabajo.
4. **Análisis de los datos.** La tabulación de los resultados divididos por departamentos, empleados en comparación con empleadas, personal obrero en comparación con el personal directivo y otras categorías significativas, es el punto de partida para analizar los datos. Si existen datos de encuestas anteriores es posible realizar comparaciones. Por lo general, las comparaciones se hacen entre departamentos dentro de la organización. Se aplican en estos casos técnicas estadísticas tales como:
 5. coeficientes de correlación ("r" de Pearson, Rho de Spearman),
 6. medidas no paramétricas de asociación (Q de Yule, tau de Kendall); y
 7. pruebas de independencia para tablas de contingencia (por ej. chi cuadrado)

8. **Actuar en forma apropiada.** Una vez identificados los problemas, es necesario actuar en forma apropiada. Es necesario **retroalimentar al personal** sobre los resultados de la encuesta y realizar las acciones correctivas y de seguimiento que haya planeado la Dirección.
9. **Repetir periódicamente el estudio.** Es necesario comparar los resultados obtenidos a través del tiempo (por ej. con un estudio de "panel") para saber si las acciones correctivas adoptadas han dado resultados positivos.

Escapa al objetivo de esta ponencia explicar como hacer para lograr la **modificación de las actitudes** de los trabajadores de nuestras organizaciones. ¡Eso es "harina de otro costal"!

9. Bibliografía utilizada

Bellows, Roger M.

"Sicología del personal en la industria y los negocios", Editorial Diana, México DF, 1977.

Blum, M.L. y Naylor, J.C.

"Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales", Editorial Trillas, México DF, 1976.

Brown, J.A.C.

"La Psicología Social en la industria", Fondo de Cultura Económica, México DF, 1981.

Dunnette, M.D. y Kirchner, W.K.

"Psicología industrial", Editorial Trillas, México DF, 1974.

Fleishman, E.A. y Bass, A.R.

"Estudios de Psicología Industrial y del personal", Editorial Trillas, México DF, 1976.

Friedmann, Georges y Naville, Pierre

"Tratado de Sociología del Trabajo", Fondo de Cultura Económica, México DF, 1971.

Gonçalves, Alexis P.

"Dimensiones del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, Diciembre de 1997

Litwin, G. y Stinger, H.

"Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y, 1978

Maier, Norman R.F.

"Tratado de Sociología del Trabajo", Ediciones Rialp, Madrid, 1971.

Mayo, Elton

"Problemas sociales de una civilización industrial", Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1977.

Sherman, A.W. (jr) y Bohlander

"Administración de Recursos Humanos", Grupo Editorial Iberoamérica, México DF, 1994.