



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN EL MODELO FUNCIONAMIENTO DE DE ORGANIZACIONES: OCTÓGONO

Ana Valeria Quevedo Candela

Piura, 25 de Abril de 2003

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y Sistemas

Abril 2003



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE INGENIERÍA



“Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones (Octógono)”

Tesis para optar el Título de
Ingeniero Industrial y de Sistemas

Ana Valeria Quevedo Candela

Asesor: Mgtr. Jorge Ortiz Madrid

Piura, Marzo 2003

*A mis padres,
por todo su amor, apoyo y comprensión
en todos los momentos de mi vida.*

PRÓLOGO

Es bien sabido que el comportamiento de los empleados tiene grandes consecuencias para el funcionamiento de la organización afectando a diversos factores como la productividad, satisfacción, rotación, adaptación de la organización, etc. Un factor que influye considerablemente en dicho comportamiento es el ambiente laboral. De allí que, es importante que la empresa conozca qué influye en el comportamiento de los empleados, cuál es su percepción acerca de su ambiente laboral, sus jefes. A esta percepción acerca de la empresa y de la acción directiva se le conoce como clima organizacional.

La importancia del conocimiento del clima se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, quienes a través de sus percepciones filtran la realidad y condicionan la motivación y rendimiento en su trabajo. De allí que, el clima influye indirectamente en la continuidad o no de la organización.

Para diagnosticar el clima organizacional de una empresa se requiere herramientas de medición del mismo con el fin de conocer su estado en un “punto” en el tiempo, y su evolución, por lo que es necesario realizar mediciones periódicas del clima en la empresa.

Un diagnóstico del clima organizacional revela a la empresa la percepción de sus empleados respecto a los factores que se miden en él. Esta información es fundamental para valorar los instrumentos de gestión utilizados y diseñar los más idóneos para la resolución de posibles conflictos y el logro de objetivos empresariales. Por ello, es importante la base teórica en la que se fundamente la herramienta para realizar el diagnóstico.

Producto de esta investigación, se puede concluir que los modelos de medición de clima organizacional cubren sólo la dimensión psicológica de la persona –aspectos como la personalidad, características biográficas y actitudes que influyen en el comportamiento de una persona– y se basan en las investigaciones realizadas por dos investigadores organizacionales George Litwin y Rensis Likert. Esto motivó a José Carlos Alatrística, Ingeniero de la Universidad de Piura, a plantear una herramienta para medir el clima organizacional, basándose en la visión antropológica del Dr. Juan Antonio Pérez López.

El modelo de Alatrística es un gran aporte para la medición del clima, pues se propone medir no sólo la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades actuales de los empleados –atractividad–, sino, también la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades reales de los empleados –unidad de la empresa. La estructura de este modelo considera la percepción que tienen los empleados acerca de dos “áreas”: la empresa en general y las acciones de los directivos. Dentro de esta última, Alatrística propone –bajo su criterio– unos procesos directivos con los cuales se mide la percepción de los empleados acerca de las acciones directivas. Esta estructura es bidimensional: componente –incluidos dentro de las dos áreas– vs dimensión –eficacia, atractividad y unidad–, que lo hace diferente de los actuales modelos psicológicos de medición de clima organizacional.

La herramienta propuesta en esta tesis se basa en el modelo antropológico de funcionamiento de las organizaciones: OCTÓGONO, propuesto por Pérez López, el cual desde hace varios años se utiliza en distintas escuelas de dirección, una de las cuales es la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, para realizar el diagnóstico de una empresa. En este trabajo de investigación se le ha dado a dicho modelo otra aplicación que es el de análisis del clima organizacional. Con ello, se asegura que no se deje de medir la percepción de los empleados acerca de algún factor relevante de la empresa.

En esta tesis se pretende aportar una base teórica antropológica sólida para la medición del clima organizacional, sin dejar de lado las variables o aspectos de los diferentes factores o dimensiones de los modelos utilizados actualmente enmarcados en una visión psicológica, pues tienen carácter empírico y llevan varios años aplicándose.

Para terminar quisiera agradecer al Mgtr. Jorge Ortiz por su apoyo continuo en todas las etapas de la elaboración de la tesis. Del mismo modo, agradezco a la Mgtr. Doris Moscol por su colaboración en la presentación de la misma. Igualmente a la Ing. Susana Vegas y al Dr. Angulo por su ayuda en el análisis de la fiabilidad y validez estadística de la herramienta propuesta.

RESUMEN

El principal objetivo del presente trabajo es plantear una herramienta para la medición de clima organizacional con una base teórica sólida, que asegure la medición de todos los factores influyentes en el desarrollo de una empresa. Esto se pretende lograr adaptando el modelo de funcionamiento de las organizaciones, propuesto por el Dr. Pérez López, al análisis del clima organizacional. Con ello se garantiza que como resultado del estudio del clima organizacional se obtenga la percepción de los empleados acerca de la eficacia, atraktividad y unidad de la organización.

Este trabajo tiene cuatro etapas: la primera es la recopilación y resumen de información de los antecedentes, conceptos, así como los modelos de medición de clima organizacional actualmente utilizados. La segunda comprende una exhaustiva investigación concerniente al modelo de Funcionamiento de Organizaciones propuesto por el Dr. Pérez López. La tercera describe el modelo propuesto y realiza un análisis comparativo entre éste y otros modelos. En la última, se analiza la validez y fiabilidad de la herramienta propuesta, además se propone la presentación e interpretación de resultados de su aplicación.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
<u>CAPITULO I: MARCO TEÓRICO</u>	
1. Clima organizacional.	3
2. Cultura y Clima.	4
3. Importancia del Clima.	5
4. Factores que se consideran usualmente.	6
5. Medición del Clima.	7
5.1. Indicadores indirectos del Clima.	7
5.2. Proceso a seguir para la medición del Clima.	8
5.2.1. Definición de objetivos.	8
5.2.2. Elección de métodos de recojo de datos.	9
5.2.3. Comunicación a los empleados.	11
5.2.4. Selección y Formación de analistas.	12
5.2.5. Recolección de datos.	12
5.2.6. Análisis de los resultados.	13
5.2.7. Informe final.	13
5.3. Presentación de los resultados.	14
5.3.1. Departamentos.	15
5.3.2. Categorías.	15
5.3.3. Género.	16
5.3.4. Edad.	16
5.3.5. Comparación con otras empresas.	16
6. Principales modelos utilizados en la medición del clima organizacional.	17
6.1. Modelo de Litwin y Stringer.	18
6.2. Modelo de Likert.	21
<u>CAPITULO II: MODELO DE FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES (OCTÓGONO)</u>	
1. Introducción	25
2. Agrupación de Factores.	28
2.1. Según las dimensiones de la organización.	28
2.2. Según el modo de operar de la empresa.	29
3. Factores del Octógono.	30
3.1. Estructura Formal.	32

3.2. Estrategia.	33
3.3. Sistema de Dirección.	34
3.4. Estructura Real.	38
3.5. Objeto.	38
3.6. Estilos de Dirección.	39
3.7. Misión Interna.	42
3.8. Misión Externa.	42
3.9. Valores de Dirección.	43

CAPITULO III: MODELO PROPUESTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Modelo A.	50
1.1. Variables a incluir en el modelo propuesto.	52
1.1.1. Estructura Formal.	52
1.1.2. Estrategia.	52
1.1.3. Sistemas de Dirección.	52
1.1.4. Objeto.	53
1.1.5. Estilos de Dirección.	53
1.1.6. Misión Interna.	54
1.1.7. Misión Externa.	55
1.1.8. Valores de Dirección.	55
1.2. Análisis de variables faltantes.	56
1.2.1. Estructura Real.	58
1.2.2. Sistemas de Dirección.	58
1.2.3. Estilos de Dirección.	58
1.2.4. Valores de Dirección	58
2. Modelo B.	59
3. Modelo Propuesto.	62
3.1. Variables no consistenciadas estadísticamente.	62
3.2. Factores y Variables del modelo propuesto.	65
3.1.1. Estructura Formal.	65
3.1.2. Estrategia.	65
3.1.3. Sistema de Dirección.	65
3.1.4. Estructura Real.	66
3.1.5. Objeto.	66
3.1.6. Estilos de Dirección.	66
3.1.7. Misión Interna.	67
3.1.8. Misión Externa.	68
3.1.9. Valores de Dirección.	68

CAPITULO IV: VALIDEZ Y FIABILIDAD ESTADÍSTICA DE LA HERRAMIENTA PROPUESTA

1. Validez del cuestionario	72
1.1. Validez de contenido.	72

1.2. Validez de criterio.	73
1.3. Validez de constructo.	73
2. Fiabilidad del cuestionario	73
2.1. Fiabilidad del grupo I.	76
2.2. Fiabilidad del grupo II.	76
2.3. Fiabilidad del grupo III.	78
3. Factores que pueden afectar la fiabilidad y la validez	80

CAPITULO V: PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. Interpretación de resultados.	83
2. Presentación de resultados.	84

CONCLUSIONES	95
---------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA	101
---------------------	------------

APÉNDICE A: VARIABLES INCLUIDAS EN LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL MODELO B.	104
--	------------

APÉNDICE B: HERRAMIENTA DE MEDICIÓN PROPUESTA	107
--	------------

APÉNDICE C: VARIABLES QUE NO PASARON LA PRUEBA DE FIABILIDAD ESTADÍSTICA	117
---	------------

INTRODUCCIÓN

Este trabajo está organizado en cuatro capítulos, a lo largo de los cuales el primer capítulo define el concepto de clima organizacional, su importancia, la metodología que se utiliza para medirlo y los modelos mayormente utilizados para medir el clima organizacional, que son los de Rensis Likert y George Litwin.

El segundo capítulo comienza definiendo cómo funciona una organización para, posteriormente, presentar el modelo de Funcionamiento de las Organizaciones propuesto por el Dr. Juan Antonio Pérez López denominado Octógono, cuyo paradigma es antropológico. A partir de esto se explica dicho modelo a través de las dimensiones de la organización –eficacia, atraktividad y unidad– y el modo de operar de la empresa. Finalmente, se definen los factores que intervienen en este modelo adaptándolos a la medición del clima. Este modelo se presenta como la base teórica de la herramienta propuesta para la medición del clima organizacional.

En el tercer capítulo se presenta la herramienta propuesta para la medición del clima organizacional. Para ello, se analizan dos modelos: el propuesto por el Ingeniero Alatrística, al cual se le ha denominado modelo A, y el modelo utilizado por una conocida empresa del medio para medir el clima, denominado modelo B. Este capítulo concluye con la presentación de la herramienta de medición del clima organizacional, obtenida a partir del análisis de ambos modelos –modelo A y B– basado en el Octógono.

En el cuarto capítulo se determina la validez y fiabilidad estadística de la herramienta propuesta. Se explicarán los resultados de la aplicación de la herramienta propuesta y cómo éstos afectan su validez y fiabilidad.

Finalmente, en el quinto capítulo se propone la interpretación que se debe dar a los resultados después de aplicar el cuestionario en una empresa. También se propone la forma de presentarlos. Este trabajo culmina con la exposición de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I:

MARCO TEÓRICO

1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Lo más importante de una empresa son las personas. El ambiente de trabajo influye enormemente en su comportamiento, es decir, en la ejecución y rendimiento de su trabajo. Por ello la empresa debe conocer qué influye en el comportamiento del empleado, cuál es la percepción que tiene del ambiente laboral, de sus jefes, etc. El comportamiento de los empleados tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencias para la organización, como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Por eso, la empresa deberá conocer las percepciones de los empleados acerca de la empresa en general y de la función de los directivos. Para ello, requiere contar con herramientas de medición del clima organizacional con el fin de conocer en qué estado se encuentra su clima. Y no sólo conviene conocer el estado del clima en un “punto” en el tiempo, sino también se podría conocer si el clima cambió o no. Para ello se deben realizar mediciones periódicas del clima en la empresa.

Las características del clima en un determinado “punto en el tiempo” pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas por los directivos de la organización, para influir positivamente en el desempeño de los empleados y la empresa en general.

Litwin y Stringer¹ definen el clima organizacional como lo percibido respecto al efecto subjetivo del sistema formal, al estilo informal de los gerentes y a otros importantes factores por su influencia sobre actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización particular.

En los modelos tradicionales planteados para el análisis del clima organizacional y sus efectos, el clima estaría determinado por factores organizacionales –estructuras, sistemas, etc.– y factores personales –habilidades, personalidad, edad, etc. Es decir, el clima estaría determinado por factores internos a la organización y por factores personales que influyen sobre el desempeño de los empleados de la empresa.

Los factores internos de la organización no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones de sus empleados acerca de dichos factores. En otras palabras, el comportamiento de un empleado no es el resultado de los factores internos de la organización, sino que depende de las percepciones que tenga –el empleado– de esos factores. Pero dichas percepciones dependen de las acciones, interacciones y experiencias de cada empleado en la empresa.

Revuelto y Fernández² señalan que el clima organizacional influirá sobre el comportamiento de los empleados, lo que afectaría a la actuación de la organización. Estos autores señalan que las percepciones positivas de los empleados en relación con el clima organizacional presentarán un efecto positivo y significativo sobre el nivel de satisfacción laboral de los mismos. Por consiguiente, un clima apropiado traerá como consecuencia una mejor disposición de los empleados a participar eficazmente en el desarrollo de su trabajo. Por el contrario, un clima inadecuado hará difícil la dirección de la empresa y coordinación de las tareas.

El concepto de clima organizacional se confunde frecuentemente con el de cultura organizacional. Por ello, veremos qué es lo que significa cada concepto y cuál es la diferencia entre ambos.

2. CULTURA Y CLIMA

La definición más aceptada de cultura organizacional es la de Schein³, la cual la define como al patrón de premisas básicas inventadas, descubiertas y desarrolladas, por un determinado grupo, en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

Ronnie Moscol⁴ define la cultura organizacional como un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

¹ Litwin, G. y Stringer, R. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School. 1968.

² Revuelto, L. y Fernández, R. “Introducción a la problemática de la satisfacción en el trabajo de los empleados públicos” Ponencia presentada en el XI Congreso Nacional ACEDE por la Universidad de Valencia, Dpto. de Dirección de Empresas, Zaragoza. 2001.

³ Schein, E. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés, 1998.

⁴ Moscol, Ronnie. *Manual de comunicación institucional I*. Piura: UDEP, 2000.

Podemos decir que mientras el clima se refiere a la percepción común de los empleados de una empresa o –también se refiere– a cómo se siente la gente acerca de la estructura, sistemas, participación de la misma, la cultura se refiere al conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los empleados. Además, crea el ambiente humano en que los mismos realizan su trabajo, es decir, todo ese conjunto de creencias, valores y normas modelan la forma en que los empleados perciben, piensan y actúan. De esta manera, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de un departamento, planta o sucursal.

Por lo que acabamos de decir, la cultura captura la parte menos obvia del ambiente de trabajo –a diferencia del clima–. Si se desea cambiar la cultura, el cambio no ocurrirá mediante nueva definición de la misión o con una reunión en la que se diga que habrá una nueva forma de hacer las cosas en la empresa. Para que haya nuevos valores y creencias en la empresa se requiere que haya cambios tangibles en las cosas que definen el clima.

Ronnie Moscol señala que la cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

En otras palabras, la cultura genera unas creencias y valores compartidos que se manifiestan en la forma en cómo funcionan las cosas. Esto último –manera en cómo funcionan las cosas– es percibido por los empleados y es reflejado cuando se mide el clima. Por ende, tanto el clima como la cultura influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Pero si se desea cambiar el clima se debe evaluar primero la cultura en la empresa. Por ejemplo, si con la medición del clima se detecta que los empleados perciben que no hay un sistema de participación equitativo entre ellos, antes de tomar alguna medida en el sistema de participación, se debe evaluar primero la cultura. Ya que quizás debido a la cultura de la organización es que el sistema de participación en la empresa es de determinada manera.

En consecuencia, mediante la medición del clima se conocerán las percepciones que los trabajadores tienen acerca de cómo funcionan las cosas en la empresa, pero para cambiar esas percepciones no basta con cambiarlas de un modo parcial. Para ello se debe evaluar la cultura en la organización, ya que de repente las creencias y suposiciones de los empleados son los que hacen que ellos perciban de determinada manera el funcionamiento de las cosas. Analizando el clima y la cultura de la empresa, ya se está en condiciones de tratar de cambiar algunos aspectos de la misma.

3. IMPORTANCIA DEL CLIMA

La importancia del conocimiento del clima se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa –como mencionamos en un inicio–, a través de sus percepciones filtran la realidad y condicionan la motivación y rendimiento en su trabajo. Por ejemplo, un empleado puede observar que el clima en su empresa es grato y –sin darse cuenta– contribuir con su comportamiento a que ese clima sea agradable y sucede lo mismo en caso contrario: si una persona critica el clima en su empresa, está contribuyendo a empeorarlo.

Un diagnóstico del clima organizacional revela a la empresa la percepción de sus empleados respecto a los factores que se miden en dicho diagnóstico. Esta información es fundamental para valorar los instrumentos de gestión utilizados y poder diseñar los más idóneos para la resolución de posibles conflictos y el logro de objetivos empresariales.

Saber si en la empresa existe un buen o un mal clima, nos permitirá conocer las consecuencias que se derivan de ello –sean positivas o negativas–. Consecuencias positivas pueden ser: alta productividad, baja rotación, adaptación, innovación, etc. Podemos señalar entre las negativas a la baja productividad, alta rotación, accidentes, etc.

El clima afecta el grado de compromiso e identificación de los empleados de la organización con la misma. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, mientras que en una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

En síntesis, el clima es determinante en la toma de decisiones dentro de la empresa y en las relaciones humanas dentro y fuera de ella.

4. FACTORES QUE SE CONSIDERAN USUALMENTE

Entre los factores internos de la organización, unos están relacionados con los factores de liderazgo y procesos de dirección, por ejemplo, si el control es autoritario, democrático y/o participativo. Otros factores se relacionan con la estructura y el sistema formal de la empresa, tales como: el sistema de capacitación, el de remuneración, comunicación, etc. Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo, como los incentivos, la participación, etc.

Los factores del clima utilizados usualmente para medir el clima organizacional son los siguientes:

Estilos y Procesos de Liderazgo

Se refiere a la forma en que los empleados ven cómo se aplica el poder dentro de la organización, si se les permite participación, si los escuchan, etc.

Estructura

Representa la percepción de los empleados acerca de las restricciones que se les impone en su trabajo, es decir, la cantidad de reglas, políticas, trámites que tienen que realizar en su trabajo. También incluye a la percepción de si las cosas están bien organizadas.

Responsabilidad

Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a la autonomía que se les da en su trabajo, si se les está supervisando siempre, si le deben consultar todo al jefe, etc.

Recompensa

Es la percepción que los empleados tienen acerca de si se les recompensa adecuadamente por el trabajo realizado; además, de si se les castiga más de lo que se les recompensa o viceversa.

Riesgo

Corresponde al sentimiento que tienen los empleados acerca de los desafíos que puede presentar su trabajo. La medida en que la empresa promueve los riesgos calculados en la medida en que se realice el trabajo.

Relaciones interpersonales

Se refiere a lo que perciben los empleados acerca de su ambiente de trabajo: si existe un ambiente agradable, amigable entre compañeros, entre jefes y subordinados.

Ayuda

Es lo que perciben los empleados acerca del espíritu de ayuda que existe en la empresa tanto entre los compañeros de trabajo, como entre los jefes y subordinados

Estándares

Representa la percepción de los empleados acerca del énfasis que coloca la empresa con respecto al rendimiento en el trabajo.

Conflictos

Se refiere al sentimiento que los empleados tienen hacia sus jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y si no temen enfrentar el problema tan pronto surja.

Identificación

La sensación que se tiene de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

Comunicación

Se refiere a la percepción que se tiene acerca de la comunicación en la empresa, si es sólo en sentido ascendente, descendente y/o lateral.

5. MEDICIÓN DEL CLIMA**5.1. INDICADORES INDIRECTOS DEL CLIMA⁵**

Las variables que atentan contra el mejoramiento de la productividad en la empresa son las siguientes:

A. Aumento de ausentismo.

Si el ausentismo es elevado en la empresa, se debe suponer que no existe un buen clima en la misma. El ausentismo, ya sea por diferentes causas, pueden ser justificado o injustificado. El ausentismo es más frecuente entre empleados en niveles inferiores que en los superiores.

⁵ Ordoñez, M. *La nueva gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000. 1997; Puchol, L. *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: ESIC. 1993.

B. Aumento de rotación externa

Cuando los empleados se van de la empresa para trabajar en otra. Si es muy elevado puede ser que se deba al clima en la empresa, lo que no significa que a índices bajos exista un buen clima, ya que puede deberse –por ejemplo– a la situación laboral del país. El motivo de salida de los empleados puede saberse si se les hace una encuesta, antes de irse de la empresa.

C. Aumento de rotación interna

Cuando los empleados se trasladan de un departamento a otro. Si el índice de la rotación interna aumenta, se debe pensar que –probablemente– haya disminuido la moral o la satisfacción de los trabajadores de varios departamentos o unidades, ya que pueden pensar que trasladándose a otro departamento o unidad se mejore “su situación”.

D. Aumento en las quejas de clientes

Si existen muchas quejas por parte de los clientes, se tiende a pensar que es porque los empleados no están realizando bien su trabajo. Esto puede ser porque la moral de los empleados ha descendido.

E. Aumento en los accidentes laborales

El aumento de accidentes en la empresa –también– puede deberse a la baja moral de los empleados.

F. Productividad baja

Al igual que en los casos anteriores, si la productividad baja puede deberse al clima organizacional, es decir, que la percepción de los empleados –hacia la empresa– repercute en el comportamiento de cada uno de ellos. Lo cual afecta a la productividad.

G. Falta de participación

Si los empleados aportan usualmente sus sugerencias, ideas a la empresa, con creatividad e innovación, y dejan de participar en ello. Puede deberse al descenso de la moral de los trabajadores.

H. Conflictividad

Al igual que en los casos anteriores, cuando aumentan los conflictos en la empresa, ya sea mediante peleas, huelgas o quejas del sindicato –si es que hubiera sindicato– o de los empleados, es porque la moral de los empleados ha descendido.

5.2. PROCESO A SEGUIR PARA LA MEDICION DEL CLIMA⁶**5.2.1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

Para realizar el estudio del clima organizacional en la empresa, se deben plantear unos objetivos. Si los gerentes no conocen claramente los objetivos del estudio del clima organizacional, se realizará –dicho estudio– sólo para conocer las percepciones

⁶ Rodríguez, D. *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile, 1999.

de los empleados, y probablemente no van a llegar al fondo de las cosas, ya que el estudio se toma como sólo eso: un estudio. Quizás los empleados se hayan creado otras expectativas, y si ven que sólo queda como un estudio, las consecuencias pueden ser peores.

Por lo general, la gerencia a través de los elementos de valoración o indicadores indirectos del clima –como los mencionados en el apartado anterior– los cuales se obtienen mediante sucesos fácilmente obtenibles, desea conocer el porqué de esos resultados en la empresa. Es decir, se desea conocer el porqué de la baja productividad o los altos índices de rotación en la empresa para poder tomar las acciones respectivas. Por ello, a partir de dichos elementos de valoración o indicadores indirectos del clima, se plantean los objetivos de la realización del estudio del mismo, para tomar posteriormente las medidas correctivas.

Para llegar al fondo de lo que sucede en la empresa, se deberá conocer las percepciones de los empleados con respecto a la organización. Pero no sólo se tiene que basar en los resultados del estudio del clima, ya que antes de tomar las medidas respectivas para el mejoramiento de la organización –después de los resultados del estudio– se debe conocer la cultura de la empresa para estar completamente seguros de las medidas que deberán tomarse. Por ejemplo, si como resultado del estudio, se descubre que el sistema de capacitación genera un malestar en los empleados, debido a que ellos perciben que no concuerda con el sistema formal de la empresa, quizá la cultura de la empresa sea el motivo por el cual la capacitación se encuentra establecida de esa manera.

5.2.2. ELECCIÓN DE LOS MÉTODOS DE RECOJO DE DATOS

Según el número de empleados, las características geográficas, el tiempo y los recursos económicos de la organización, se elegirá el método adecuado para la recolección de datos, los cuales pueden ser:

A. Cuestionarios

El cuestionario es el método más conocido para la recolección de datos. Una de las ventajas de usar cuestionarios es que se pueden incluir infinidad de preguntas de distinto tipo, es decir, puede proporcionar mayor cantidad de información. Otra ventaja es que es el método más económico. Pero la desventaja es que los entrevistados pueden no responder a todas las preguntas o no pueden responder sinceramente.

Existen varios tipos de cuestionarios según diversos criterios:

a. Según el nivel de estandarización

1. General o estandarizado:

Se refiere a los cuestionarios que son hechos para estudiar unos factores específicos y se aplica a todas las empresas en general. La finalidad de este tipo de cuestionarios es la investigación.

2. Específico:

Es un cuestionario diseñado a la medida de lo que desea la empresa y a las características de ésta.

b. Según el tipo de preguntas

1. Cerradas:

Se refiere a que el entrevistado debe escoger una alternativa entre varias planteadas en la pregunta. Se puede utilizar cuando las alternativas que se plantean son claras y la respuesta del entrevistado esté incluida entre esas alternativas.

2. Abiertas:

Se refiere a aquellos cuestionarios en donde se le permite al entrevistado responder con sus propias palabras lo que se le pregunta. Algunas veces es necesario este tipo de preguntas ya que no se puede predecir las posibles respuestas que se pueden presentar.

3. Mixtos:

Se refiere a aquellas preguntas cerradas que al final se le pide al entrevistado que explique lo que ha contestado o cuando existe una alternativa en la que cada uno debe dar una respuesta diferente de las anteriores.

B. Entrevistas

Los datos requeridos pueden recabarse de una manera verbal mediante entrevistas. Es una conversación que mantiene el entrevistador con el empleado para conocer su apreciación sobre el clima o ambiente de su empresa..

Una desventaja de este método es que la información que recoja puede ser cualitativa, lo que dificultará las evaluaciones posteriores. Otra desventaja es que el entrevistador sabe quienes son las personas entrevistadas, las mismas que no pueden colaborar del todo con el entrevistador. En estos casos, se debe tomar en cuenta si los entrevistados tienen confianza en la persona que los entrevista.

Los tipos de entrevista que existen son:

a. Libre:

Es más cómoda. Algunos no la recomiendan porque es difícil de interpretar, ya que no se ajusta a ningún esquema previsto; suele dejar temas oscuros.

b. Estandarizada:

Consiste en una serie de temas y preguntas específicas que interesa tratar con la persona. Se exploran muchos campos de la personalidad. Es poco flexible y a todos los entrevistados se les hace las mismas preguntas.

c. Sistemática:

Es el mejor método. Se fijan los temas que son motivo de una conversación sin preguntas fijas. En este caso, el entrevistador debe tener los factores del clima que debe consultar al entrevistado.

C. Diagnóstico grupal

Esta técnica consiste en agrupar a empleados para que, de esta manera, el grupo que se forma converse acerca de los temas que aparecen en una guía temática.

Los tipos de diagnóstico grupal son:

a. Entrevista grupal:

En esta técnica, el entrevistador cumple un papel de conductor de la discusión que se forma en el grupo. Estos grupos se forman de acuerdo con el trabajo que realizan, al área a la que pertenecen, al nivel jerárquico al que pertenecen, etc.

b. Grupo de discusión:

En lugar de plantear preguntas y que los demás del grupo respondan –como el caso anterior–, en este caso se proponen temas de discusión para que los miembros del grupo comiencen a discutir. Para ello –a diferencia del caso anterior– en el grupo se trata de representar a todos los niveles de la empresa. El entrevistador cumple el papel de moderador tratando de no generar violencia entre ellos.

5.2.3. COMUNICACIÓN A LOS EMPLEADOS

Antes de comenzar a aplicar la recolección de información, mediante cualquiera de los métodos mencionados en el apartado anterior, se debe comunicar a los empleados qué es lo que se va a realizar y los objetivos del estudio del clima. De esta manera, los empleados comprenderán que la gerencia desea conocer cómo se encuentra la organización y realizar las mejoras pertinentes.

Para ello se les debe instruir y convencer a los empleados sobre los objetivos y la utilidad del estudio. Así, los empleados entenderán el porqué del mismo y estarán dispuestos a colaborar con la empresa contestando a las preguntas de una manera sincera, sin ningún tipo de coacción.

Usualmente, esta información se debe dar a través de tres niveles:

Informar a gerencia, es decir, se debe informar a los directivos de la empresa. Aunque estén enterados de lo que se hará, es importante que sepan qué se está estudiando y la forma que se utilizará para realizar el estudio. Su apoyo es importante para la realización del estudio del clima, ya que si no apoyan los directivos, los empleados de la empresa no lo harán.

Informar a los mandos medios, pues al realizarse el recojo de información puede verse afectado el trabajo de cada área, por ello, deben entender el porqué del estudio para así apoyar al mismo y fomentar el apoyo a sus subordinados.

Información a todos los empleados, ya que ellos son las piezas claves del estudio. Esta información debe ser clara, sencilla y precisa. No son necesarios los detalles, lo importante es que entiendan los objetivos y la utilidad del estudio.

También se debe informar a los sindicatos –si es que hubiera– sobre el estudio a realizar, y así ellos se enteren del proceso que se va a seguir para realizar el estudio y puedan comprender los objetivos que se desean alcanzar al realizar el estudio del clima en la empresa, haciéndoles ver las ventajas del mismo. De esta manera se podrá contar con su apoyo y el de los empleados.

Se debe utilizar el método más idóneo para hacer llegar la información a los empleados, dependiendo de la cantidad a los que queremos llegar y de los recursos con que se cuente. Es decir, por ejemplo, si el número de empleados es elevado y el tiempo del que disponemos es corto, una alternativa sería hacerles llegar la información a través de boletines informativos, y de alguna manera recoger sugerencias o dudas que tengan acerca de esto, por ejemplo, mediante un buzón de sugerencias y consultas.

Es importante informar a los empleados sobre el estudio del clima, porque la falta de esta comunicación crearía un ambiente de tensión, conjeturas y hostilidades por parte de los mismos y del sindicato. Esta situación es perjudicial para la empresa porque en lugar de buscar un ambiente grato, de apoyo, los empleados estarán desconfiados y no proporcionarán la información que se necesita para la realización del estudio.

5.2.4. SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE ANALISTAS

Las personas que realizarán la recolección de datos, después de ser seleccionadas, deben ser capacitadas acerca de la organización, por ejemplo, qué es lo que hace, cuál es la estructura de la misma, etc. También deben ser informadas acerca del estudio del clima, por ejemplo, cuáles son los objetivos del mismo, cómo se recogerán los datos o cuál es el método de recojo de datos que se necesita y por supuesto cuáles son esos datos y cómo se analizarán.

La propia empresa puede realizar el estudio a través del área de recursos humanos o lo pueden realizar consultores externos. Dependiendo de quién lo realice tiene sus ventajas y sus desventajas. Si lo realiza un consultor externo, éste va a tener experiencia en la ejecución de este tipo de estudios. Si para la empresa es la primera vez que se realiza un estudio del clima organizacional, sería aconsejable que lo realice un consultor externo, para así obtener mayor objetividad. Por el contrario, si en la empresa ya se han realizado previamente estudios del clima y no ha ocurrido ningún tipo de dificultad, lo aconsejable sería que la empresa continúe realizando este estudio.

Si los empleados tienen poca credibilidad en la empresa, es decir, si no hay buenas relaciones entre la empresa y los mismos, es conveniente que un consultor externo realice el estudio, pero siempre apoyado por el área de recursos humanos de la empresa. Por el contrario, si las relaciones empresa-empleado son buenas, no habría problemas en que realice el estudio el área de recursos humanos, teniendo en cuenta lo dicho en el apartado anterior.

También se debe tener en cuenta que si se realizan entrevistas en grupo, serán más efectivas si están a cargo de un consultor externo ya que sería imparcial cuando se presentan discrepancias en las discusiones.

5.2.5. RECOLECCIÓN DE DATOS

Si es una consultora externa la que tiene a cargo el estudio del clima organizacional, se deben revisar las dimensiones y factores que se consideran para medir las percepciones de los empleados en la empresa. Ya que, usualmente, la consultora tiene un cuestionario “tipo” el cual se aplica a las empresas en general para medir unos

factores del clima. Por ello, se debe revisar dicho cuestionario antes de recolectar los datos para considerar lo que más le interesa medir a la empresa, según sus características.

Luego, se procederá a utilizar el método elegido para la recolección de datos. Dependiendo de la(s) técnica(s) a utilizar para la recolección de datos, se recomienda lo siguiente:

Entrevistas sistemáticas:

Se recomienda utilizar este tipo de entrevistas al nivel gerencial, ya que es un grupo reducido de personas. La información obtenida en estas entrevistas servirá como guía a las etapas siguientes.

Grupos de diagnóstico:

Después de recoger los datos de las entrevistas, se recomienda utilizar esta técnica, ya que se podrá corroborar si las interpretaciones de cada factor que se obtienen después de la entrevista son ciertas.

Cuestionario:

Se recomienda aplicar primero el cuestionario a un grupo pequeño de empleados, para conocer si las preguntas del mismo están bien formuladas, es decir, si no hay ninguna duda con respecto a lo que se quiere consultar. Para ello, es preferible que se converse con las personas que respondieron al cuestionario.

Luego de perfeccionar el cuestionario utilizando los resultados de la primera aplicación del mismo, se procede a aplicar el cuestionario “mejorado” a toda la muestra.

Es importante que los empleados tengan la oportunidad de realizar la encuesta en forma anónima, para garantizar la sinceridad de las respuestas.

5.2.6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez que se hayan recogido todos los datos requeridos, mediante las técnicas anteriormente mencionadas, se procede a analizarlos. Se deben mostrar los resultados, mediante técnicas computarizadas, en forma estadística, para un posterior análisis cualitativo de los resultados. Primero, se enfoca a entender la percepción de los empleados desde un análisis “macro”, es decir, incluyendo la percepción de todos los empleados, niveles jerárquicos, departamentos, edad, etc. Para después analizar de manera más específica, por ejemplo, generando vistas comparativas entre diferentes departamentos.

Si un consultor externo está realizando el estudio, al realizar el análisis cualitativo también deben participar personas pertenecientes a la empresa para que se facilite dicha interpretación.

5.2.7. INFORME FINAL

Generalmente, se incluyen los siguientes apartados:

A. Introducción

Se narrará el porqué se ha realizado el estudio del clima, en otras palabras, los objetivos de la investigación y el marco teórico que se ha utilizado.

B. Metodología

Se puede incluir en la introducción o se puede colocar en un apartado diferente. Aquí se incluirá todo lo referido y utilizado al proceso que se ha seguido para realizar el estudio del clima. Es decir, las técnicas utilizadas en la recolección, la muestra que se utilizó, recalcando que las encuestas fueron tomadas en forma anónima.

C. Contenido del estudio

Se señalarán los objetivos del estudio, los factores que se tomaron en cuenta para la medición del clima y el marco teórico utilizado⁷.

D. Resultados

Se mostrarán los resultados del estudio por medio de tablas y gráficos: esto sería el resultado cuantitativo del estudio. También se explicarán los resultados cualitativos, es decir, cuál es la interpretación de esos resultados y cómo leerlos.

Sin duda, la elaboración de las encuestas del clima organizacional es la clave para poder lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos. Un indicador de gestión es la medida cuantitativa de la gestión en la empresa, que permite conocer las realidades de la empresa.

Es importante recalcar que los resultados de la encuesta le sirve a la empresa para tomar las medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima, por ende, el crecimiento de la empresa. Hay que tener en cuenta que es preciso que se realicen periódicamente estudios del clima, ya que la empresa como organización humana es dinámica.

5.3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

El clima de la empresa tiene un carácter subjetivo, ya que se obtiene mediante la percepción de personas, las cuales son subjetivas. Aunque se estructure muy bien el cuestionario, siempre existirá subjetividad, aunque sea mínima. Además, como dicen algunos investigadores: “siempre serán personas que evalúan percepciones de personas”.

Ahora bien, la percepción de los factores de la empresa varía de una persona a otra debido a que dependen –como se dijo anteriormente– de factores individuales. Pero también es necesario escuchar a los empleados de la empresa, mediante entrevistas individuales y grupales, para así poder conocer el acuerdo que existe entre ellos acerca de cómo se perciben los factores a ser medidos en el estudio del clima.

Por otro lado, no se trata de encontrar una media de la percepción de cada uno, sino más bien –opina María Peiró⁸– de que la varianza de las percepciones tienda a cero,

⁷ Esto se verá con más detalle en el siguiente capítulo.

aunque no sea probable que tenga ese valor. Muchos investigadores opinan que para reducir la varianza, se podría homogeneizar la percepción grupal, mediante la obtención de resultados por grupos dentro de la organización.

Los grupos pueden estar determinados por los siguientes factores:⁹

5.3.1. DEPARTAMENTOS

Hay autores que afirman, después de una investigación en 21 empresas, que existe un porcentaje pequeño de la varianza que se explicaba en función a las diferencias interdepartamentales dentro de una organización. Por lo tanto, pudieron afirmar: “Las diferencias de las varianzas del clima que existen entre unidades dentro de una misma empresa, si bien es cierto son pequeñas, deberían ser consideradas a diferentes niveles de análisis ya que pueden ser significativas”

También, a través de otras investigaciones, se llega a concluir que los climas colectivos departamentales no demuestran mucho significado socio psicológico.

5.3.2. CATEGORÍAS

Joselyn Johnson¹⁰, en un estudio realizado en el año 2000, en un gran organismo público de los Estados Unidos, buscaba determinar si existía diferencia en la percepción –tanto de la cultura como del clima organizacional– entre el personal supervisor y el personal no supervisor. La muestra estaba constituida por 8126 empleados, 20% de los cuales eran supervisores (Directores ejecutivos, de división, de oficina y de grupo). El 80% restante ocupaba diversos cargos no directivos. Cabe destacar que se les aplicó a todo el grupo el mismo cuestionario de clima organizacional.

Luego de este estudio, se llegó a la conclusión de que los supervisores percibían significativamente en forma más favorable todas las dimensiones del clima organizacional. Por ejemplo, los supervisores percibían que existía una mayor participación y compromiso en la toma de decisiones, así como grandes oportunidades para la innovación y la creatividad en el trabajo. En contraste con ello, el personal no supervisor percibía una ínfima existencia de las dimensiones anteriormente mencionadas.

Johnson opina que estas diferencias pueden ser explicadas a partir de la naturaleza jerárquica de la organización y los roles tradicionales asignados a los supervisores y no supervisores en el desempeño de su trabajo. A los supervisores –añade– se les otorga mayor autoridad y es por ello que es más factible que ellos perciban mayor delegación de poder –empowerment– debido a sus altas posiciones dentro de la empresa. Por otro lado, en el proceso de comunicación, los supervisores reciben mas información y en el momento más apropiado.

⁸ Peiró, J. *Psicología de la organización* (tomo 2), Madrid: Universidad de Educación a Distancia.1991.

⁹ Alatrasta, J. *Propuesta de un modelo de medición del clima organizacional basado en una visión antropológica* (Tesis) Para optar el título de Ingeniero Industrial y de Sistemas. UDEP, p. 72. Mayor detalle en la fuente mencionada, ya que sólo aquí se hará una síntesis.

¹⁰ Johnson, J. “Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate” Public Management; Washington; Spring 2000.

5.3.3. GÉNERO

Con respecto a la diferencia de percepciones que puede existir entre los varones y las mujeres, Peña Baztan¹¹ sostenía en 1991 que, según las investigaciones realizadas sobre el tema, las mujeres suelen estar más satisfechas en el trabajo que los hombres, en circunstancias similares. A esto se ofrece la explicación de que para la mujer el trabajo no constituye, en general y por el momento, un elemento tan decisivamente importante como para el hombre, pues el status y reconocimiento social de la mujer, está más relacionado con otros aspectos además del trabajo. Se señala además que la satisfacción de las mujeres solteras es semejante a los hombres, y ambas son muy diferentes a la de las mujeres casadas.

El problema de estos estudios –menciona– es que se han realizado con algunos años de antigüedad, cuando la situación de la mujer era muy diferente a la actual. También menciona que en unas entrevistas realizadas a gerentes ejecutivas mujeres, la conclusión a la que llegan es que la participación activa de la mujer en la vida laboral ha traído consigo muchos beneficios que antes no existían en empresas con alta proporción de empleados hombres. Por ejemplo, el lugar de trabajo se hace cada vez más flexible orientado al empleado. Muchos gerentes comienzan a ver al empleado como una persona completa y no parte de ésta que trabaja en la empresa.

5.3.4. EDAD

Susan Barrera¹² opina que existe una gran diferencia de percepciones de la realidad laboral entre dos grandes grupos de generaciones que ella los llama del siguiente modo:

Baby Boomers, que son aquellos nacidos entre los años de 1946 y 1964, los cuales tienen ahora entre 38 y 56 años de edad, estando ya insertados en el mercado laboral y muchos de ellos ocupan altos cargos dentro de la empresa. Se caracterizan por estar acostumbrados a la seguridad en el puesto y a las organizaciones jerárquicas.

Generación X, nacidos entre los años de 1965 y 1977. Ahora tienen entre 25 y 37 años de edad, muchos de ellos se están ubicando recién en el mercado laboral. Se caracterizan por ser propensos a tomar riesgos y estar acostumbrados a la inestabilidad laboral.

Afirma también que existe una nueva generación de deberá estudiarse, a la cual le llama Generación Y, que está constituida por aquellas personas nacidas entre los años 1978 y 1994.

5.3.5. COMPARACIÓN CON OTRAS EMPRESAS

Muchos investigadores consideran que es muy bueno comparar los resultados del clima organizacional con los de otras empresas. Concluye que la agrupación de resultados en subgrupos dentro de la organización, deberá responder al nivel de

¹¹ Peña, M. *La psicología y la empresa: tratamiento del factor humano*. Barcelona: Hispano Europea, 1991.

¹² Barrera, S. & Horstman, B. “*The workplace and the worker of the 21th century: irreconcilable differences?*” Ponencia presentada en el III Congreso Regional de Las Américas de la Asociación Internacional de Relaciones de Trabajo. Lima, 1999.

varianza que exista en los resultados globales finales. Es decir, se deberá buscar la forma de reducir entes nivel de varianza, agrupando objetivamente los resultados para comprobar la existencia de climas parciales dentro de la organización. El orden que se debe seguir para esta comprobación –menciona– es el siguiente:

- Agrupar por categorías, si se ha aplicado la misma encuesta a todos.
- Agrupar por edad, si existen grupos de generación bien marcados.
- Agrupar por departamentos.
- Agrupar por género.

No hay que olvidar que al realizar el estudio del clima organizacional en la empresa además de compararlos con otras empresas es importante que se compare con los resultados anteriores de estudios del clima que se han realizado antes en la empresa. Asimismo, compararlos por categorías, edad, departamentos y por género, si es que se ha agrupado de esta forma los datos anteriores y los actuales. Es decir, se debe repetir periódicamente el estudio y comparar los datos obtenidos a través del tiempo.

Algo muy importante a tener en cuenta después de los resultados del estudio del clima, es la comunicación de los mismos. No sólo se debe comunicar los resultados del estudio a los directivos, es importante también la comunicación a los empleados, acerca de los problemas encontrados y de las medidas correctivas que se van a tomar para contrarrestar los problemas.

6. PRINCIPALES MODELOS UTILIZADOS EN LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen numerosos cuestionarios para medir el clima en la empresa. Algunos son generales para cualquier tipo de organización, los cuales son más fáciles de conseguir. Otros son mas elaborados, desarrollados para organizaciones particulares, los cuales son más difíciles de conseguir. Pero todos coinciden en el origen de los mismos.

Los estudios del clima, a los cuales se ha tenido acceso, se basan en las teorías de dos prestigiosos investigadores organizacionales: Rensis Likert y George Litwin.

Rensis Likert, luego de muchos años de investigación, propuso un sistema de gestión participativa, al cual también denomina Sistema IV.

Por otro lado, George Litwin, influido por la teoría de motivación de David McClelland, propuso un instrumento de medición de la percepción del clima organizacional acerca del liderazgo de la empresa y de las características de la misma. Litwin, posteriormente, junto con el Dr. Stringer, propuso un cuestionario de medición del clima, el cual viene siendo utilizado actualmente en muchas empresas.

Por la importancia de los estudios de ambos investigadores realizados en la actualidad, se estudiarán los modelos que proponen para medir el clima en la empresa. De esta manera, se entenderán los cuestionarios que se utilizan en la actualidad en la mayoría de empresas.

6.1. MODELO DE LITWIN Y STRINGER

Litwin y Stringer identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de David McClelland¹³.

David McClelland propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: El poder, la afiliación y el logro. La investigación de McClelland lo llevó a creer que la necesidad del logro es un motivo humano distintivo que puede distinguirse de los demás.

McClelland sostiene que las personas con alto sentido del logro, se arriesgan con metas difíciles, pero que saben que los van a poder alcanzar. Este tipo de personas ven al dinero como una medida de actuación, no como seguridad económica. Otra característica de estas personas es que, para ellos, les es importante la retroalimentación para ver si lo que hacen está bien, como logro personal, mas no como reconocimiento. También manifiesta McClelland que este tipo de personas, si bien es cierto son importantes para las organizaciones, no son eficaces cuando se trata de otros. Es decir, a veces les falta habilidades humanas y tolerancia necesaria para ser gerentes eficaces en la empresa.¹⁴

En síntesis, Litwin y Stringer tomaron el modelo de motivación de David McClelland como punto de partida para poder determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. Así, nace el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional.

Litwin y Stringer proponen el siguiente esquema de clima organizacional¹⁵:

¹³ Kelner, S. “*Maging the climate of a TQM organization*”, Center for Quality of Managment Journal. Volume 7, Number 1, 1998.

¹⁴ Mas información al respecto en “David C. McClelland: Achievement Motivation”, Accel-Team.com, 2001. En: www.accel-team.com/human_relations/hrels_06_mcclelland.html.

¹⁵ Litwin, G. y Stringer, R. *Motivation and organizational climate*.

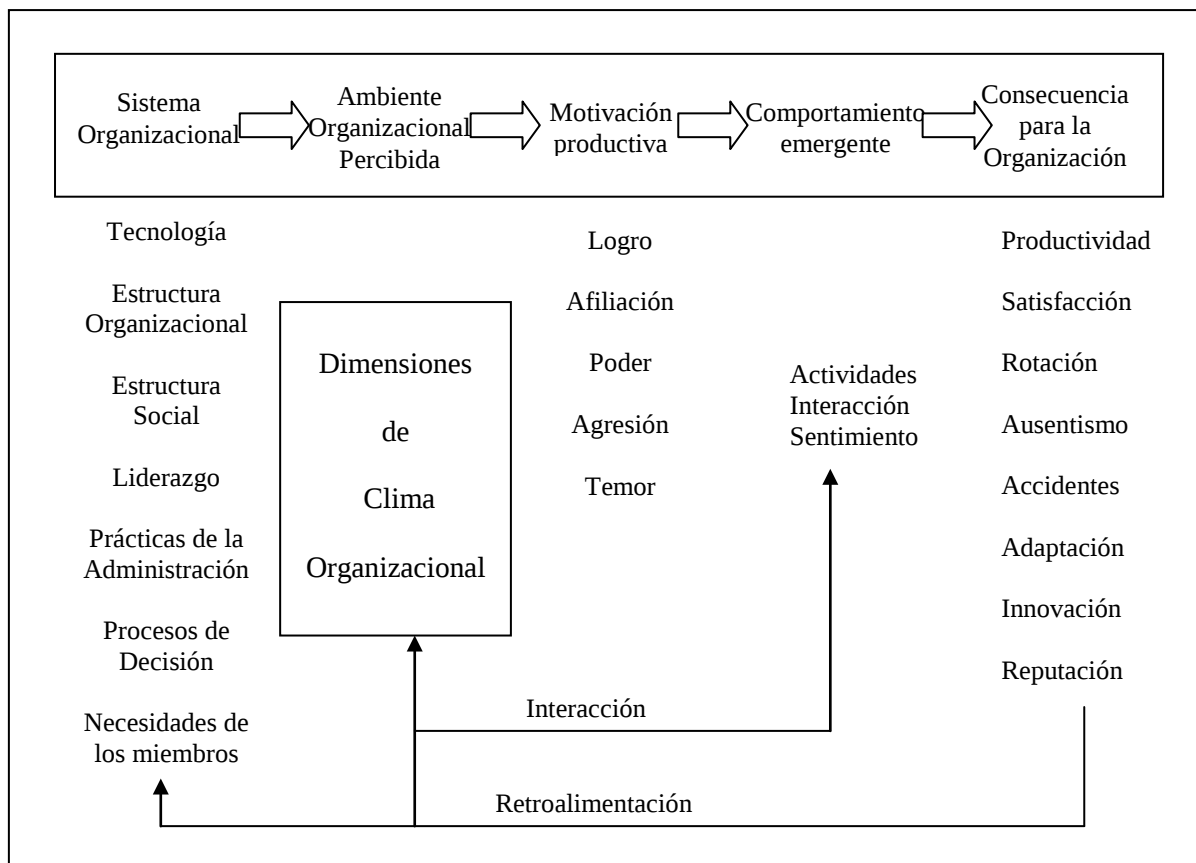


Fig. 1.1 Modelo de Litwin y Stringer

Desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan, por ejemplo la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización. El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa.

Litwin y Stringer proponen un marco teórico para estudiar el clima en una determinada empresa, postulando la existencia de nueve dimensiones, cada una relacionada con ciertas propiedades de la empresa. Las dimensiones que identifican son:

A. Estructura

Representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia.

B. Responsabilidad

Se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe, etc.

C. Recompensa

Representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo.

D. Desafío

Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

E. Relaciones

Es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.

F. Cooperación

Representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

G. Estándares

Corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.

H. Conflictos

Representa al lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.

I. Identidad

Es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que 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.

Posteriormente, otros investigadores –como Herbert Meyer– han utilizado el cuestionario de Litwin y Stringer y le han hecho algunas modificaciones. En el caso de Meyer, después de aplicar el cuestionario, agrupó algunas de las dimensiones antes mencionadas y resultaron seis dimensiones organizacionales, la cuales se mencionan a continuación¹⁶:

- Conformidad con restricciones
- Claridad organizacional
- Espíritu amigable y de equipo
- Responsabilidad
- Estándares
- Recompensa

¹⁶ Mayor información en la tesis: *Propuesta de un modelo de medición del clima organizacional basado en una visión antropológica*, p. 90.

La dimensión nominada Estructura la dividió en dos: Conformidad con restricciones y Claridad organizacional. Las dimensiones Conflicto, Afecto e Identidad las agrupó para dar origen a Espíritu amigable y de equipo. Las dimensiones Responsabilidad y Riesgo las agrupó para formar la dimensión Responsabilidad. Estándares quedó como Estándares y las dimensiones de Recompensa y Apoyo las agrupó para formar la dimensión Recompensa.

Actualmente, la renombrada consultora Hay/McBer utiliza el cuestionario creado por Litwin y Stringer y afinado por Meyer, es decir, utiliza las seis dimensiones mencionadas anteriormente para medir el clima organizacional.

6.2. MODELO DE LIKERT¹⁷

Luego de una extensa investigación, Rensis Likert desarrolla un instrumento de medición del clima organizacional, que en un principio era proyectado a mostrar las diferencias entre los distintos sistemas de gestión en una empresa particular –que a continuación estudiaremos. Pero, a medida que desarrollaba el instrumento, se dio cuenta de que dicho instrumento podía ser usado para conocer lo que los empleados percibían de la empresa. Así, empezó a ser usado como instrumento de medición del clima organizacional.

Rensis Likert sostiene que en la percepción de los empleados acerca del clima, influyen tres tipos de variables, las cuales las denomina de la siguiente manera:

Variables causales, son variables independientes que incluyen a aquellas que sólo pueden ser cambiadas por la organización y por los directivos, en las que se incluyen estructura de la empresa, políticas y normas, toma de decisiones, estrategias, liderazgo, etc.

Variables intervinientes o de intervención, reflejan el estado interno de una empresa, como por ejemplo, la motivación, las actitudes, la comunicación.

Variables finales, las cuales son dependientes de las dos anteriores, refiriéndose a los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, costos, etc.

Likert, al describir las relaciones entre estas variables, menciona que las variables causales, tales como la estructura de la empresa y el comportamiento de los directivos influyen en la personalidad de los empleados de la empresa. Y tanto las variables causales como la personalidad de cada empleado influyen en la percepción del empleado. Las percepciones influyen, a su vez, en la concepción que cada empleado tenga de la tarea encomendada y el concepto que tenga de la empresa y de los objetivos de la misma. Las percepciones también influyen en las fuerzas que motivan a las personas, por ejemplo –comenta– puede motivar a las personas ascender en su carrera profesional. Pero las fuerzas que motivan a las personas son influidas además por las actitudes de los mismos. Y a su vez las actitudes de los empleados son determinadas por sus expectativas y sus percepciones. Las fuerzas

¹⁷ Este apartado se ha efectuado sobre la base de: Likert, R. *El factor humano en la empresa*, Bilbao: Ediciones Deusto, 1969, y en: www.accel-team.com/human_relations/index.html.

motivadoras influirán en el comportamiento de la persona, que influye en la producción, ganancias y ventas de la empresa.

Rensis Likert, en su cuestionario, considera ocho dimensiones que se mencionan a continuación, las cuales utiliza para medir el clima organizacional a través de la medición de las variables antes mencionadas. Dichas dimensiones son las siguientes:

A. Estilo de Autoridad:

Es la forma en que se aplica el poder dentro de la empresa.

B. Esquemas motivacionales:

Método de motivación utilizado en la empresa.

C. Comunicación:

Se refiere a la forma de comunicación en la empresa, si es poca o mucha, si es ascendente, descendente y/o lateral, además de los estilos de comunicación.

D. Proceso de influencia:

Métodos utilizados en la empresa para obtener adhesión a las metas, objetivos en la organización.

E. Proceso de toma de decisiones:

Forma del proceso de decisión, criterios de decisión y distribución de las tareas relacionadas con la toma de decisiones y de ejecución.

F. Proceso de Planificación:

Modos de determinar los objetivos y los pasos para lograrlos.

G. Proceso de control:

Formas en que el control se distribuye y se realiza en la empresa.

H. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:

Métodos utilizados para medir los objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado.

Con respecto a los resultados de la medición del clima, Likert los compara con los cuatro tipos de sistemas de gestión, los cuales se mencionan a continuación:

Sistema I: Autoritario

Se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus empleados, ya que las decisiones son tomadas en los niveles altos de la empresa y se distribuyen siguiendo una línea formal. Los empleados deben trabajar dentro de un clima de desconfianza, temor de castigos y amenazas, de inseguridad. La comunicación sólo es en forma descendente en donde el empleado recibe órdenes o instrucciones específicas; no hay trabajo en equipo.

Sistema II: Paternalista

Este es un sistema organizacional en el que la mayor parte de decisiones son tomadas en los niveles superiores de la empresa; algunas se toman en los niveles inferiores. También en este tipo de sistema se centraliza el control, pero hay una mayor

delegación que en el caso anterior. El clima que caracteriza a este sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente, de confianza “maestro esclavo”, desde los niveles más altos hasta los inferiores y de relaciones de dependencia en sentido contrario. La percepción que tienen los empleados parece ser estable, y sus necesidades parecen estar cubiertas, mientras respeten las reglas de juego establecidas en la empresa.

Sistema III: Consultivo

Es aquel en el que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, pero aun los directivos no tienen completa confianza en sus empleados. Es decir, las decisiones generalmente se toman en los niveles superiores, pero se permite, a los empleados de niveles medios e inferiores, que tomen decisiones más específicas. El clima que caracteriza a este sistema es de confianza; la comunicación es descendente y ascendente; se trata de resolver necesidades de prestigio y de estima.

Sistema IV: Participativo

Este es el óptimo sistema de gestión. Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones es descentralizado; está distribuido en toda la empresa. Los directivos tienen completa confianza en sus empleados. La comunicación ya no sólo es descendente, sino también ascendente y lateral. En este tipo de sistema organizacional, prima la confianza, la identificación con la empresa. Los empleados están motivados por la participación. Existe una relación de amistad y de confianza entre los directivos y los empleados.

A este sistema participativo, Rensis Likert lo considera como el sistema que promueve la formación de grupos altamente eficaces. Manifiesta que este cuarto sistema es el ideal para una organización orientada a la persona y a los beneficios.

Likert también manifiesta que se obtendrá el beneficio completo, si se realizan mediciones periódicas, ya que con él se obtiene un constante flujo de información con respecto al comportamiento y resultados, para así planificar otra vez.

CAPÍTULO II:

MODELO DE FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES (OCTÓGONO)

1. INTRODUCCIÓN

Una organización humana es un conjunto de personas cuyos esfuerzos o acciones se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes.¹

Las personas que pertenecen a la empresa, a cambio de los incentivos mínimos que reciben, realizan las tareas que se les encomienda según el puesto de trabajo de cada una. Al realizar dichas tareas o acciones no sólo deben interaccionar con otras personas para solicitar lo necesario y dar lo que les solicitan durante la iniciación, ejecución y finalización de la tarea –este tipo de interacciones se establece en el sistema formal, ya que todas están estipuladas formalmente–, sino también las personas interaccionan informalmente, es decir, las interacciones que se dan y no están descritas en el sistema formal.

Como acabamos de decir, las personas en su trabajo interactúan con otras, ya sea de manera formal como informal, pero lo hacen para conseguir un propósito común. Para ello, es necesario que las personas se organicen, coordinando sus actividades para lograr la acción organizacional, así lograr las metas trazadas por la empresa.

¹ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, Piura: UDEP. 1998.

Para que pueda operar la organización y pueda ejecutar su acción organizacional, se necesita que se formulen unas metas o resultados a alcanzar, que las personas puedan realizar lo que se les demanda y, por último, que quieran hacerlo. Estos tres puntos que acabamos de mencionar Pérez López los considera como funciones directivas².

El soporte que debe tener toda organización, para que estas funciones directivas se ejecuten de manera adecuada, es la acción directiva. En otras palabras, la acción conjunta debe ser gobernada o dirigida ejecutando las funciones directivas antes mencionadas.

A continuación, se muestra un esquema intuitivo que trata de representar lo que hemos dicho anteriormente:

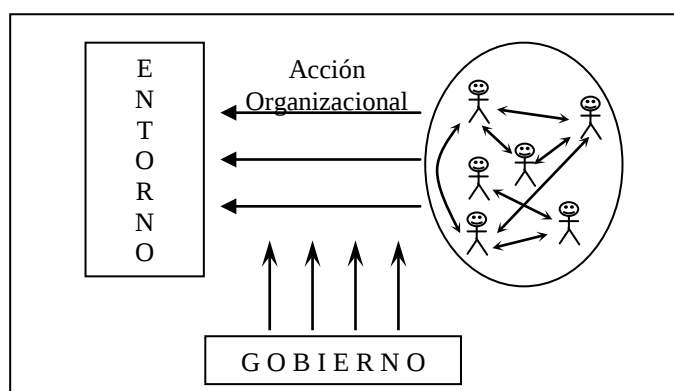


Fig. 2.1 Esquema intuitivo para representar a una Organización humana³

En el esquema anterior, a través del conjunto de personas que están dentro del óvalo, se trata de representar las interacciones que las personas tienen –al realizar las acciones que se les encomienda– para conseguir su propósito. Las personas que trabajan en la empresa reciben unas funciones, unas tareas que deben realizar, descritas en el sistema formal de la empresa. En éste no sólo se describen las acciones que realizarán las personas para que la empresa pueda seguir operando, sino también se describe lo que las personas recibirán a cambio por realizar dichas acciones.

La empresa, al asignar acciones a cada una de las personas que trabajan en ella, está buscando lograr una acción organizacional conjunta. Por ello, desarrolla una estrategia para adaptarse al entorno y lograr los recursos necesarios para que la empresa pueda seguir operando, lo cual también se intenta representar en el esquema al colocar las flechas que parten del óvalo y apuntan al entorno.

Con las flechas que señalan hacia arriba y que parten del gobierno, se intenta representar la dirección que debe tener toda empresa –siendo el soporte de la misma– ejecutando las funciones directivas anteriormente mencionadas. En otras palabras, los directivos de la empresa deben guiar la acción organizacional a través de dichas funciones.

² Ibidem, p. 23.

³ Corcuera, P. Apuntes de clase del curso Factor Humano en la Facultad de Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad de Piura.

Para representar el modo cómo funciona una organización humana, Pérez López, bajo un paradigma antropológico, plantea un modelo, en el cual, se incluye una concepción de la motivación humana, según la cual las personas se mueven intentando el logro simultáneo de tres tipos de motivos⁴: motivos externos –motivos extrínsecos–, motivos intrínsecos –la propia realización del trabajo– y motivos trascendentes –el servicio o utilidad que ese trabajo tenga para otras personas. Según esto, Pérez López representa dicho modelo a través del siguiente esquema⁵:

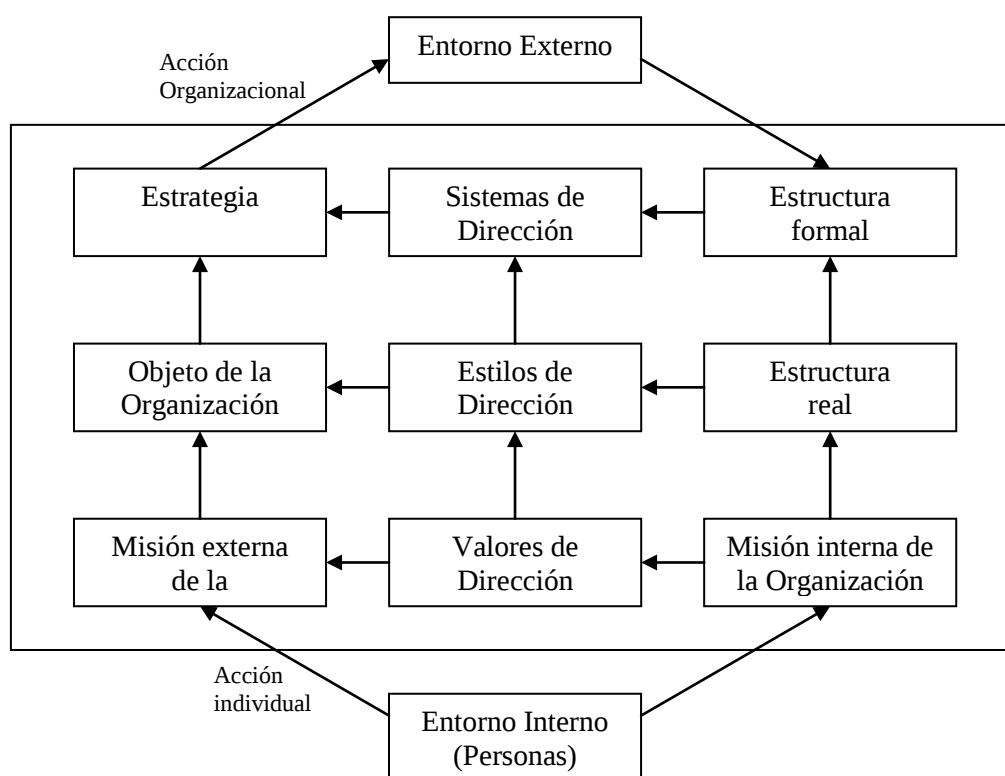


Fig. 2.2 Modelo antropológico de funcionamiento de las organizaciones

Lo que se intenta hacer en esta tesis es elaborar una herramienta para medir el clima organizacional de la empresa, la cual estaría basada en el modelo antropológico propuesto por Pérez López –antes mencionado–, en el que se representa el funcionamiento de las organizaciones.

Se ha elegido este modelo debido a su larga vigencia, más de veinte años, en el ámbito empresarial. Se intenta, por tanto darle una base teórica sólida y consistente a una herramienta de este tipo. Para ello, en los apartados siguientes del presente capítulo, se desarrollará el modelo de Pérez López, al cual se le ha denominado “Octógono” por la forma del esquema⁶. Se tratará de definir los nueve factores que aparecen en dicho modelo, los cuales tienen un papel importante en la manera de funcionar una organización, y las relaciones que existen entre ellos. Para luego, a partir de este modelo, realizar el diagnóstico del clima en la empresa.

⁴ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 159.

⁵ *Ibidem*, p.170.

⁶ Ver página anterior.

Antes de definir cada uno de los factores que incluye el modelo antropológico de Pérez López, veremos las relaciones existentes entre dichos factores que permiten su agrupación.

2. AGRUPACIÓN DE FACTORES

2.1. SEGÚN LAS DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN:

Teniendo en cuenta que la empresa como realidad humana cuyo sentido último es la organización de las capacidades de las personas para satisfacer sus necesidades, ésta posee tres dimensiones características que definen su “calidad”:⁷ Eficacia, Atractividad y Unidad.

Según esto, una forma de agrupación de los factores, que se incluyen en el modelo antes mencionado, se da según el tipo de necesidades que la empresa busca satisfacer para poder seguir operando. Dentro de esta forma de agrupar los factores, habría tres grupos. El primero estaría constituido por los siguientes factores: Estrategia, Sistemas de Dirección y Estructura formal, en donde se incluye una concepción de la motivación humana en la que sólo se contemplan los motivos externos o extrínsecos. Es decir, la empresa busca la capacidad de operar a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la misma,⁸ lo cual Pérez López le denomina eficacia. En otras palabras, las decisiones sólo se miden desde el punto de vista económico, desde el punto de vista de la eficacia.

El segundo grupo viene dado por los factores: Objeto de la organización, Estilos de dirección y Estructura real. En estos, además de contemplar los motivos extrínsecos, también se consideran los motivos internos, que es la suma de motivos intrínsecos y trascendentes. Desde este punto de vista, la empresa, para poder operar, busca la satisfacción de los motivos internos, a esto se le denomina atractividad. Con esta se mide el grado de aprendizaje operativo o de saber hacer, es decir, mide la competencia distintiva de la empresa. Una decisión será atractiva, si con ella se aprende a hacer mejor lo que se hace en la empresa. Bajo esta concepción, la atractividad se ve reducida únicamente a los motivos intrínsecos y descuida los motivos trascendentes.

Y el tercer grupo incluye, los siguientes factores: Misión interna, Valores de dirección y Misión externa. Se incluyen los motivos extrínsecos e internos, pero dentro de los motivos internos se distinguen los motivos intrínsecos de los motivos trascendentes, es decir, no dependen tan sólo de lo que se hace sino de para qué se hace. Desde este punto de vista, la empresa –para operar– busca la satisfacción de los motivos trascendentes de las personas que trabajan en ella. A esto Pérez López le denomina unidad, que mide la confianza en la empresa y la identificación con la misma.

⁷ Ibidem, p. 177.

⁸ Ferreiro P. y Alcázar, M. *Gobierno de personas en la empresa*, Piura: PAD, Escuela de Dirección, UDEP. p. 112.

2.2. SEGÚN EL MODO DE OPERAR DE LA EMPRESA:

Hay una segunda forma de agrupar los factores. Si vemos el esquema en el que se trata de representar el funcionamiento de las organizaciones –octógono– y lo comparamos con el esquema intuitivo en el que se representa una organización humana, podemos observar que se trata de representar lo mismo. Es decir, en el esquema intuitivo, teníamos a unas personas interactuando; esto, en el Octógono, se representa a través de los factores: Estructura formal, Estructura real y Misión interna, en otras palabras, los factores de la tercera columna del esquema. Con el esquema intuitivo, las personas deben organizarse para conseguir la acción organizacional, para lo cual la empresa debe adaptarse al entorno y lograr los recursos necesarios para que la empresa pueda seguir operando. A esto, en el Octógono, se representa con los siguientes factores: Estrategia, Objeto de la Organización y Misión Externa –factores de la primera columna del esquema.

Los factores de la segunda columna del esquema: Sistemas de dirección, Estilos de dirección y Valores de dirección representan al gobierno, es decir, lo que deben hacer los directivos de la empresa para adaptar las capacidades, habilidades, el interés de las personas, etc., que trabajan en ella con la acción organizacional que debe hacer la misma para su entorno externo e interno. En otras palabras, a través de los factores de la segunda columna, trata de lograr los factores de la primera columna adaptándolos con los de la tercera columna.

Hemos mencionado, al inicio de este capítulo, que las funciones directivas –según Pérez López– son tres: formulación de unas metas o resultados a alcanzar, que las personas que trabajan en la empresa sepan y sean capaces de hacer lo que se les pide y, por último, que quieran hacerlo. Pues bien, los Sistemas de Dirección están directamente relacionados con la primera función directiva, es decir, se establecen cuáles son los resultados que se intentan alcanzar con la acción conjunta de todos los componentes de la organización. Con los sistemas de dirección se intenta adaptar la Estructura formal con la Estrategia.

Los Estilos de dirección se relacionan con la segunda función directiva de la empresa. Se determinan las actividades que ha de realizar cada uno de los miembros de la organización, adaptándolos a las capacidades, habilidades e interés de cada uno, para el logro del propósito de la empresa, y se les transmite lo que han de hacer. Se trata de lograr el Objeto de la organización a través de la Estructura real.

Y la tercera función se relaciona con los Valores de dirección, por la que se asegura la motivación de cada uno de los miembros de la organización para que quieran realizar lo que se espera de cada uno de ellos. Los directivos tratan de lograr la misión externa y la misión interna de la empresa.

Ahora, para que las funciones directivas se den o que los directivos puedan lograr cumplir con dichas funciones, es necesario tratar acerca de procesos de dirección o procesos directivos. Estos son el conjunto de procesos de actuación o actividades necesarias que tienden a lograr las funciones directivas, como por ejemplo, comunicación, delegación, control, remuneración, seguridad, calidad, formación, participación, evaluación, etc.

Cuando hablamos de conjuntos de procesos de actuación o de actividades necesarias para cumplir con las funciones directivas, podemos hablar de tres tipos de actividades, las estratégicas, ejecutivas y de liderazgo.⁹

Con las actividades estratégicas, el directivo desarrolla la capacidad estratégica, es decir, desarrolla estrategias para aumentar el rendimiento o reducir los costos, en otras palabras, mejora la eficacia.¹⁰ A través de las actividades ejecutivas el directivo desarrolla su capacidad ejecutiva, es decir, descubre capacidades y oportunidades en las personas y sabe aprovechar sus talentos y habilidades para conseguir aumentar la competencia distintiva de la empresa, mejora la atractividad en la empresa.¹¹ Por último con las actividades de liderazgo el directivo desarrolla su capacidad de liderazgo, en otras palabras, da confianza a “su gente”, se preocupa porque “su gente” desarrolle el sentido del deber y aprenda a ver las consecuencias de sus acciones, si es que afectan a otros. Es decir, aumenta la unidad de la empresa.

Cuando desarrollemos el Octógono en los apartados siguientes y hablemos de los factores de la segunda columna del esquema –Sistemas de dirección, Estilos de dirección y Valores de dirección– se hablará de los procesos directivos, que son actividades necesarias que debe realizar todo directivo para cumplir con sus funciones. Por lo tanto, cuando se defina cada uno de estos factores se hablará de los procesos de dirección desde el punto de vista de la capacidad estratégica, ejecutiva y de liderazgo, respectivamente.

Después de haber visto las distintas formas de agrupación de los factores del Octógono pasaremos a desarrollar o definir cada factor del modelo de funcionamiento de las organizaciones, al que le hemos denominado OCTÓGONO.

3. FACTORES DEL OCTÓGONO

El gran reto de cualquier empresa está en lograr beneficios, pero no sólo a corto plazo, sino sobre todo a largo plazo y de una manera creciente. Sin embargo, la capacidad de generación de beneficios a largo plazo, de los que depende la continuidad de las organizaciones, está en función de las consecuencias prácticas derivadas de la concepción de la organización y de la capacidad directiva de quienes toman las decisiones en la empresa.

Se define la eficacia como a la capacidad de operar –ofrecer productos y servicios– a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos¹² de las personas que participan en la empresa, permitiendo la continuidad en el tiempo.¹³

Esta relación, Pérez López, la expresa en el siguiente diagrama¹⁴:

⁹ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 192.

¹⁰ Ferreiro, P. y Alcázar, M. *Gobierno de personas en la empresa*, p. 152.

¹¹ Ibidem, p. 155.

¹² Pérez López la define como cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona o personas distintas de aquella que ejecute la acción (por ejemplo: la retribución de un trabajo, las alabanzas que se reciben al hacerlo, etc.)

¹³ Ferreiro, P. y Alcázar, M. *Gobierno de personas en la empresa*, p. 112.

¹⁴ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 108.

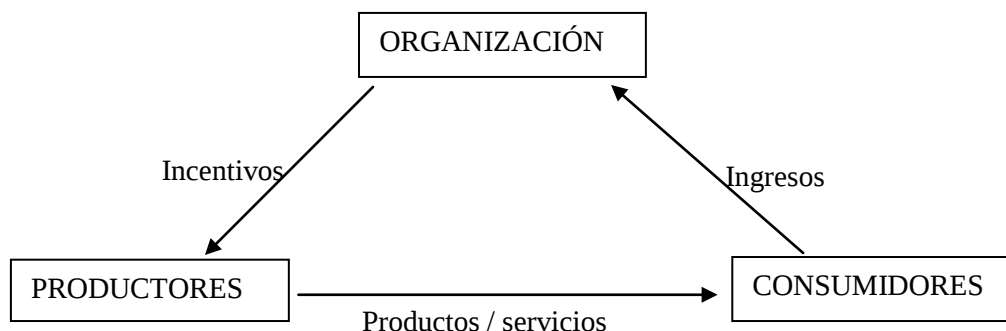


Fig. 2.3

La medida de la eficacia es la diferencia entre los recursos económicos generados – ingresos– por las actividades –productos y/o servicios– de las personas que se consideran forman parte de la empresa y los incentivos que deben ser distribuidos para motivar a dichas personas que participan en la misma para que realicen las actividades requeridas.

La eficacia, diferencia entre los recursos generados y los incentivos ($E = R - I$), depende de dos factores¹⁵:

Los recursos generados: el valor del producto o servicio para el entorno, es decir, el precio que los clientes están dispuestos a pagar por aquello que les ofrece la empresa. En esto influye la capacidad adquisitiva del mercado, la competencia, la existencia de subvenciones, etc.

Los incentivos mínimos necesarios para que quienes participan en la empresa realicen las acciones que se les pide, a cambio de satisfacer sus motivos extrínsecos, es decir, son los incentivos externos mínimos que demandan los productores para seguir cooperando en la organización.¹⁶ La cantidad mínima de incentivos depende de muchos factores, desde el desempleo que pudiera existir hasta el tipo de motivación de las personas que no tiene por qué limitarse exclusivamente a motivos extrínsecos. De modo que, atendiendo a los incentivos, la empresa es tanto más eficaz cuanto menor es la cifra de incentivos que hay que desembolsar; de esta manera, aumenta el fondo de incentivos disponibles.

Si los incentivos mínimos tienden a disminuir, los beneficios de la empresa tienden a ser mayores, y la eficacia de la organización crece.¹⁷ Por ello, se afirma que los incentivos mínimos que los empleados quieren recibir para realizar su trabajo, dependen del nivel de atraktividad y unidad de la empresa. Pues, tanto la atraktividad como la unidad descansan en otros motivos distintos de los económicos y ello repercute en una disminución de los incentivos económicos mínimos que demandan los empleados. Es decir, si las personas al realizar su trabajo están motivadas no sólo económicamente, sino, mas bien, priman sus

¹⁵ Ferreiro, P. y Alcázar, M. op. cit., p. 113.

¹⁶ Los incentivos externos mínimos pueden ser: remuneración económica y beneficios, vacaciones, oficina, etc.

¹⁷ Ferré M. y Carrasco, Angela M. “La eficacia en las organizaciones”. Documento de investigación de la escuela de dirección de la Universidad de Piura, Lima. 1998.

motivos intrínsecos y trascendentes, van a demandar una menor retribución económica por su trabajo.

Por ello, al analizar una decisión, no sólo debe considerarse desde el punto de vista de la eficacia, también se debe considerar desde el punto de vista de la eficiencia, es decir, si aumenta la atraktividad de la empresa, y desde el punto de vista de la consistencia, es decir, si aumenta la unidad de la empresa.

Por todo lo expuesto, las decisiones directivas –aún orientadas al logro de la eficacia– no deberían deteriorar la capacidad de lograr ésta a largo plazo la cual depende sobre todo de la competencia distintiva y la unidad en la organización.

A continuación –como se dijo en el apartado anterior– vamos a definir cada factor que se incluye en el Octógono. Para desarrollar el modelo, se tendrá en cuenta la primera clasificación de los factores, es decir, primero se hablará de los factores que corresponden a la Eficacia –factores de la primera fila del esquema–, luego los que corresponden a la Atraktividad –factores de la segunda fila– y por último los que corresponden a la Unidad –factores de la tercera fila.¹⁸

En ese orden, primero se hablará del factor que en el modelo representa a las personas –que perteneciendo a la empresa interactúan con otras–, es decir, el factor de la tercera columna del esquema. A continuación se verá el factor –dentro de esa misma dimensión organizacional– que corresponde a la acción organizacional conjunta que realiza la empresa, es decir, que corresponde a la primera columna del esquema. Y por último se hablará del factor que corresponde al gobierno de la empresa, en otras palabras, al factor que corresponde a la segunda columna del esquema.

Cuando se definan los factores de la segunda columna: Sistemas, Estilos y Valores de Dirección –los cuales corresponden al gobierno de la empresa–, por los motivos expuestos en el apartado anterior, se hablará de procesos directivos. Se mencionaron varios procesos, como por ejemplo, comunicación, delegación, control, remuneración, seguridad, calidad, formación, participación, evaluación, etc. Sólo se incluirán, en dichos factores, seis de todos los procesos directivos: delegación, participación, comunicación, formación, control y gestión de incentivos.

Estos procesos se creen que son los más importantes para los fines de esta tesis, ya que el objetivo de la misma es elaborar una herramienta para medir el clima organizacional. Y para ello se tomarán en cuenta las percepciones que tienen los empleados de la empresa hacia la misma. Por lo tanto, los seis procesos de dirección que se desarrollarán, dentro de los factores de gobierno, son los más percibidos por los empleados, en el día a día de la empresa.

3.1. ESTRUCTURA FORMAL

Representa a las personas o elementos de la empresa a través de las funciones o roles que les son asignados a cada una de ellas. En la estructura formal aparecen las personas reflejadas tan sólo en cuanto son “algo” capaz de realizar una serie de

¹⁸ Ver página 27.

operaciones que faciliten la resolución de los problemas que plantea el entorno externo.¹⁹

Como vimos anteriormente a cambio de realizar esas operaciones o el cumplimiento de las tareas encomendadas, el trabajador recibe unos incentivos mínimos. Las funciones de cada puesto de trabajo –contenido, objetivos y responsabilidades– y su coordinación con los demás, con independencia de la persona concreta que desempeñe la función, se encuentran descritos en el Sistema Formal de la empresa²⁰.

En el sistema formal, las personas se representan en el organigrama, el cual muestra la forma en que el puesto se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización; el organigrama nos señala quién es el decisor. También a través de la descripción de puestos se especifica la lista de tareas, responsabilidades, etc. que debe realizar cada persona, según el puesto en el que se encuentra.

3.2. ESTRATEGIA

Para lograr que la empresa sea eficaz, es decir, para que la empresa genere los recursos económicos mínimos necesarios –para quienes participan en la empresa dentro y fuera de ella– para que pueda seguir operando, se necesita que la empresa se adapte al entorno. Como menciona Pérez López²¹ al marco que determina qué acciones conjuntas ha de seguir la empresa para que se adapte al entorno lo denominamos estrategia.

Eduardo Navarro²² opina que el concepto de estrategia ‘tradicional’ se basa en utilizar herramientas de análisis para ‘ver el futuro’, para definir una serie de acciones que llevan a un óptimo perfeccionamiento. También menciona que actualmente no es así en muchos casos, ya que no todos los cambios en el entorno son predecibles, más bien la incertidumbre es la norma. Obviamente –menciona– en estos casos el desarrollo de la estrategia es mucho más complejo y además ha de ser mucho más flexible.

También opina que la estrategia no debe ser algo rígida ni debe considerarse como un proceso con un inicio y un fin, más bien debe ser considerada como un elemento indispensable para encontrarle sentido a cada una de las acciones que se desarrollan en el día a día. En otras palabras, la estrategia es una herramienta indispensable en las organizaciones, pero los constantes cambios en el entorno hacen que la estrategia cambie hacia una línea más participativa y constante, empleando líneas mucho más flexibles.

¹⁹ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 119.

²⁰ Ferreiro, P. y Alcázar, M. op. cit., p. 45.

²¹ Pérez López, J. A. “*El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa*”, cuadernos EMPRESA Y HUMANISMO N°4, Barcelona.

²² Navarro, E., “*Estrategia en un entorno de cambio constante*”, Revista Improven Empresarial, 2002. En: www.improven-consultores.com.

Para elaborar la estrategia, se fijan metas estratégicas que contemplan los siguientes aspectos: financieras, comerciales, técnico-productivas y laborales.²³

3.3. SISTEMAS DE DIRECCIÓN

Pérez López define los sistemas de dirección como las acciones o decisiones que deben coordinar los directivos para lograr el objetivo o propósito.

En estas acciones, se manifiesta la capacidad estratégica que debe tener todo directivo para lograr aumentar la eficacia sin deteriorar la unidad ni la competencia distintiva de la empresa. Esto se logra coordinando las funciones o roles que realiza cada persona en la empresa –estructura formal– para lograr cumplir con la estrategia de la misma. Esto se logra a través de varios procesos directivos como la delegación, participación, comunicación, formación, control y gestión de incentivos. A continuación, veremos cada uno de ellos, desde el punto de vista de la capacidad estratégica.

DELEGACIÓN:

La delegación significa soltar decisiones,²⁴ supone una cesión de poder necesario para que se puedan tomar las decisiones, en otras palabras, se está dando autonomía dentro de unos límites y criterios que da el que delega²⁵. Se supone que el que delega sólo debe ayudar al subordinado basándose en los criterios que se han establecido previamente, debe enseñar al subordinado. Si el subordinado se equivoca, ambos son responsables; y si el subordinado tiene éxito, también ambos son los que han acertado.

Desde el punto de vista de la capacidad estratégica, el directivo –como mencionan Ferreiro y Alcázar²⁶– debe delegar para poder aprovechar mejor los escasos recursos y así obtener mejores resultados. En este caso, es una delegación técnica en la que se delega para obtener unos resultados, es decir, no es una delegación propiamente dicha, ya que sólo el jefe asigna a los subordinados tareas o acciones que se indican en la estrategia para que la empresa sea eficaz.

Si sólo se considerara delegar por obtener resultados, se obtendría eficacia a corto plazo. Para que realmente haya delegación, debe considerarse delegar para obtener, además de la eficacia, atraktividad y unidad en la empresa.²⁷

El jefe debe asignar responsabilidad o poder de decisión al subordinado, cediendo la autonomía suficiente para ejercer el trabajo delegado, pero también el jefe debe pedir un “rendimiento de cuentas”, para asegurarse de que se hace lo asignado como se debería hacer, y el subordinado debe estar dispuesto a darla.

²³ Pérez López, J. A. *Apuntes sobre la teoría de la acción humana en las organizaciones*, apuntes de seminario dado en el Instituto de Alta Dirección Empresarial, INALDE, de la Universidad de la Sabana. Bogotá, Colombia, 1992. Compilada por Guillermo Pardo Koppel, p. 164.

²⁴ Ibidem, p. 138.

²⁵ Ferreiro, P. y Alcázar, M. op. Cit., p. 210.

²⁶ Ibidem, p. 221.

²⁷ Se verá posteriormente, ya que sólo estamos hablando de capacidad estratégica del directivo.

PARTICIPACIÓN:

Participación y delegación no son lo mismo. Una persona tiene que ser participativa siempre, aunque el nivel de delegación no sea muy alto. Mientras que la delegación es soltar decisiones, la participación se da en parte del proceso de toma de decisión.²⁸

Antes de delegar algo al subordinado, es indispensable que el jefe lo vaya entrenando. A esto se denomina participación. Según Pérez López, ésta consistirá en aportar información relevante para la decisión del jefe o directivo. Serán informaciones significativas para identificar mejor el problema, para la generación de alternativas de solución y para la evaluación de las mismas.

La participación no significa codecisión o decisión conjunta de una serie de personas. Significa la intervención de las personas afectadas por una cierta decisión en las diferentes partes del proceso –identificación del problema, generación y evaluación de alternativas– por el que se prepara la elección de un plan de acción, el cual lo realiza el jefe.²⁹

Desde el punto de vista de la capacidad estratégica, al igual que en delegación, el jefe utiliza la participación para obtener mejores resultados. Por ejemplo, el jefe puede utilizar la participación porque no tiene tiempo y necesita que lo ayuden a resolver algún problema y sabe que si no recibe ayuda, no lo podrá resolver a tiempo. Sólo se considera la participación de los subordinados para obtener mejores resultados sin pensar en la atraktividad de la empresa, es decir, sin considerar las cualidades profesionales de cada uno de los miembros, tampoco se piensa en la unidad de la empresa. Los resultados que se obtendrían serían a corto plazo.

COMUNICACIÓN:

Comunicar es intercambiar conocimientos con otras personas siendo un proceso de doble sentido. Su finalidad es que las otras personas adquieran un conocimiento que no tienen, pero necesitan para actuar bien y libremente.³⁰

La comunicación, desde este punto de vista, es considerada como lo que se comunica a los subordinados para que hagan bien su trabajo, desde lo que tienen que hacer hasta lo que tienen que lograr con ello, es decir, para mejorar la eficacia. Esto es por el lado de lo que la empresa espera que hagan las personas. Para ello, la comunicación – como se entiende aquí– debe ser clara.

También engloba lo que reciben las personas de la empresa. Es decir, la comunicación a los subordinados también debe ser clara en cuanto a su remuneración, ascensos, incentivos, seguro, vacaciones, etc.

Existe comunicación descendente, ascendente y lateral.³¹ La comunicación descendente es la que realiza el jefe al subordinado, y es información acerca de lo que deben hacer las personas en su trabajo, como ya se dijo anteriormente.

²⁸ Pérez López, J. A. *Apuntes sobre la teoría de la acción humana en las organizaciones*, p. 138.

²⁹ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 402.

³⁰ Ferreiro, P. y Alcázar, M. op. cit., p. 186.

La comunicación ascendente incluye, desde este punto de vista, si el subordinado ha entendido lo que le comunicó su jefe, también si hay inconvenientes al obtener las tareas que le han encomendado. Y la comunicación lateral sería intercambios de información con el fin de coordinar las operaciones en la misma área o entre las diferentes áreas de la empresa para lograr resultados.

Un adecuado diseño y estructura del sistema formal de información facilita la comunicación, desde el punto de vista de la eficacia.

CAPACITACIÓN O SISTEMA FORMAL DE FORMACIÓN:

Por medio de la capacitación se le dará o aumentará a los empleados los conocimientos que requieren para incrementar sus habilidades o capacidades para aumentar la productividad y la eficacia.

Aquí no se habla de formación, sino de capacitar para aumentar la eficacia. Se capacita a aquellos que necesiten mejorar su desempeño en su trabajo o a aquellas personas que recién ingresan o son ascendidas y se les capacita para el puesto que van a ocupar. Como menciona Ferreiro y Alcázar³², no se toma en cuenta a la persona, sino que se adecue al puesto que ocupa o que va a ocupar.

Las tecnologías en constante cambio requieren que los empleados de la empresa “afinen”, de manera continua, su conocimiento, habilidades y aptitudes para que sean capaces de caminar los nuevos procesos y sistemas para que se desempeñen satisfactoriamente. Es decir, desde este punto de vista, la capacitación se utiliza para impulsar el aprendizaje operativo del empleado.

La empresa capacita a su personal cuando se introduce alguna mejora tecnológica como el empleo de máquinas más sofisticadas, el empleo de un nuevo software o también cuando se quiere que algún miembro de la empresa sepa de algún tema para que luego aplique esos conocimientos en la misma. Por ejemplo, si una empresa quiere una mejora en sus procesos, envía al jefe de producción a una capacitación sobre el tema en un determinado tiempo y éste luego regresa para aplicarlo a la empresa. Es decir, se prevé las necesidades futuras de la empresa.

CONTROL COACTIVO:

Control se refiere a la manera de influir, a través del sistema formal o de sus directivos, en las acciones de sus empleados respecto al logro de lo que se quiere conseguir. Control Coactivo se refiere al sistema de control del sistema formal de la empresa que busca influir en la conducta de los empleados a través de sus motivos extrínsecos, ya sea a través de premios o castigos. Otorgando premios por un determinado comportamiento y castigos como una sanción por ir en contra de las normas o por malos comportamientos.

³¹ Se ha tomado como referencia el libro de Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar, p. 194.

³² Ibidem, p. 259.

Lo ideal es que exista un sistema de control en el cual se asegure el cumplimiento de lo que se tiene que hacer, para ello se utiliza el poder coactivo³³ en la empresa. Esto es ideal, ya que nunca podría ser perfecto un sistema de control. Por ejemplo, no se puede conseguir con el sistema formal que un operario aprenda algo o que un jefe sea un líder. Pero sí el sistema formal debería asegurarse de sancionar –utilizando el poder coactivo– a aquellos jefes que comenten abusos de poder contra sus subordinados, a empleados que realizan sobornos, etc. Este tipo de acciones, las cuales son injustas, deben evitarse. Para ello, deben incluirse, en el sistema formal, normas que sancionen a tales acciones. Si se cometen estas malas acciones, se estaría yendo contra las normas.

De esta manera, se debe usar el control coactivo, es decir, utilizando el poder coactivo y estableciendo normas que influyan a través de motivos extrínsecos –como mencionamos al inicio– que evitarían que se actúe inconsistentemente. El grado en que es necesario el control externo o coactivo viene determinado por la posesión de virtudes morales³⁴ de los empleados.

SISTEMA FORMAL DE INCENTIVOS:

Cuando se refiere a incentivos, se está refiriendo a los incentivos tangibles, los cuales son los incentivos externos que demandan los empleados por el trabajo realizado, por ejemplo, remuneración económica, ascensos, anticipos de sueldo, adelanto de vacaciones, permisos por causas especiales, bonificación por enfermedad del cónyuge, etc.

En el caso del sistema formal de incentivos, se evalúa la importancia de los criterios formales para la empresa y su política en general para asignar los incentivos tangibles a los empleados por el trabajo realizado.

Los incentivos tangibles se establecen basándose en criterios determinados en el sistema formal, es decir, se basa en lo que el empleado hace en su puesto de trabajo, por ejemplo, si cumple horarios, si cumple las tareas encomendadas. La empresa también puede tomar como criterio formal para asignar la remuneración la antigüedad en la empresa, los estudios realizados del empleado, etc.

Si la empresa se basara sólo en estos tipos de criterios para fijar la remuneración, dar un ascenso, etc., estaría fomentando que el empleado se interese más por la misma desde el punto de vista de los motivos extrínsecos, es decir, el empleado tomará en cuenta la necesidad que tenga y las alternativas con las que cuenta en la empresa. En otras palabras, sólo tomará en cuenta lo que la empresa le pueda ofrecer.

Al fijar estos criterios en la empresa, ésta debe asegurarse de que el empleado entienda cómo se aplican los criterios para dar estos incentivos, es decir, los criterios de asignación de incentivos tangibles deben ser claros y deben darlos a conocer desde un inicio.

³³ Pérez López lo define como la capacidad de la empresa para estimular comportamientos a través de motivos extrínsecos.

³⁴ Virtud moral es una mayor facilidad para actuar correctamente. Se adquieren por la repetición de acciones correctas. Se llaman morales porque son de la voluntad. Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar, op. cit., p. 266.

3.4. ESTRUCTURA REAL

En la estructura real, se representa a las personas que actúan para llevar a cabo aquellas funciones que se representan en el sistema formal. El análisis de la estructura real trata de especificar características individuales que ayudan al logro de objetivos individuales y organizacionales simultáneamente. La estructura real se trata de especificar cualidades psicológicas y motivacionales que faciliten la coordinación interna de la organización.³⁵

Así, por ejemplo, –comenta Pérez López– en el análisis de una estructura formal se aborda el tema de si las decisiones del lanzamiento de un nuevo producto deben hacerse a través de un equipo “ad hoc” en el que estén representados una serie de departamentos. En el plano de la estructura real, se trataría de perfilar las características personales y de procedimiento que son necesarias para que ese grupo de personas sea un verdadero equipo de trabajo.³⁶ Se incluye el interés por aprender del empleado, sus capacidades y habilidades para realizar una tarea.

En la estructura real, se analiza si los empleados tienen o no las capacidades para resolver los roles que se les han asignado. Por ejemplo, si un directivo que ocupa un puesto importante en una determinada empresa, no tiene la capacidad de comunicar a su gente lo que quiere que hagan, no va a poder desempeñar bien los roles que le asigna el sistema formal.

3.5. OBJETO

Pérez López lo define como qué hace bien la empresa, en otras palabras, su competencia distintiva, qué hace la organización. La competencia distintiva es mucho más que un instrumento para competir. La competencia distintiva no consiste en que la gente aprenda cosas que no sabe, sino que aprenda a utilizar esos conocimientos y habilidades en el contexto de la organización, resolviendo problemas. La competencia distintiva es el grado de coordinación espontánea con la cual la gente funciona. Sólo tiene lugar en el contexto de los planes de acción que se estén haciendo para cumplir las metas estratégicas.³⁷

En otras palabras es el saber hacer para seguir operando, es lo que las personas hacen en concreto en la organización para satisfacer sus motivos intrínsecos³⁸. El directivo debe ser capaz de desarrollar capacidades operativas en las personas que trabajan en la empresa, es decir, debe ser capaz de poder desarrollar dichas capacidades en los empleados, según el interés del empleado, sus habilidades y capacidades. Esto lo veremos más adelante cuando veamos estilos de dirección.

³⁵ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 147.

³⁶ Ibidem, p. 148.

³⁷ Pérez López, J. A. *Apuntes sobre la teoría de la acción humana en las organizaciones*, p. 166.

³⁸ Pérez López los define como cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que realiza y que depende tan sólo del hecho de realizarla (Pe. el aprendizaje que provoca, el gusto de hacerlo, etc.)

3.6. ESTILOS DE DIRECCIÓN

El directivo pone en práctica su capacidad ejecutiva, es decir, capacidad de descubrir y aprovechar las oportunidades, capacidades, habilidades y aptitudes de las personas para desarrollar la competencia distintiva, es decir, lo que hace la empresa, el saber hacer de la misma, para –de esta manera– aumentar la eficacia y para lograr el objetivo.

Esto se logra a través de los procesos directivos que se nombraron en el apartado anterior. El directivo pondrá en práctica estos mismos procesos, pero desde el punto de vista de la capacidad ejecutiva, ya no estratégica.

Por ello, Pérez López³⁹, define los “estilos de dirección” como los modos concretos de actuación por los que –los directivos– orientan su acción y coordinación, no formalizada, que resulta de esos modos de actuar. También –comenta Pérez López– que un estilo de dirección será tanto más positivo cuanto más contribuya a conseguir que las personas actúen por motivos internos, es decir, que expresa su valor como algo que satisface a las personas por lo que allí hacen, a la hora de realizar aquello que la organización les demande.

A continuación, veremos cada una de los procesos directivos, desde el punto de vista de los estilos de dirección:

DELEGACIÓN:

Ya no es una delegación técnica, más bien el directivo, sabiendo cuáles son las habilidades y capacidades de sus subordinados, utiliza la delegación como herramienta para aumentar la competencia distintiva en la empresa.

Es decir, al subordinado se le da libertad de desarrollar sus propias ideas, dirigir sus labores, adquirir responsabilidades: se le cede poder. El directivo busca que se capaciten y desarrollen como profesionales. Pero hay que recalcar que el interés del subordinado es sólo por motivos intrínsecos. Es una delegación inestable porque sólo se mantiene mientras no sufra mucho la eficacia de la empresa.⁴⁰

El directivo debe tener la capacidad de delegar o ceder poder a sus subordinados adaptando las capacidades y habilidades de los mismos con los objetivos que se quieren cumplir para lograr –como ya se dijo antes– la competencia distintiva o para lograr satisfacer los motivos intrínsecos de los subordinados, es decir, que les guste lo que hacen, que aprendan hacerlo, etc.

PARTICIPACIÓN:

La participación es el único procedimiento por el que pueden aprender experimentalmente a ejercer cada vez mejor sus funciones decisoras.⁴¹ Como ya se

³⁹ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 148.

⁴⁰ Ferreiro, P. y Alcázar, M. op. cit., p. 221.

⁴¹ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 403.

dijo anteriormente –al hablar de participación desde el punto de vista de la capacidad estratégica– esto se realiza usualmente antes de delegar, antes de soltar todo.

El jefe ya no permite la participación pensando sólo en obtener resultados, sino también considera las cualidades profesionales de cada uno de sus subordinados. Facilita la participación de los otros para que les resulte atractivo su trabajo. De esta manera, está satisfaciendo los motivos intrínsecos de los mismos.

Al igual que en delegación, el jefe permite la participación adaptando las cualidades profesionales de sus subordinados con la competencia distintiva que se quiere conseguir en la empresa.

COMUNICACIÓN:

Aquí la comunicación es considerada como lo que se quiere decir a los empleados para que sientan mayor satisfacción por realizar su trabajo, es decir, para mejorar la atraktividad. Desde este punto de vista, veremos lo que es comunicación descendente, ascendente y lateral.⁴²

La comunicación descendente se refiere a lo que hacen los subordinados en su trabajo. Es decir, se trata de comunicar el futuro profesional del subordinado, el desarrollo profesional, la experiencia, etc. Se comunica a los empleados para motivarlos intrínsecamente.

A diferencia del tipo de comunicación desde el punto de vista de la capacidad estratégica, que comunica lo que se quiere que se haga, aquí se refiere a la comunicación de criterios para que ellos decidan. Promueve los motivos intrínsecos.

La comunicación ascendente debe incluir los aportes que los subordinados hacen a la empresa, ya sea con ideas o sugerencias. Para que esto se dé, los jefes deben escucharlos y apoyarlos para que así fomenten el ingenio y la creatividad de los subordinados.

Por último, la comunicación lateral, aquí se entiende como un medio para la formación profesional de los subordinados, ya que se intercambian conocimientos e ideas entre empleados del mismo nivel jerárquico.

Los estilos de dirección y el grado de participación de las personas posibilitan la comunicación con relación a la atraktividad.

SISTEMA INFORMAL DE FORMACIÓN:

Está enfocado al desarrollo profesional, a la línea de carrera de cada empleado. Se tiene en cuenta el interés profesional del mismo, sus capacidades, sus habilidades y también el interés y necesidades de la empresa.

⁴² Ferreiro, P. y Alcázar, M. op. cit., p. 195.

Ya no sólo se trata de capacitar a los empleados, lo cual es operativo, sino es enseñarles a pensar, que sean creativos, que planteen soluciones, enseñarles a aplicar sus conocimientos para identificar y resolver problemas. En otras palabras, es ayudar al subordinado a que se ayude a sí mismo, es decir, dar los criterios, pautas de actuación que debe tener el empleado, para que él pueda tener más criterio y pueda aplicar lo que sabe al resolver problemas en su trabajo.

Se busca satisfacer sus motivos intrínsecos por el trabajo que realiza. Es enseñarles a usar correctamente sus conocimientos, a saber qué acción es conveniente y cuándo no lo es.

CONTROL MANIPULATIVO:

Se refiere a la utilización del poder para influir en el comportamiento de las personas a través de sus motivos intrínsecos, en otras palabras, es la utilización del poder –de los directivos– para manipular a los empleados para conseguir lo que desean, si es que el uso del poder está desligado del respeto a otras personas.⁴³

Para ejercer este tipo de control se utiliza el poder manipulativo o persuasivo. Este se usa cuando se le ofrece al subordinado razones atractivas para que se comporte de una determinada manera independientemente de la influencia en otras personas.

El directivo utiliza este tipo de poder para ejercer el control y lo utiliza separado de los motivos trascendentes⁴⁴. Dicho directivo va a seducir y engañar a sus empleados para que realicen lo que él quiere. Para ello, satisfará sus necesidades sentidas, es decir, no reales de sus subordinados, los trata de convencer, los “compra” haciendo que a los subordinados les guste lo que hacen.

SISTEMA INFORMAL DE INCENTIVOS:

Desde este punto de vista, se refiere a la asignación de incentivos tangibles no percibidos en los sistemas formales y que los directivos asignan basándose en criterios particulares. Es un factor informal de evaluación –no estipulado formalmente– al que cada jefe apelará según su juicio y criterio para asignar incentivos tangibles.

El jefe tendrá en cuenta, ya no sólo lo que estipula en el sistema formal, sino, por ejemplo, el desarrollo profesional del subordinado, sus conocimientos, sus años de servicio, la situación personal y necesidades reales de cada uno. Se aumenta la competencia distintiva de la empresa por aporte de ideas, sugerencias, etc⁴⁵.

Hay que recalcar que los criterios que se tomen en cuenta para la asignación de incentivos deben quedar claros y deben considerarse justos para los empleados. Por

⁴³ Ibidem, p. 178.

⁴⁴ Pérez López los define como aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecute la acción (por ejemplo: la satisfacción del hambre del niño cuando su madre lo alimenta, la ayuda que se le está prestando a un cliente o un compañero, etc.)

⁴⁵ Si es que este criterio no se estipula formalmente.

ejemplo, si se da un “premio” o si se paga extraordinarios porque el empleado realizó una mejora en la empresa, dando alguna sugerencia, este premio debe ser justo, es decir, no se puede premiar con una contraprestación pequeña, si a la empresa la idea o sugerencia le ha ahorrado millones de dólares.

El asignar los incentivos tangibles no sólo se refiere a asignar pagos extraordinarios, sobre el sueldo base, sino es también, por ejemplo, aplicar un aumento de sueldo por que el jefe cree que el subordinado ha aumentado su gobierno sobre otras personas, ascender a uno de sus subordinados por que cree que tiene las capacidades y habilidades que el puesto necesita no sólo operativas, sino también cognoscitivas y motivacionales y sin tener en cuenta, por ejemplo, los años de experiencia que debe tener el subordinado en el puesto anterior como estipula el sistema formal, etc.

3.7. MISIÓN INTERNA

Pérez López⁴⁶ define la misión interna, como aquellas necesidades reales de los empleados que la empresa debe satisfacer. Incluyen el desarrollo de ciertas capacidades tanto operativas como afectivas o desarrollo de la calidad motivacional⁴⁷. La empresa, además de los incentivos económicos mínimos y del desarrollo de la capacidad de hacer y saber de sus empleados, debe ofrecerles una preocupación sincera por cada uno, ayudándolos a mejorar en todos los aspectos, invirtiendo en su desarrollo moral.

El directivo debe ser capaz de lograr esto a través del ejemplo en su actuar y de las funciones directivas desde el punto de vista de la capacidad de liderazgo, lo cual veremos mas adelante en valores de dirección.

Por ejemplo, un agente de ventas que tenía que cubrir una cuota mensual y, para cumplirla, su jefe de ventas le “sugiere” que venda, a los clientes, productos que estaban en el almacén, los cuales se encontraban desactualizados. En este caso, el jefe no está ayudando al agente a mejorar como persona, no lo ayuda a que mejore su calidad motivacional.

Es decir, no sólo basta que el jefe logre que el empleado sea eficaz –cumpliendo la cuota– ni que mejore su capacidad operativa –desarrolle su habilidad de vendedor convenciendo a los clientes a comprar esos productos– ya que el jefe sólo estaría logrando que la empresa sea eficaz a corto plazo y que el empleado no mejore su calidad motivacional, no desarrolle como persona al pedirle al empleado que realice la venta sin pensar en el cliente.

3.8. MISIÓN EXTERNA

Según Pérez López, misión externa es qué producimos y para quién producimos, que piensen en el consumidor como persona, como ser humano que consume el producto

⁴⁶ Pérez López, J. A. *El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa.*

⁴⁷ Se refiere a la proporción que tienen los motivos trascendentes– por encima de los motivos extrínsecos e intrínsecos– en la motivación total de una persona cuando ésta realiza una acción determinada. A mayor proporción de motivación trascendente, mayor calidad motivacional de la persona.

o servicio que ofrece la empresa –no pensar en el consumidor como un “paquete de deseos”– tratando de resolver los problemas del consumidor o cliente.⁴⁸

En otras palabras, es el valor real que la empresa busca satisfacer en su entorno propio –clientes o consumidores de sus productos o servicios– viene definida por las necesidades humanas que la empresa busca satisfacer en su entorno externo.⁴⁹

El cliente recibe la solución de su necesidad real por parte de la empresa; ésta sabe qué es lo que necesita porque escucha al cliente, lo entiende y le ofrece la solución de la mejor manera posible.

De esta manera, la empresa ganará un cliente fiel, leal que proporcionará ideas, sugerencias para mejorar y, además, le proporcionará otros clientes, ya que seguramente recomendará a otros el producto o servicio.

En cambio, un traficante ilícito de drogas, no tiene una misión externa, ¿qué necesidad real de los clientes está satisfaciendo? Esta empresa puede ser muy eficaz, pero sin una misión externa clara. Menciona Pérez López⁵⁰ que no es posible el desarrollo de su competencia distintiva –objeto– y las estrategias no serán más que intentos de respuesta oportunista a los parámetros que fije el entorno.

3.9. VALORES DE DIRECCIÓN

Pérez López⁵¹ menciona que los valores de dirección expresan el cómo se trata a las personas y en virtud de qué criterios, a la hora de tomar decisiones. También menciona que el conocimiento de esos valores será objeto de gran interés e investigación por parte de los afectados por las decisiones. Los empleados se darán cuenta de los criterios que utilizan sus jefes para tomar las decisiones, por ejemplo –dice Pérez López– quién no ha oído decir a personas con gran sentido común: “Mira lo que le hicieron a fulano ¿tú crees que esas personas son de fiar?”

A través de los valores, los directivos buscarán satisfacer las necesidades reales de las empleados y de los clientes, es decir, tratarán que los empleados aumenten su calidad motivacional e internalicen –o hagan suyos– los objetivos de otros –objetivos de la empresa– para que la misma pueda satisfacer las necesidades reales de los clientes.

Esto se logra poniendo en práctica los procesos directivos –ya mencionados– desde el punto de vista de la capacidad de liderazgo. Es decir, la capacidad que tiene el directivo –además de las capacidades estratégica y ejecutiva– para desarrollar el sentido del deber y a aprender a valorar las consecuencias de sus actos, cuando afectan a otros. En otras palabras, se busca ‘mejorar’ a las personas a través de los procesos directivos que a continuación se mencionan:

⁴⁸ Pérez López, J. A. *Apuntes sobre la teoría de la acción humana en las organizaciones*, p. 134.

⁴⁹ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 171.

⁵⁰ Ibidem, p. 171.

⁵¹ Ibidem, p. 176.

DELEGACIÓN:

Se delega ya no sólo para lograr resultados o desarrollar la competencia distintiva, sino, además, para que los subordinados aprendan a valorar sus acciones, a darse cuenta de cómo afectan éstas a otras personas. También se delega para que en la empresa se fomente la unidad y la confianza mutua.

Si el subordinado se equivoca el jefe debería dialogar con él, analizando sus errores y así enseñarle a tomar las decisiones correctas. El jefe debe tener en mente que si se equivoca, no hay que sancionarlo ni quitarle el poder que se le cedió, más bien se le debe asesorar. El jefe también debe hacerle seguimiento en todo el proceso de la ejecución de lo delegado apoyándolo en casi todas las etapas⁵²: identificación del problema, diagnóstico, alternativas y evaluación de alternativas. De esta manera, se dará cuenta de que si los errores que comete –si es que los comete– es porque no sabe o porque no quiere y en cada caso tomar las medidas pertinentes.

Según Pérez López⁵³, el jefe debe darse cuenta cuándo una persona está en las condiciones adecuadas –tanto operativas como motivacionales– para tomar bien las decisiones. Cuando ocurre esto, el jefe debe probarle, prudencialmente, para que se entrene y llegue a tomarlas bien. Si el proceso de delegación funciona, se va soltando más y más.

En resumen, la delegación se realiza buscando que el delegado actúe para detectar necesidades reales de otras personas, ya sea clientes, colegas, etc. En otras palabras, se trata de que el subordinado sea un líder⁵⁴, es decir, que se preocupe por desarrollar en otras personas el sentido del deber y que aprendan a valorar sus acciones en cuanto afectan a otros.

PARTICIPACIÓN:

El jefe facilita la participación ya no sólo por resultados y por satisfacción de la motivación intrínseca de sus subordinados, sino, además ayuda a que los subordinados se pongan a pensar en otros en una actitud de servicio⁵⁵. El directivo, de esta manera, logra la atraktividad a largo plazo y también fomenta la confianza en la empresa.

El jefe también utiliza la participación como una herramienta para lograr que el subordinado actúe en la satisfacción de las necesidades reales de los clientes y así lograr la eficacia a largo plazo en la empresa. Igualmente, trata que sus subordinados ofrezcan el mejor servicio al cliente, asimismo, utiliza la participación para la formación de líderes.

⁵² Ferreiro, P. y Alcázar, M. op. cit., p. 214.

⁵³ Pérez López, J. A. *Apuntes sobre la teoría de la acción humana en las organizaciones*, p. 138.

⁵⁴ Ferreiro, P. y Alcázar, M. op. cit., p. 228.

⁵⁵ Ibidem, p. 165.

COMUNICACIÓN:

Aquí la comunicación, la cual es propia de la función de un directivo, es la que busca que el subordinado descubra el valor real de lo que está haciendo, para así encontrar el sentido que tiene su trabajo.⁵⁶ Para ello las personas deben identificarse con la empresa, y la comunicación contribuye a ello, tanto la descendente, ascendente y lateral⁵⁷.

El jefe debe comunicar y ayudar a comprender a los subordinados que son su trabajo están participando en la satisfacción de una necesidad real humana.

Para que la comunicación funcione, los subordinados deben estar motivados, es decir, debe primar en ellos los motivos trascendentes. De no ser así, el jefe debe comunicar a los subordinados enfocando las consecuencias de sus acciones en otras personas.

La comunicación ascendente debe incluir o debe mostrar si los subordinados se han identificado con la empresa, es decir, si han encontrado el sentido de lo que hacen, si lo que hacen lo hacen por otros. A través de este tipo de comunicación, la empresa conoce las necesidades reales de sus subordinados.

Y la comunicación lateral, desde el punto de vista de la unidad, ya no se entiende como un intercambio de ideas entre los compañeros de trabajo, sino que el subordinado da ideas, razones, conocimientos a sus compañeros sin esperar nada a cambio, sólo por una actitud de servicio, de compañerismo hacia ellos.

La calidad motivacional de las personas de la empresa permite ponerse a todos en el lugar de otros, lo que fomenta la comunicación hacia la identificación con la empresa y hacia la unidad de la misma.

FORMACIÓN O EJEMPLARIDAD⁵⁸:

Ya no sólo es capacitación, ni enseñarles a “pensar” para identificar y resolver problemas, sino, además es enseñarles a desarrollarse como personas, es decir, a desarrollar sus virtudes morales. Esta es la manera de formar líderes.

Se enseña haciéndoles ver las consecuencias de sus acciones sobre otras personas y siendo consecuente con lo que se les dice, es decir, dando el ejemplo. Hay que tener en cuenta que la persona hace uso de su libertad, y sólo aceptará este tipo de formación cuando lo desee.

El directivo enseña con el ejemplo, es decir, cuando demuestra que en su actuar pesan los motivos trascendentes, que resuelve problemas reales⁵⁹. Además, los empleados deben comprobar que las políticas de la empresa fomentan este actuar y penalizan al que obre contrariamente.

⁵⁶ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 405.

⁵⁷ Ferreiro, P. y Alcázar, M. op. cit., p. 197.

⁵⁸ Desde el punto de vista de la capacidad de liderazgo, la formación de los empleados se entiende como ejemplaridad.

⁵⁹ Aquello que impide o dificulta unas satisfacciones reales.

La ejemplaridad de un jefe es el único medio para alcanzar la autoridad⁶⁰, para ayudar a otros a que actúen a su vez por motivos trascendentes y también ayudarles a que aprendan a resolver problemas reales en su trabajo.

CONTROL DIRECTIVO:

Control directivo o autoridad, se refiere a la influencia de los directivos en la conducta de los trabajadores, ya no basada en el poder, sino apela a sus motivos trascendentes.⁶¹ La autoridad se otorga informalmente. El directivo inspira en los subordinados respeto; estos tienen confianza en las decisiones del directivo, saben que sus decisiones –aunque no las entiendan– son para beneficio de todos. Es independiente del poder que se tenga en la empresa, es decir, una persona puede tener mayor poder que otra; sin embargo, esta última tiene mayor autoridad que la primera.⁶²

La autoridad se basa en la libre aceptación de las subordinados, es decir las órdenes del directivo son aceptadas sin que haya coacción de ningún tipo.⁶³ Es importante que la empresa no utilice incentivos para formar al personal en el cumplimiento de la misión de la empresa. Si esto sucede, los empleados cumplirán con la misión porque se les va a dar algo a cambio, por el contrario, las sanciones servirán para garantizar unos mínimos en la empresa.

Un directivo logra tener autoridad a través de la ejemplaridad. La autoridad de un directivo aumenta, si se utiliza el poder coactivo y manipulativo para el bien de todos los que conforman la empresa.

Así como aumenta la autoridad también puede disminuir, según Pérez López, esto puede ocurrir mediante tres maneras⁶⁴:

1. **Uso injusto del poder.** Se refiere al uso del poder para quitar a alguien lo que le pertenece. Por ejemplo, cuando se le delega a un empleado algún tipo de trabajo, el cual lo realiza muy bien, pero el reconocimiento de dicho trabajo lo recibe su jefe y no se le reconoce al empleado el trabajo realizado. Esto genera pérdida de confianza hacia el jefe.

2. **No usar el poder cuando debe usarse.** Si un directivo no usa el poder coactivo y manipulativo para unos mínimos de eficacia y atractividad en la empresa, entonces va a disminuir la eficacia y atractividad de la misma, y los subordinados van a desconfiar en su capacidad profesional. Por ende, se genera una pérdida de confianza hacia el jefe. Una vez conseguidos esos mínimos, el directivo debe ser capaz de influir en los motivos trascendentes de los subordinados.

⁶⁰ Capacidad que tiene una persona para apelar a los motivos trascendentes de otros, se verá con mas detalle a continuación.

⁶¹ Ibidem, p. 172.

⁶² Ibidem, p. 172.

⁶³ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 405.

⁶⁴ Ibidem, p. 216.

3. **Uso inútil del poder.** Consiste en establecer demasiadas e innecesarias restricciones a la libertad de actuación de los subordinados. De esta manera, está reduciendo la atraktividad de los mismos.

JUSTICIA Y EQUIDAD EN LOS INCENTIVOS:

Se refiere a los criterios de justicia y equidad en la distribución de los incentivos tangibles de la empresa.

- **Justicia**, se refiere a la asignación individual de incentivos tangibles conforme a lo estipulado por la empresa para asignar tales incentivos y de acuerdo con el trabajo de cada empleado dentro de la empresa.
- **Equidad**, se refiere a que en la empresa no haya desigualdad entre los miembros de la misma en cuanto a la remuneración, promoción o ascensos, etc.

Esto contribuye a que no se deteriore la confianza y la unidad en la empresa. Por ejemplo, si un jefe toma en cuenta la necesidad real de una persona como criterios de asignación de sueldos de un determinado mes, pero además los demás miembros de la empresa creen que es justo y equitativo; justo para la persona por el trabajo que realiza y hay igualdad de oportunidades para los demás. Entonces, la confianza para con el jefe y para con la empresa se fortalece, asimismo aumentará la unidad en la misma.

Para que no se deteriore la unidad en la empresa,⁶⁵ el jefe no debe prometer lo que no pueda cumplir. No deben existir excesivas diferencias salariales entre un nivel jerárquico y otro. Los criterios como se dijo –cuando se habló del sistema informal de incentivos– deben ser transparentes y claros, que justifiquen la asignación de los incentivos tangibles. No debe haber agravios injustificados frente a otros que ganan más por el mismo trabajo o desempeño realizado. En resumen: los criterios utilizados para asignar los incentivos tangibles deben ser justos y equitativos porque de esta manera se logra fortalecer la unidad de la empresa.

⁶⁵ Ferreiro, P. y Alcázar, M. op. cit., p. 290.

CAPÍTULO III:

MODELO PROPUESTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el capítulo anterior, se profundizó en la base teórica del modelo de funcionamiento de las organizaciones, planteado por Pérez López. A partir de dicho modelo, denominado Octógono, se pretende medir el clima organizacional de la empresa. Se establecen unos factores mediante los cuales se plantearán variables que traten de medir la percepción que tienen los empleados acerca de la organización y de la acción directiva de la misma.

Según el modelo planteado, hay nueve factores, mediante los cuales se pretende medir el clima organizacional, dentro de los factores que pertenecen a la dirección –Sistemas, Estilos y Valores de Dirección–, segunda columna del octógono, se consideran seis procesos de dirección, los cuales se analizan dentro de cada uno de estos factores.

El modelo planteado en el capítulo anterior, se va a instrumentalizar en un cuestionario en donde cada pregunta es una variable que mide la percepción de los empleados acerca de algún factor –que plantea el modelo– de la empresa. Por cada factor existen una o más variables. Se medirán las percepciones de los empleados acerca de la organización y la acción directiva de la misma.

El modelo teórico planteado en esta tesis será utilizado como base para medir el clima organizacional en la empresa. Dicho modelo es el modelo antropológico de

funcionamiento de las organizaciones que plantea Pérez López¹. Menciona que el paradigma del modelo antropológico incluye un nuevo parámetro o valor de la organización, el cual no es incluido –menciona– en las concepciones sobre las empresas habituales en nuestra cultura. Dicho parámetro “mide” la relación que determina el grado de identificación de los empleados con la empresa, a la cual le llama Unidad –además incluye a los parámetros de eficacia y atraktividad.

Este modelo –de Pérez López– lleva en vigencia más de veinte años y actualmente es utilizado por la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, para realizar el diagnóstico de las empresas con muy buenos resultados. Y en esta tesis se le da una nueva aplicación: medir el clima en la empresa, a partir de ahí se analizará el “diagnóstico” de la empresa, pero a través de las percepciones de sus empleados. Es decir, se pretende medir el clima organizacional, a través de los factores del Octógono (base teórica propuesta).

En los párrafos siguientes, analizamos dos modelos propuestos para medir el clima organizacional. Uno de los cuales es el modelo de José Alatrística, quien ha propuesto una herramienta para medir el clima, a dicho modelo le llamaremos modelo A. El otro modelo al que nos queremos referir, le llamaremos modelo B. Dicho modelo se utiliza para medir el clima en una empresa conocida del medio, del cual se hablará posteriormente.

1. MODELO A

Tanto el modelo A como el propuesto parten de la visión antropológica de Pérez López. La diferencia entre ambos es que el modelo propuesto en esta tesis, el cual será utilizado como base teórica para medir el clima en la empresa, es un modelo antropológico propuesto por Pérez López para –como se mencionó anteriormente– explicar el funcionamiento de las organizaciones. Dicho modelo desde hace varios años es utilizado por distintas Escuelas de Dirección para realizar el diagnóstico de las empresas, una de las cuales es la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura. En esta tesis, se le ha dado –a dicho modelo– otra aplicación, la cual será el análisis del clima organizacional.

En otras palabras, el cuestionario propuesto se fundamenta en la base teórica expuesta en el capítulo anterior. Es decir, a partir de la definición que se ha dado a cada factor del octógono se van a plantear –para cada factor– una o más variables, según se deduzca de dicha base teórica. Las variables se plantearán a partir de la deducción directa del Octógono.

La base teórica del modelo A se deduce de la teoría organizacional de Pérez López², basado en una visión antropológica. Dicha teoría constituye un gran aporte a la medición del clima, ya que se introduce la dimensión de la unidad. Es decir, distingue dentro de los motivos internos de la persona a los motivos intrínsecos de los trascendentes. La estructura que se plantea en este modelo toma en consideración la percepción de los empleados tanto de la empresa en general como de las acciones de los directivos –llamadas áreas. Dentro de la última área, el modelo A propone –basándose en el criterio del autor– unos procesos directivos. Sobre los cuales se mide la percepción de los empleados acerca de las acciones directivas. En este modelo existe una doble dimensionalidad en su estructura: componente

¹ Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p 169.

² Pérez López, J.A. *Introducción a la dirección de empresas*. Piura: UDEP, 1992 y *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*. Madrid: Rialp, 1991.

–incluidos dentro de las dos áreas– vs dimensión –eficacia, atraktividad y unidad–, lo cual lo hace diferente de los actuales modelos de medición del clima. A continuación se muestra el modelo planteado por José Alatrística:³

Tabla 3.1 Modelo A

	EFICACIA	ATRATIVIDAD	UNIDAD
DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO	Meta	Objetivo	Misión
	DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	DIMENSIÓN EJECUTIVA	DIMENSIÓN DE LIDERAZGO
COMPONENTES DEL PROCESO DIRECTIVO:			
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Delegación y claridad en lo delegado	Participación e innovación	Comunicación
FORMACIÓN	Sistema formal de formación	Sistema informal de formación	Ejemplaridad
CONTROL	Control Coactivo	Control manipulativo	Control directivo
GESTIÓN DE INCENTIVOS	Sistema formal de incentivos	Sistema informal de incentivos	Equidad en los incentivos

Es decir, después de leer la teoría organizacional de Pérez López, se parte de su enfoque antropológico y se presenta una herramienta que pretende medir el clima organizacional. Se trata de plantear un modelo teórico para medir el clima organizacional mediante factores que engloben todos los aspectos de la organización y de la acción directiva de la misma. A partir de esto se plantean unas variables –modelo A– que tratan de medir las percepciones de cada empleado basándose en el enfoque de modelo antropológico de Pérez López.

Para cada factor, se plantea una o más variables. Estas variables, que plantea el modelo A, se van a incluir en el modelo planteado distribuyéndolas en los diferentes factores del mismo –según el modelo teórico que se plantea en el capítulo anterior. A partir de allí, se determinará si sólo incluyendo estas variables en el modelo propuesto se podrán conocer las percepciones de los empleados acerca de todos los factores, según el modelo planteado.

Las variables que tienen un asterisco entre paréntesis son aquellas que en el modelo A no pasaron la prueba estadística de confiabilidad, las cuales se ha creído conveniente incluir⁴. A partir de esto, tenemos lo siguiente:

³ Alatrística, J., *Propuesta de un modelo de medición del clima organizacional basado en una visión antropológica*. (Tesis) Ingeniero Industrial y de Sistemas, Piura: UDEP. 2001, p. 158.

⁴ José Carlos Alatrística menciona las posibles causas del porqué no pasaron la prueba de confiabilidad estas variables, una de las cuales es la falta de claridad al formular las preguntas. Según esto se han incluido dichas variables en el modelo propuesto teniendo en cuenta estas posibles causas.

1.1. VARIABLES A INCLUIR EN EL MODELO PROPUESTO

1.1.1. ESTRUCTURA FORMAL

- Flexibilidad de la actual estructura organizacional que pueda permitir la asignación de responsabilidades.
- Problemas de coordinación que pueden surgir como producto de la asignación de tareas y responsabilidades:
 - Debido al traslape de funciones.
 - Debido a la sobreasignación de funciones. (*)

Se ha creído conveniente incluir esta variable porque, según el Octógono, en la definición de Estructura Formal las personas se representan en el organigrama y cada una de ellas debe tener, según su puesto, unas tareas o funciones que debe desempeñar. Por ende se considera importante incluir esta variable dentro de este factor para poder medir sus percepciones acerca de si existe o no una sobreasignación de funciones o tareas. De esta manera, podremos conocer si el sistema formal de la empresa está bien estructurado.

1.1.2 ESTRATEGIA

- Accesibilidad económica –por parte de los clientes– del servicio o producto brindado.
- Beneficios económicos que se generan:
 - Para la empresa
 - Para los productores
- Flexibilidad frente a cambios externos. Adaptación a través de la planificación estratégica de la empresa
- Simplicidad de los procedimientos que busca el logro de resultados de la empresa.

1.1.3. SISTEMAS DE DIRECCIÓN

DELEGACIÓN

- Acaparamiento de responsabilidades por parte del directivo. (*)

Según la base teórica planteada en el capítulo anterior, dentro de Sistemas de Dirección, se delega para obtener mejores resultados aprovechando mejor los recursos. Es básicamente asignar tareas. Se desea conocer las percepciones de los empleados acerca de –por ejemplo– si el directivo delega o asigna tareas. En el caso de esta variable, se desea medir si sólo cuando todo sale bien el directivo delega responsabilidades; y si ocurre lo contrario, no lo hace. Es decir, se quiere conocer si los directivos utilizan de manera equivocada este concepto. Por ello se ha incluido esta variable que en el modelo A no pasó la prueba de confiabilidad estadística.

PARTICIPACIÓN

- Forma como es entendida la participación en la empresa.
- Fomento y apoyo al aporte de nuevas ideas por parte de los trabajadores.
- Acaparamiento de responsabilidades por parte del directivo. (*)

En este caso pasa lo mismo, por ello también se incluye esta variable, claro está, utilizando las consideraciones del porqué no pasó la prueba de confiabilidad estadística.

COMUNICACIÓN

- Claridad en las responsabilidades asignadas.

CAPACITACIÓN O SISTEMA FORMAL DE FORMACIÓN

- Grado de apoyo de las normas y procedimientos al desarrollo de las habilidades de los trabajadores, que les servirán para el desarrollo de sus actuales funciones.
- Grado de apoyo de las normas y procedimientos al desarrollo del potencial de los trabajadores.

CONTROL COACTIVO

- Uso del poder coactivo dentro de la empresa:
 - Poder coactivo aplicado mediante incentivos sobre el personal.
 - Poder coactivo aplicado por un grupo para imponerse frente a otro grupo en la empresa. (*)
- Reacciones colectivas frente al uso del poder coactivo.
- Uso del poder coactivo para forzar la realización de tareas no deseadas por el personal. (*)
- Reacciones individuales frente al uso del poder coactivo. (*)

Las variables que no pasaron la prueba de confiabilidad estadística están con asterisco. Dichas variables se han incluido en este factor porque, según el concepto de Control Coactivo, este se refiere al sistema de control del sistema formal de la empresa que busca influir en la conducta de los empleados con premios y castigos. Dado este concepto se cree necesario incluir dichas variables.

1.1.4. OBJETO

- Atractividad de las tareas para los trabajadores.
- Compatibilidad entre las habilidades actuales de los trabajadores y la destreza que exige el cumplimiento del objetivo.
- Error que puede existir al considerar que para lograr el desarrollo de habilidades en alguna actividad, sólo es necesario la repetición de la misma. (*)

Al igual en esta variable, según el concepto de Objeto, deducimos que la variable que no pasó la prueba de confiabilidad en el modelo A, se debería incluir en este factor. Esto se deduce del concepto de dicho factor⁵.

1.5 ESTILOS DE DIRECCIÓN:

PARTICIPACIÓN

- Actitud de los directivos frente a la iniciativa del personal –cuando los trabajadores llevan a cabo las ideas que tenían en mente.

⁵ Ver pág 38.

- Actitud de los directivos frente a la resolución de los problemas de coordinación originados por la delegación de responsabilidades: actitud de desconfianza –por parte de los directivos– en las capacidades del subordinado para afrontar problemas.
- La actitud frente a la innovación:
 - Apertura del directivo.
 - Existencia del reconocimiento de los logros alcanzados por el personal.
 - Equivocación en el otorgamiento de los reconocimientos.
 - Error en la aplicación de sanciones, es decir sancionar a otras personas.

COMUNICACIÓN

- Retroalimentación de logros alcanzados.

SISTEMA INFORMAL DE FORMACIÓN

- Interés del directivo por el desarrollo profesional apropiado del subordinado.
- Apoyo del directivo al desarrollo del subordinado en la empresa.
- Adecuado tratamiento de los errores del subordinado que colaboren a su desarrollo profesional.
- Conocimiento de las habilidades y limitaciones del subordinado.
- Confianza del directivo en las habilidades profesionales del subordinado.

CONTROL MANIPULATIVO

- Ejercicio del control basado en la manipulación.
- Uso del poder como un fin –y no como un medio que deberá ser utilizado residualmente–, generando luchas internas por la posesión del mismo.

SISTEMA INFORMAL DE INCENTIVOS

- Motivos de la promoción del personal en la empresa.

1.1.6. MISIÓN INTERNA

- Comportamientos personalistas que pudieran ser ocasionados por la política de la empresa:
 - Actitudes oportunistas dentro de la empresa
 - Competencias dañinas entre grupos de la empresa; que pueden ocasionar conflictos
- Sanciones que deben imponer los directivos de la empresa para asegurar la vigencia efectiva de las normas. Esto será un signo evidente de su compromiso con los valores que intentan expresar dichas normas y, en consecuencia, tenderá a generar confianza hacia esos directivos.
- Existencia de procedimientos o recursos accesibles a los trabajadores para dilucidar si han sufrido o no injusticias, así como para reparar los efectos de las injusticias padecidas.
- Contradicción que pudiera existir entre los principios del trabajador y las exigencias de su función y su trabajo.
- Coherencia existente entre las normas y su aplicación permanente.
- Utilización de los incentivos para premiar el cumplimiento de las normas por parte de los trabajadores.

Esta última variable, planteada en el modelo A, no se incluye en el modelo propuesto, ya que si se desea saber cuál es la percepción de los empleados con respecto a esta variable podemos saberlo analizando las percepciones que tienen los mismos acerca de las variables incluidas en el factor Control Coactivo.

1.1.7. MISIÓN EXTERNA

- Impresión que el trabajador tiene acerca del servicio –o producto– brindado por su empresa.
- Impresión del trabajador sobre la imagen que su empresa tiene en la sociedad.

1.1.8. VALORES DE DIRECCIÓN

COMUNICACIÓN

- El grado de aceptación de las tareas a realizar, no por los incentivos que esto conlleva, sino por aceptación libre y responsable.
- La forma como es entendida la comunicación dentro de la empresa.

EJEMPLARIDAD

- Capacidad del directivo de mejorar la calidad de los motivos (intenciones) que llevan a actuar a sus subordinados. Esto se logra a través de las siguientes acciones:
 - No ser un obstáculo cuando el subordinado actúa movido por motivos trascendentes:
 - Frente a sus compañeros de trabajo.
 - Frente a los clientes de la empresa.
 - Enseñar a los subordinados el valor real de sus acciones.
 - Fomentar que los subordinados enseñen, a las personas con las que tienen contacto, a valorar las consecuencias de sus acciones.
 - Ejemplaridad del directivo en su diario quehacer:
 - Por sus motivos trascendentes.
 - Por su comportamiento en general.
- Reserva motivacional con que dispone la empresa para compensar posibles desequilibrios que puedan existir en la oferta de incentivos a sus partícipes.
- Actitud de la empresa frente a la diversidad en cuanto a las posibilidades de promoción.
- Actitud de los directivos frente a la diversidad, en cuanto a la diferencia en el trato.
(*)

Al igual que en los casos anteriores, esta variable que no pasó la prueba de confiabilidad estadística en el modelo A, se incluirán en el modelo propuesto por la misma razón que en los casos anteriores. Es decir, se cree que se debe incluir en este factor, por deducción de la definición que se le ha dado a ejemplaridad⁶.

CONTROL DIRECTIVO

- Confianza que inspira al subordinado:
 - Las órdenes del directivo.

⁶ Ver pág. 45.

- Las decisiones –en general– del directivo.
- La defensa que el directivo pueda realizar frente a una injusticia que se comete contra alguno de sus empleados.
- Existencia de una forma más evolucionada de control: autocontrol.
- Pérdida de la autoridad que se pueda dar en la empresa, debido a:
 - Uso injusto del poder:
 - De manera general y por diversas causas.
 - Por satisfacer intereses personales del directivo.
 - No usar el poder cuando sí debe usarse.
 - Uso inútil del poder. (*)

Tampoco esta variable pasó la prueba de confiabilidad en modelo A. Dado que está explícitamente mencionada en la definición de Control Directivo, se cree necesario incluir esta variable para medir la percepción de los empleados acerca de la misma.

JUSTICIA Y EQUIDAD EN LOS INCENTIVOS

- Equidad en los criterios de promoción.
- Justicia en la remuneración individual recibida.
- Equidad del sistema de remuneraciones en general. (*)

Al igual que en los casos anteriores esta última variable, se incluirá en el modelo propuesto por la misma razón.

1.2. ANÁLISIS DE VARIABLES FALTANTES

Después de haber ubicado las variables del modelo A según la base teórica expuesta en el capítulo anterior, al que hemos denominado Octógono, nos damos cuenta que existen los siguientes factores –del modelo propuesto– a los cuales no se les ha asignado ninguna variable. Estos son:

- Estructura Real.
- Sistemas de Dirección, en los procesos de: Sistemas Formal de Incentivos.
- Estilos de Dirección, en el proceso de Delegación.
- Valores de Dirección, en los procesos de Delegación y Participación.

Después del análisis anterior, nos damos cuenta que, a pesar de que en la base teórica del modelo A faltan incluir –según el Octógono– los factores mencionados anteriormente, las variables con las que dicho modelo –modelo A– pretende medir el clima en la empresa se incluyen –en su mayoría– en el modelo propuesto, cuya base teórica es el Octógono. Por ello se considera al modelo propuesto como una mejora del modelo A, ya que en el modelo propuesto se incluirán las variables que según el Octógono faltan incluir en el modelo A.

Analizando estos resultados, en el caso de Estructura Real, que según el modelo planteado, en pocas palabras, se refiere a si en la empresa se analiza que los empleados tengan o no las capacidades para resolver los roles o funciones que se les han asignado, es decir, que la empresa sepa cuáles son las cualidades psicológicas y motivacionales de sus empleados. Según esto y analizando las variables propuestas por el modelo A, nos damos cuenta de que no se incluye este factor. Es decir, no se incluye una variable que trate de medir la percepción de los empleados acerca de si la

empresa –a través de sus jefes– conoce las características individuales de los empleados para, de esta manera, ayudar al logro de los objetivos individuales y organizacionales coordinando mejor, por ejemplo, la asignación de roles o funciones de cada empleado.

Con respecto a los procesos de dirección, primero analizaremos la Delegación. El modelo A, toma a este proceso de dirección sólo en la dimensión de la eficacia –en el Octógono sería Sistemas de Dirección–, es decir, sólo lo considera como asignación formal de funciones, si el sistema formal de la empresa permite la delegación en la misma y si “funciona bien”. En cambio, en el modelo propuesto, a dicho proceso se le considera en los tres planos, tanto en Sistemas, Estilos como en Valores de Dirección. Y se pretende medir la percepción que tienen los empleados en cuanto a la delegación en dichos factores. Por ello a este proceso, según el modelo planteado –Octógono–, falta asignarles variables para medir la percepción de los empleados acerca de la delegación dentro de los factores de Estilos y Valores de Dirección.

Pasa lo mismo para los procesos de dirección de Participación y Comunicación. Mientras que a la Participación se le considera sólo en el plano de la Atractividad –lo que para el Octógono vendría a ser Estilos de dirección–, a la Comunicación se le considera sólo en el plano de la Unidad –Valores de Dirección. Por ello al analizar las variables asignadas a la Participación –en el modelo A–, según el Octógono, vemos que dichas variables fueron asignadas a la Participación tanto en Sistemas como en Estilos de Dirección; lo que implicaría la carencia de asignación de variables al mismo proceso en el plano de la Unidad.

En el caso de la Comunicación, las variables fueron asignadas al proceso de Comunicación dentro del factor de Valores de Dirección, lo que implica que falta asignar variables al mismo proceso en los otros factores de dirección. Existen variables que fueron asignadas en Comunicación dentro de los factores de Sistemas y Estilos de Dirección, pero son variables que no estaban incluidas en Comunicación del modelo A, ya que este modelo considera la comunicación sólo en el tercer plano. Las variables asignadas al factor Sistemas y Estilos de Dirección –en dicho proceso– del modelo propuesto se encuentran en el factor Delegación del modelo A. Sin embargo, nos damos cuenta que aún faltan asignar variables a dicho proceso en el caso de los factores: Sistemas y Estilos de Dirección del modelo propuesto, que se estudiarán a continuación.

Por último, falta analizar el proceso de dirección de Sistema de Incentivos en el plano de la eficacia, al cual se le ha denominado Sistema Formal de Incentivos. No se le ha asignado ninguna variable en el modelo A. La única variable asignada se eliminó ya que afecta la confiabilidad del instrumento –no pasando la prueba estadística de confiabilidad.

Por lo expuesto anteriormente, a continuación, se presentan las variables de medición del clima organizacional que –según el modelo teórico propuesto– faltan asignar en el factor Estructura Real y en los procesos de dirección mencionados anteriormente.

1.2.1. ESTRUCTURA REAL

- Error que puede existir al considerarse que para asignar funciones, sólo es necesario tomar cuenta las capacidades operativas, sin considerar el interés del empleado por aprender, sus habilidades, sus perspectivas, etc.

1.2.2. SISTEMAS DE DIRECCIÓN

COMUNICACIÓN

Además de la variable ya considerada anteriormente, la cual es:

- Claridad en las responsabilidades asignadas.

También se considera importante incluir la siguiente variable:

- Grado de claridad en la transmisión de la información sobre los beneficios otorgados por la empresa a sus empleados.

SISTEMA FORMAL DE INCENTIVOS

- Uso del sistema formal para la asignación de incentivos.

1.2.3. ESTILOS DE DIRECCIÓN

DELEGACIÓN

- Forma como es entendida la delegación utilizada para mejorar la competencia distintiva en la empresa.
- Actitud del jefe frente al desempeño del subordinado respecto a las tareas delegadas.

COMUNICACIÓN

Además de la variable ya considerada anteriormente, la cual es:

- Retroalimentación de logros alcanzados.

También se considera importante incluir la siguiente variable:

- Grado en que la comunicación contribuye a la atraktividad de la empresa.

1.2.3. VALORES DE DIRECCIÓN

DELEGACIÓN

- Apoyo del jefe en la delegación de responsabilidades.
- Responsabilidad por parte del jefe con respecto a las decisiones que tome el delegado.

PARTICIPACIÓN

- Lo que se busca al fomentar la participación. No por la satisfacción intrínseca, que esto conlleva, sino por tratar de ofrecer lo mejor para otros.

Después de asignar las variables del modelo de José Alatrística al modelo propuesto, según el Octógono, quedaban varios factores del mismo a los cuales no se les había asignado variable. Se completa el modelo propuesto y se obtiene una herramienta “mejorada” para medir el clima organizacional. Como hemos dicho anteriormente, dichas variables se traducen en preguntas, formuladas en un cuestionario.

2. MODELO B

El cuestionario “mejorado” que se plantea para medir el clima organizacional es un cuestionario con una base teórica sólida –la teoría del Dr. Pérez López–. Tal cuestionario se ha creído conveniente compararlo con las encuestas que se aplican en diversas empresas comerciales, las cuales utilizan dicha encuesta para medir el clima. Para ello se ha tomado como representativa la encuesta de una empresa conocida en el medio, a la cual la llamaremos modelo B.

Al analizar dicha encuesta⁷, observamos que miden el clima organizacional mediante doce factores: Comunicaciones, Liderazgo, Reconocimientos, Trabajo en Equipo, Identificación-Propósito, Trato al trabajador, Responsabilidad, Desarrollo, Seguridad, Valores, Iniciativa y Motivación. Al analizar cada factor con sus respectivas variables, comparándolos con el modelo propuesto, se concluyó lo siguiente:

Con respecto al factor Comunicaciones, se observó que se trata de medir por un lado la comunicación en la empresa sólo en la parte formal –el “comunicar” los mensajes y/o tareas a los empleados–, lo cual en el modelo propuesto se mide en el proceso Comunicación dentro del factor Sistemas de Dirección. Por otro lado, se mide –en el modelo B– si el jefe escucha y comprende las necesidades del empleado, pero tal como se plantea este tipo de variables, no nos especifica de qué tipo de necesidades se trata, es decir, podemos estar hablando de necesidades de tipo extrínseco, intrínseco o trascendente. En cambio, en el modelo propuesto sí lo distingue, es decir, si hablamos de necesidades extrínsecas, estamos hablando de –por ejemplo– necesidades económicas lo cual se trata de evaluar en los factores de la dimensión de la eficacia –primera fila del Octógono⁸–. Lo mismo ocurre cuando hablamos de necesidades intrínsecas, la cual se evalúa en los factores de la dimensión de atraktividad –segunda fila. Por último, cuando se trata de necesidades de tipo trascendente se evalúan en los factores de la tercera fila del octógono –dimensión de unidad.

Al analizar el factor de Liderazgo, nos damos cuenta de que las variables –del modelo B– con las que se pretenden medir las percepciones en la empresa con respecto a dicho factor se encuentran incluidas todas en el modelo propuesto –excepto una– dentro del proceso de Participación en Sistemas y Estilos de Dirección y del proceso de Formación en Estilos de Dirección, también dentro del factor de Control Directivo. La variable –que no se encuentra en el modelo propuesto– pretende medir las percepciones acerca de si el jefe reconoce los errores cometidos que, según el modelo propuesto, estaría dentro del factor de ejemplaridad. Es decir, nos damos cuenta de que en el modelo propuesto se debe incluir esta variable dentro del factor ejemplaridad, como:

- Actitud de los jefes frente a los errores cometidos.

Si analizamos el factor de Reconocimientos, notamos que las variables planteadas en dicho factor también son incluidas en el modelo propuesto dentro de los factores Objeto y Estilos de Dirección en el proceso de Participación.

⁷ Ver apéndice A.

⁸ Ver Fig. 2.2.

Con respecto a Trabajo en Equipo, el cuestionario debe adaptarse al tipo de empresa y a sus características. Dependiendo de las características que tenga la empresa en donde se quiera medir el clima, el cuestionario debe ser modificado. Por ello, para generalizar el modelo propuesto se incluirá variables acerca del trabajo en equipo dentro de la empresa, en los siguientes factores:

Sistemas de Dirección:

Comunicación:

- Claridad en los objetivos del equipo.

Estilos de Dirección:

Participación

- Actitud de los jefes frente al buen desempeño dentro del equipo de trabajo.

Comunicación:

- Retroalimentación de los logros alcanzados por el equipo de trabajo.

Valores de Dirección:

Delegación

- Actitud de los jefes frente a los resultados no esperados en su equipo de trabajo.

Analizando el factor Identificación-Propósito, observamos que con las variables tal y como se plantean, al aplicarlas y obtener una respuesta del empleado acerca de su percepción, no obtendríamos la información suficiente como para saber si está identificado con el propósito de la empresa. Ya que, según la teoría de Pérez López, para que un empleado esté identificado con los objetivos de la empresa, deben primar sus motivos trascendentes. Por ello, con las variables que se plantean –en el modelo B–, no se especifica a qué tipos de motivos se refiere. Lógicamente, las preguntas que se deberían plantear serían preguntas específicas buscando saber si los empleados están identificados o no con la empresa, lo cual se hace en la herramienta propuesta.

Con respecto al factor Trato al trabajador, se pretende analizar si el trabajador se “siente bien” con respecto a su participación en las decisiones o si le delegan funciones. Es decir, las variables se plantean sobre la base de motivos internos y no se distingue si lo que se pregunta es acerca de sus motivos intrínsecos o trascendentes. En otras palabras, se trata de conocer –como se dijo antes– si el trabajador se “siente bien”, a gusto con respecto al trato, en cuanto a la delegación y participación. Según el octógono, en el modelo planteado, sí se distinguen –al hablar de delegación y de participación– los tres tipos de motivos.

Dentro del factor Responsabilidad, tal como se plantean las variables en el modelo B, los resultados que obtendríamos de éstas no nos darían información relevante para analizar las percepciones de los empleados, según la base teórica planteada, debido a la formulación de preguntas muy generales. Por ejemplo, si se quiere saber cuál es la percepción de los empleados acerca de si la gente realiza bien su trabajo. Esto no es muy específico, pues mientras alguien cree que se está refiriendo a si comete errores, otra persona puede pensar

que se refiere a si aportan ideas o sugerencias al mismo. Pasa lo mismo con las otras variables, lo cual no ocurre en el modelo propuesto.

Pasemos ahora al factor de Seguridad. Se refiere a la estabilidad laboral. Las repuestas que se deriven de aplicar estas variables dependen mucho de si los empleados están o no identificados con los objetivos de la empresa, si le tienen confianza a la empresa. Es decir, una persona identificada con la empresa opinará que –por ejemplo– su puesto no es estable pero que esto no depende de la empresa sino de la situación económica del país. Pasará lo contrario con los empleados que no están identificados con la empresa. En otras palabras, tal como están planteadas las variables, no se tendrán percepciones acerca de la estabilidad laboral en la empresa. Este factor no se ha incluido en la herramienta propuesta porque se cree –como se dijo anteriormente– que las respuestas de los empleados dependen de si los empleados están o no identificados con la empresa, lo cual sí se analiza en el modelo propuesto.

Con respecto al factor Valores, vemos que todas las variables que aparecen en este factor se plantean también en el modelo propuesto, dentro de los factores de Estrategia, Misión Externa e Interna y Control Directivo. Pasa lo mismo en el factor Iniciativa del modelo B. La variable que se plantea en dicho factor, para medir las percepciones de los empleados acerca de la Iniciativa de los mismos, también se plantea en el modelo propuesto en el factor Estilos de Dirección dentro del proceso Participación.

Por último analizaremos el factor Motivación. En algunas de las variables de este factor, vemos que lo que se pretende medir son las percepciones de los empleados acerca de si el jefe conoce de manera personal al empleado y a su familia. Esta variable no se ha considerado dentro de la herramienta propuesta porque se cree que en la respuesta –que darían los empleados– no se ve el motivo por el cual el jefe lo haría. Es decir, si la respuesta fuera que su jefe sí conoce a su familia, sí se preocupa de que el empleado esté con su familia, esto no nos dice si el jefe lo hace por manipulación: esto no se especifica. Por otro lado, hay variables que tratan de medir las percepciones de los empleados acerca de si el jefe es el adecuado. Esto, en el modelo propuesto, se analiza en los factores de dirección –segunda columna del Octógono.

Después de comparar el modelo propuesto con el modelo B, el cual es representativo de las herramientas utilizadas en el medio para medir el clima, podemos decir –por el análisis anterior– que el modelo propuesto, basado en el Octógono, incluye casi todos los aspectos que el modelo B considera importantes. Incluso el modelo planteado va más allá, ya que no sólo se queda en el plano psicosociológico, sino llega al antropológico. Pues supera al modelo B, ya que las variables planteadas en el cuestionario de dicho modelo no se sabe exactamente cuál es el “motivo de fondo” al conocer las percepciones de los empleados, ya que sólo se queda en el plano de los motivos internos sin distinguir los motivos intrínsecos de los trascendentes. Es decir, el cuestionario del modelo B se basa en un paradigma psicosociológico.

Como dice Pérez López⁹, el paradigma psicosociológico tiene su limitación, ya que carece de criterios explícitos para valorar las metas de la acción organizacional, desde el punto de vista de su contribución al desarrollo a los aspectos más específicamente humanos de las personas (el tipo de aprendizaje que determina el crecimiento de la capacidad de generar

⁹ Pérez López, J.A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, p. 153.

motivación por motivos trascendentes, es decir en el crecimiento de su apertura en las necesidades ajenas. Ese determinante del espíritu de servicio, sin el cual la convivencia de los hombres –las organizaciones– resulta imposible a largo plazo). Por esta carencia de criterios explícitos, en este paradigma no cabe la distinción entre necesidades auténticas de las personas y sus caprichos, deseos, etc. Esta concepción es la que da origen a la concepción utópica del ser humano.

La atractividad de una organización viene determinada por lo que les gusta hacer a las personas. Como menciona Pérez López¹⁰, está claro que la organización es fuente de satisfacción externa por los incentivos que ésta pueda dar a los empleados, también está claro que no pueden ser indiferentes a las satisfacciones internas que las personas tengan, pero no está nada claro –menciona– que cuanto mayor sea la satisfacción interna –atractividad– mejor sea ni para el individuo ni para la organización. Es decir, la satisfacción de las necesidades que una persona dice que tiene en un determinado momento puede ser la mejor manera de incapacitarla para que satisfaga sus auténticas necesidades, las que no percibe “ahora”.

La única vía –menciona– que permite conjugar el crecimiento de la atractividad con el de la eficacia es la que pasa por la internalización de los objetivos de la organización por parte de sus empleados.¹¹ Esa internalización requiere que se recurra a los motivos trascendentes, en donde las personas se mueven intentando el logro simultáneo, tanto de unos motivos externos como los internos (intrínsecos y trascendentes). Según esta concepción, se logra distinguir entre los motivos intrínsecos y los trascendentes. Esta concepción es incluida por el modelo propuesto tomado como la base teórica.

3. MODELO PROPUESTO

Por todo lo expuesto anteriormente, se cree que el modelo propuesto es mucho más completo que el modelo B, ya que, a diferencia de éste último, el propuesto está basado en un modelo antropológico. Esto se reflejó en el análisis de las variables del modelo B.

A continuación se realizará un análisis de las variables que resultaron no fiables después de la aplicación del instrumento propuesto con las 83 variables vistas anteriormente.

3.1. VARIABLES NO CONSISTENCIADAS ESTADÍSTICAMENTE

El análisis estadístico que se realizó para comprobar la fiabilidad del instrumento – que se explicará en el siguiente capítulo– dio como resultado que 9 variables pertenecientes a los factores que miden la eficacia de la organización –Estructura formal, Estrategia y Sistemas de Dirección– no pasaran la prueba de fiabilidad estadística.¹² Estas variables son las siguientes:

¹⁰ Ibidem, p. 155.

¹¹ Ibidem, p. 157.

¹² Las preguntas correspondientes a las variables que resultaron ser no fiables se encuentran en el Apéndice C, al igual que las preguntas reformuladas de las mismas variables.

ESTRUCTURA FORMAL

Dentro de este factor, las siguientes variables resultaron no fiables:

- Problemas de coordinación que pueden surgir como producto de la asignación de tareas y responsabilidades:
 - Debido al traslape de funciones.
 - Debido a la sobreasignación de funciones.

En este caso, las preguntas correspondientes a estas variables sí estuvieron bien formuladas pero, quizá, dichas preguntas fueron muy generales, en este caso, se debió ser más específico mediante ejemplos, es decir, se debió colocar ejemplos para ilustrar lo que se quería medir.

Dado que se utilizó el alpha de cronbach¹³ para medir la fiabilidad del cuestionario, el cual –como se explicará en el capítulo siguiente– nos indica si la variación de los resultados de los ítems es lo suficientemente pequeña como para decidir si el cuestionario es fiable o no, la prueba indicó que este coeficiente aumenta si estas variables se eliminaran. Es decir, los resultados de estas variables tienen alta variación con respecto a los resultados de las demás ítems. Esto quiere decir que existe alta variación en las respuestas de los encuestados con respecto a la media de las mismas de cada variable. Se cree –en el caso de estas dos variables– que esta variación se deba a que las preguntas hayan sido muy generales y que los encuestados al no tener algún ejemplo en donde comparar, sus respuestas hayan sido dispersas. Por todo esto, se cree que reformulando las preguntas correspondientes a dichas variables, éstas –al aplicarse nuevamente el cuestionario– sean fiables. Además, dado que estas variables representan aspectos muy importantes de lo que se pretende medir con el factor Estructura Formal, se decide por no sacrificar ambas variables e incluirlas, como preguntas reformuladas, en el instrumento de medición.

ESTRATEGIA

- Beneficios económicos que se generan:
 - Para la empresa.
 - Para los productores.

En este caso, las preguntas correspondientes a estas variables sí estuvieron bien formuladas, muy claras, pero se referían a temas muy susceptibles de verse afectados por la subjetividad de los encuestados. La variación de las respuestas se debe a esta razón. En este caso se debe incluir un patrón de comparación, para que así las respuestas sean menos subjetivas.

Dado que –como se explicó en páginas anteriores– estas variables representan aspectos importantes dentro del factor Estrategia y que al reformular las preguntas correspondientes a estas variables, se cree que serán fiables, se decide por mantenerlas en el instrumento de medición final. Además hay que recalcar que ambas variables están incluidas en el instrumento del modelo A, es decir, en dicho modelo estas variables resultaron fiables.

¹³ El coeficiente alpha de cronbach es una de las formas de establecer el nivel de fiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de todo instrumento de medición.

SISTEMAS DE DIRECCIÓN

COMUNICACIÓN

- Claridad en las responsabilidades asignadas.
- Claridad en los objetivos del equipo.
- Grado de claridad en la transmisión de lo que las personas recibirán de la empresa.

Al igual que el caso anterior, las preguntas correspondientes a estas variables fueron muy claras pero, dado lo que se quería medir, quizá hayan influido los diferentes criterios de los encuestados, pues en la muestra hubo encuestados con menos de un año de experiencia en la institución y encuestados con varios años de experiencia. Se debe aclarar que este aspecto influye en todas las variables pero en el caso de las variables de este proceso de dirección es evidente que este aspecto influye mucho más. Por lo dicho, se decide incluir las preguntas correspondientes a las variables del factor Comunicación (formal) ya que el factor que afectó la variación de las respuestas depende del tiempo de trabajo que tengan los encuestados y no de la variable en sí, el factor de influencia se puede eliminar agrupando los resultados por tiempo de experiencia. Cabe resaltar que la pregunta correspondiente a la primera variable de este proceso directivo, en el modelo A resultó ser fiable. La segunda variable, resultó ser fiable dentro del modelo B.

CAPACITACIÓN O SISTEMA FORMAL DE FORMACIÓN

- Grado de apoyo de las normas y procedimientos al desarrollo del potencial de los trabajadores.

La pregunta correspondiente a esta variable no estuvo completamente clara y el encuestado pudo no haber entendido lo que se pretendió decir con aquella. Dado el aspecto importante que se pretende medir con esta variable dentro de este proceso de dirección y que la variación de las respuestas fue por la falta de claridad de la pregunta, la cual reformulándola se eliminaría la variación de las respuestas, se decide por incluirla en el cuestionario final. Además cabe recalcar que esta variable resultó ser fiable en el instrumento del modelo A.

SISTEMA FORMAL DE INCENTIVOS

- Uso del sistema formal para la asignación de incentivos.

Al igual que en el caso anterior la pregunta correspondiente a esta variable no estuvo completamente clara y el encuestado no entendió lo que se quiso decir con ella. En este caso la variable que se pretende medir en este proceso de dirección se puede hacer con la variable siguiente –que está incluida en Sistema Informal de Incentivos:

- Motivos de la promoción del personal en la empresa.

Por esta razón se decide no incluirla en el cuestionario final, pues este aspecto se mide también con la variable antes mencionada.

Después de lo expuesto en los apartados anteriores, es decir, después de todas las consideraciones tomadas, a continuación se muestra el modelo propuesto mediante el cual se medirá el clima organizacional. Delante de cada variable se ha colocado el número de la pregunta que corresponde a dicha variable en el cuestionario¹⁴:

3.2. FACTORES Y VARIABLES DEL MODELO PROPUESTO

3.2.1. ESTRUCTURA FORMAL

- (1)Flexibilidad de la actual estructura organizacional que pueda permitir la asignación de responsabilidades.
- Problemas de coordinación que pueden surgir como producto de la asignación de tareas y responsabilidades:
 - (2)Debido al traslape de funciones.
 - (3)Debido a la sobreasignación de funciones.

3.2.2. ESTRATEGIA

- (4)Accesibilidad económica del servicio –o producto– brindado, por parte de los clientes.
- Beneficios económicos que se generan:
 - (5)Para la empresa
 - (6)Para los productores
- (7)Flexibilidad frente a cambios externos. Adaptación a través de la planificación estratégica de la empresa
- (8)Simplicidad de los procedimientos que busca el logro de resultados de la empresa.

3.2.3. SISTEMAS DE DIRECCIÓN

DELEGACIÓN

- (9)Acaparamiento de responsabilidades por parte del directivo.

PARTICIPACIÓN

- (10)La forma como es entendida la participación en la empresa.
- (11)Fomento y apoyo al aporte de nuevas ideas por parte de los trabajadores.
- (12)Acaparamiento de responsabilidades por parte del directivo.

COMUNICACIÓN

- (13)Claridad en las responsabilidades asignadas.
- (14)Claridad en los objetivos del equipo.
- (15) Grado de claridad en la transmisión de lo que las personas recibirán de la empresa.

¹⁴ El cuestionario se puede observar en el apéndice B. En este cuestionario se incluyen las 8 preguntas reformuladas que corresponden a las variables que resultaron ser no fiables.

CAPACITACIÓN O SISTEMA FORMAL DE FORMACIÓN

- (16) Grado de apoyo de las normas y procedimientos al desarrollo de las habilidades de los trabajadores, que les servirán para el desarrollo de sus actuales funciones.
- (17) Grado de apoyo de las normas y procedimientos al desarrollo del potencial de los trabajadores.

CONTROL COACTIVO

- Uso del poder coactivo dentro de la empresa:
 - (18) Poder coactivo aplicado mediante incentivos sobre el personal.
 - (19) Poder coactivo aplicado por un grupo para imponerse frente a otro grupo en la empresa.
- (20) Reacciones colectivas frente al uso del poder coactivo.
- (21) Uso del poder coactivo para forzar la realización de tareas no deseadas por el personal.
- (22) Reacciones individuales frente al uso del poder coactivo.

3.1.4. ESTRUCTURA REAL¹⁵

- (23) Error que pueda existir al considerarse que para asignar funciones, sólo es necesario tomar cuenta las capacidades operativas sin considerar el interés del empleado por aprender, sus habilidades, sus perspectivas, etc.

3.2.5. OBJETO

- (24) Atractividad de las tareas para los trabajadores.
- (25) Compatibilidad entre las habilidades actuales de los trabajadores y la destreza que exige el cumplimiento del objetivo.
- (26) Error que puede existir al considerar que para lograr el desarrollo de habilidades en alguna actividad, sólo es necesario la repetición de la misma.

3.1.6. ESTILOS DE DIRECCIÓN:

DELEGACIÓN

- (27) Forma como es entendida la delegación para mejorar la competencia distintiva en la empresa.
- (28) Actitud del jefe frente al desempeño del subordinado –de las tareas delegadas.

PARTICIPACIÓN

- (29) Actitud de los directivos frente a la iniciativa del personal –cuando los trabajadores llevan a cabo las ideas que tenían en mente.
- (30) Actitud de los jefes frente al buen desempeño dentro del equipo de trabajo.
- (31) Actitud de los directivos frente a la resolución de los problemas de coordinación originados por la delegación de responsabilidades: actitud de

¹⁵ La única variable considerada dentro de Sistema Formal de Incentivos que pretendía medir el “Uso del sistema formal para la asignación de incentivos”, se eliminó después de que no pasó la prueba de fiabilidad estadística porque se considera que con la variable incluida en el Sistema Informal de Incentivos: “Motivos de la promoción del personal en la empresa” se está midiendo la anterior.

desconfianza –por parte de los directivos– en las capacidades del subordinado para afrontar problemas.

- La actitud frente a la innovación:
 - (32)Apertura del directivo.
 - (33)Existencia del reconocimiento de los logros alcanzados por el personal.
 - (34)Equivocación en el otorgamiento de los reconocimientos.
 - (35) Error en la aplicación de sanciones, es decir sancionar a otras personas.

COMUNICACIÓN

- Retroalimentación de logros alcanzados.
 - (36)Por el trabajo de su departamento.
 - (37)Por el trabajo de su equipo.
- (38)Grado en que la comunicación contribuye a la atraktividad de la empresa.

SISTEMA INFORMAL DE FORMACIÓN

- (39)Interés del directivo por el desarrollo profesional apropiado del subordinado.
- (40)Apoyo del directivo al desarrollo del subordinado en la empresa.
- (41)Adecuado tratamiento de los errores del subordinado que colaboren a su desarrollo profesional.
- (42)Conocimiento de las habilidades y limitaciones del subordinado.
- (43)Confianza del directivo en las habilidades profesionales del subordinado.

CONTROL MANIPULATIVO

- (44)Ejercicio del control en base de la manipulación.
- (45)Uso del poder como un fin –y no como un medio que deberá ser utilizado residualmente–, generando luchas internas por la posesión del mismo.

SISTEMA INFORMAL DE INCENTIVOS

- (46)Motivos de la promoción del personal en la empresa.

3.1.7. MISIÓN INTERNA

- Comportamientos personalistas que pudieran ser ocasionados por la política de la empresa:
 - (47)Actitudes oportunistas dentro de la empresa
 - (48)Competencias dañinas entre grupos de la empresa; que pueden ocasionar conflictos
- (49)Sanciones que deben imponer los directivos de la empresa para asegurar la vigencia efectiva de las normas. Esto será un signo evidente de su compromiso con los valores que intentan expresar dichas normas y, en consecuencia, tenderá a generar confianza hacia esos directivos.
- (50)Existencia de procedimientos o recursos accesibles a los trabajadores para dilucidar si han sufrido o no injusticias, así como para reparar los efectos de las injusticias padecidas.
- (51)Contradicción que pudiera existir entre los principios del trabajador y las exigencias de su función y su trabajo.
- (52)Coherencia existente entre las normas y su aplicación permanente.

3.1.8. MISIÓN EXTERNA

- (53) Impresión que el trabajador tiene acerca del servicio –o producto– brindado por su empresa.
- (54) Impresión del trabajador sobre la imagen que su empresa tiene en la comunidad.

3.1.9. VALORES DE DIRECCIÓN

DELEGACIÓN

- (55) Apoyo del jefe en la delegación de responsabilidades.
- (56) Responsabilidad por parte del jefe con respecto a las decisiones que tome el delegado.
- (57) Actitud de los jefes frente a los resultados no esperados en su equipo de trabajo.

PARTICIPACIÓN

- (58) Lo que se busca al fomentar la participación. No por la satisfacción intrínseca, que esto conlleva, sino por tratar de ofrecer lo mejor para otros.

COMUNICACIÓN

- (59) El grado de aceptación de las tareas a realizar, no por los incentivos que esto conlleva, sino por aceptación libre y responsable.
- (60) La forma como es entendida la comunicación dentro de la empresa.

EJEMPLARIDAD

- Capacidad del directivo de mejorar la calidad de los motivos (intenciones) que llevan a actuar a sus subordinados. Esto se logra a través de las siguientes acciones:
 - No ser un obstáculo cuando el subordinado actúa movido por motivos trascendentes:
 - (61) Frente a sus compañeros de trabajo.
 - (62) Frente a los clientes de la empresa.
 - (63) Enseñar a los subordinados el valor real de sus acciones.
 - (64) Fomentar que los subordinados enseñen, a las personas con las que tienen contacto, a valorar las consecuencias de sus acciones.
 - Ejemplaridad del directivo en su diario quehacer:
 - (65) Por sus motivos trascendentes.
 - (66) Por su comportamiento en general.
- (67) Reserva motivacional con que dispone la empresa para compensar posibles desequilibrios que puedan existir en la oferta de incentivos a sus partícipes.
- (68) Actitud de la empresa frente a la diversidad en cuanto a las posibilidades de promoción.
- (69) Actitud de los jefes frente a los errores cometidos.
- (70) Actitud de los directivos frente a la diversidad, en cuanto a la diferencia en el trato.

CONTROL DIRECTIVO

- Confianza que inspira al subordinado:
 - (71) Las órdenes del directivo.
 - (72) Las decisiones –en general– del directivo.

- (73)La defensa que el directivo pueda realizar frente a una injusticia que se comete contra alguno de sus empleados.
- (74)Existencia de una forma más evolucionada de control: autocontrol.
- Pérdida de la autoridad que se pueda dar en la empresa, debido a:
 - Uso injusto del poder:
 - (75)De manera general y por diversas causas.
 - (76)Por satisfacer intereses personales del directivo.
 - (77)No usar el poder cuando sí debe usarse.
 - (78 y 79)Uso inútil del poder.

JUSTICIA Y EQUIDAD EN LOS INCENTIVOS

- (80)Equidad en los criterios de promoción.
- (81)Justicia en la remuneración individual recibida.
- (82)Equidad del sistema de remuneraciones en general.

CAPÍTULO IV:

VALIDEZ Y FIABILIDAD ESTADÍSTICA DE LA HERRAMIENTA PROPUESTA

La validez y confiabilidad son dos grandes requisitos que debe reunir todo instrumento de medición para cumplir eficazmente su cometido: medir. La validez implica relevancia respecto de la variable a medir, mientras la fiabilidad implica consistencia respecto a los resultados obtenidos.¹

Además de la consistencia de la base teórica de la herramienta propuesta, es necesaria su validez y fiabilidad estadística. Para ello, la herramienta ha sido aplicada de manera experimental a una entidad universitaria para lo cual se tomó una muestra comprendida dentro de ella. Se aplicó en la segunda más grande facultad de esta universidad.²

Todo instrumento de medición intenta medir algún aspecto de la realidad, habitualmente designado como variable. Como ésta puede adoptar diferentes valores, el instrumento de medición informará acerca del valor adoptado por la variable aquí y ahora.

¹ Cazau, P. “*Validez y Confiabilidad*”, RedPsicología: Biblioteca de Psicológica y Ciencias Afines, Buenos Aires, 2000. En: <http://galeon.hispavista.com/pcazau/biblioteca.htm>

² No se aplicó en la facultad de mayor población porque en ella se había aplicado anteriormente el instrumento del modelo A, por lo que se vio necesario aplicarlo en la segunda facultad de mayor tamaño de la misma universidad. El tamaño de esta población es de 30 personas, de las que sólo respondieron el cuestionario 27.

Las únicas variables demográficas tomadas en la muestra fueron el número de años que los encuestados llevan en la organización y la cantidad de personas a su cargo. No se tomó en cuenta la jerarquía de puestos ni el área en donde laboran, ya que esta variabilidad dentro de la muestra es mínima. Además el objetivo de la prueba no fue medir el clima organizacional sino fue la mejora de la fiabilidad del instrumento propuesto. Para una empresa industrial –por ejemplo– en la que los encuestados, dentro de la muestra, tuvieran distintos niveles de puesto y estuvieran trabajando en diferentes áreas, hubiera sido importante tomar estos datos –tal como se explica en el primer capítulo–.

La encuesta fue aplicada a través de dos formas: una de ellas fue mediante una página web alojada en el servidor de la entidad universitaria, a la cual los encuestados podían acceder y así poder llenar la encuesta “on line” y los datos eran almacenados en la base de datos del servidor. Otra forma fue, para los encuestados que no deseaban llenar la encuesta vía web, el solicitar una copia impresa de la misma y luego –una vez llenada– entregarla de manera anónima.

1. VALIDEZ DEL CUESTIONARIO

Un instrumento de medición o test es válido cuando realmente mida lo que el investigador pretende medir, es decir, la variable objeto de estudio. Debido a que se debe saber lo que el test mide, a través de sus variables, la validez se puede definir como el grado en que conocemos lo que el instrumento mide.³

La validez de un test no está en función de sí mismo, sino de la aplicación que se le dará, es decir, del significado de los resultados del test. La validez de un instrumento de medición puede establecerse de diversas maneras, correspondiendo a cada una de ellas un tipo de validez distinto. En este sentido, usualmente, se puede hablar de los siguientes tipos de validez:

1.1. VALIDEZ DE CONTENIDO.

Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Un instrumento de medición tiene este tipo de validez si se logra que las diferentes preguntas que lo componen sean una muestra representativa de lo que se pretende medir. Se basa en el análisis de los ítems que integran la prueba, su estabilidad para medir lo pretendido y la relación con el objetivo de la evaluación.

Con respecto a este tipo de validez, el instrumento de medición propuesto se ha basado en el modelo antropológico de Funcionamiento de las Organizaciones propuesto por el Dr. J. A. Pérez López. Este modelo lleva en vigencia más de veinte años y actualmente es utilizado, con muy buenos resultados, por la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura para realizar el diagnóstico de las empresas. Por esto se puede decir que el instrumento propuesto tiene validez de contenido.

³ Anastasi A., "*Tests psicológicos*", Aguilar, Madrid, 1976, 3º edición.

1.2. VALIDEZ DE CRITERIO.

Implica que la medición del instrumento se ajuste o sirva a un criterio externo. Si el criterio se ajusta al futuro, se habla de validez predictiva. Por ejemplo, una prueba de admisión en las universidades puede comparar sus resultados con el rendimiento futuro de los estudiantes en la carrera. Si el criterio se fija en el presente, se habla de validez concurrente, que se da cuando los resultados del instrumento correlacionan con el criterio en el mismo momento o en un punto en el tiempo. Una cuestión relacionada con la validez concurrente es el empleo –en un test o instrumento de medición– de indicadores de otra variable diferente, pero que está altamente correlacionada con la variable que intenta medir el test. Lazarsfeld⁴, por ejemplo, habla de los indicadores expresivos, los que, a diferencia de los predictivos –que miden la variable directamente–, la miden indirectamente a través de otra variable con la cual está altamente correlacionada. Se refiere a las inferencias de apoyo que serán necesarias para demostrar que los resultados del test están sistemáticamente relacionados con otros indicadores o criterios.

En el caso del instrumento de medición propuesto, dado lo que se quiere medir, sólo será necesario analizar la validez concurrente. Cuando se aplique este instrumento en varias empresas se debe comparar con datos como el ausentismo, satisfacción, rotación externa e interna, etc. de cada una. De esta manera se analizará la correlación que existe entre estos indicadores indirectos del clima con los resultados de la aplicación del instrumento de medición.

1.3. VALIDEZ DE CONSTRUCTO.

Se refiere al grado en que una medición aportada por un instrumento se relaciona consistentemente con otras mediciones que han surgido de hipótesis y construcción de teorías antecedentes. Se obtiene a lo largo del tiempo a través de la comprobación de hipótesis hechas con respecto al status de las dimensiones que se quieren medir en una organización. Por ejemplo, para aplicar el instrumento de medición a los empleados, se debió haber evaluado el clima organizacional a través de entrevistas para obtener o plantear hipótesis acerca del clima, en cuanto a las percepciones de los empleados acerca de la empresa en general y de la acción directiva. Al aplicar el instrumento de medición se podrá comprobar dichas hipótesis.

2. FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Un instrumento de medición es confiable o fiable cuando presenta cierta consistencia o constancia en los resultados. Es confiable cuando al aplicarlo al mismo sujeto en diferentes circunstancias, los resultados o puntajes obtenidos son aproximadamente los mismos.

⁴ Lazarsfeld P., “Origen y desarrollo de las variables sociológicas”, artículo incluido en Korn F. (editor), Conceptos y variables en la investigación social, Nueva visión, buenos Aires.

No se puede esperar que los resultados sean exactamente los mismos, siempre habrá una “varianza”, es decir, una variación de resultados. El problema es decidir si esa variación es lo suficientemente pequeña como para decidir que el test es confiable o no.⁵

Para determinar la fiabilidad de un test se utiliza el análisis estadístico de correlación. En general, cuanto más alta sea la correlación de los diferentes puntajes obtenidos por un mismo sujeto, más confiable o fiable resulta el test.

Para medir la fiabilidad del instrumento existen varias técnicas.⁶ Suele ser bastante habitual concebir la fiabilidad como el grado de consistencia interna de la escala y la forma más utilizada de determinar la fiabilidad interna de variables que pueden ser respondidas a través de opción múltiple, es la medición de Alpha de Cronbach. La principal ventaja de su uso es que permite determinar la fiabilidad habiendo aplicado la escala únicamente sobre un grupo de individuos. Existen casos –como en el instrumento propuesto– en los que la escala a medir está compuesta por dos o más subescalas, que pretenden medir las dimensiones del concepto en cuestión. En tal caso, podría plantearse el calcular tantos valores de alpha como subescalas posee la escala.⁷ Esto es lo que se hará en el cuestionario propuesto, dado que se pretende medir la eficacia, atraktividad y unidad de la empresa se dividirá el cuestionario –escala– en tres subescalas, a las cuales le llamaremos grupos.

El alpha de cronbach se define como la proporción de la varianza total de una escala que es atribuible a una fuente común. Este coeficiente analiza de forma simultánea la homogeneidad de los ítems planteados. Los valores de este coeficiente oscilarán entre 0 y 1 –donde 0 es la ausencia total de consistencia–, depende tanto del número de ítems de la escala como de la correlación entre los mismos. Un Alpha por encima de 0.7 se tiende a considerar como confiable⁸.

Dado que se utilizó el alpha de cronbach para medir la fiabilidad del cuestionario, el cual –como se explicó anteriormente– nos indica si la variación de los resultados de los ítems es lo suficientemente pequeña como para decidir si el cuestionario es fiable o no, la prueba indica que este coeficiente aumenta si las variables, que poseen una variación alta con respecto a la variación de los demás ítems, se eliminaran. Esto quiere decir que en un ítem existe alta variación en las respuestas de los encuestados con respecto a la media de las mismas.

En trabajos de investigación que tienen como producto final un instrumento de medición –como pueden ser actitudes sociales–, se suele realizar un Análisis Factorial antes de aplicar el coeficiente de Cronbach. El Análisis Factorial es una herramienta estadística para encontrar factores necesarios para explicar las relaciones entre el conjunto de los enunciados o variables, o para explorar cuántos factores comunes agrupan los mismos. Esto sucede cuando las variables a medir en el instrumento no se encuentran agrupadas. En el caso del instrumento propuesto las variables ya se encuentran agrupadas como producto

⁵ Véase Cazau P., "Análisis factorial", Revista El Observador Psi N° 10, Marzo/Abril 1995, Buenos Aires, página 457, y Cazau P., "El análisis de correlación", Revista El Observador Psi N° 15, Enero/Febrero 1996, Buenos Aires, página 204.

⁶ Como el método de Spearman-Brown (dividir por la mitad), fiabilidad como equivalencias: fiabilidad de formas alternativas o paralelas, fiabilidad como estabilidad: la prueba de test-retest o prueba-reprueba, etc.

⁷ Cruz, S. Desarrollo y validación de escalas de medición objetivas y subjetivas para variables complejas: un ejemplo relativo al constructo desempeño organizativo. Universidad de Valencia: Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras". 2002.

⁸ Nunnally, J. *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill. 1978.

de la base teórica: Octógono. Las variables se encuentran agrupadas por factores, los cuales a su vez –como vimos en el capítulo II– se agrupan según las dimensiones de la organización: Eficacia, Atractividad y Unidad y lo que, en consecuencia, se busca es comprobar que el instrumento de medición, ya consensado teóricamente, sea fiable.

Como se mencionó en el capítulo II, una forma de agrupación de los factores incluidos en el modelo antes mencionado, es según el tipo de necesidades que la empresa busca satisfacer para poder seguir operando. Dentro de esta forma de agrupar los factores, hay tres grupos. El primero está constituido por los siguientes factores: Estrategia, Sistemas de Dirección y Estructura formal, en donde se incluye una concepción de la motivación humana en la que sólo se contemplan los motivos externos o extrínsecos. Es decir, la empresa busca la capacidad de operar a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la misma, lo cual Pérez López denomina eficacia. En otras palabras, las decisiones sólo se miden desde el punto de vista económico, desde el punto de vista de la eficacia.

El segundo grupo está conformado por los factores: Objeto de la organización, Estilos de dirección y Estructura real. En estos, además de contemplar los motivos extrínsecos, también se consideran los motivos internos, que es la suma de motivos intrínsecos y trascendentes. Desde este punto de vista, la empresa, para poder operar, busca la satisfacción de los motivos internos, a esto se le denomina atractividad. Con ésta se mide el grado de aprendizaje operativo o de saber hacer, es decir, mide la competencia distintiva de la empresa.

Por último, el tercer grupo incluye, los siguientes factores: Misión interna, Valores de dirección y Misión externa. Se incluyen los motivos extrínsecos e internos, pero dentro de los motivos internos se distinguen los motivos intrínsecos de los motivos trascendentes. Desde este punto de vista, la empresa –para operar– busca la satisfacción de los motivos trascendentes de las personas que trabajan en ella. A esto Pérez López le denomina unidad, que mide la confianza en la empresa y la identificación con la misma.

En resumen podemos decir que de acuerdo a las dimensiones de la empresa, podemos agrupar a las variables –incluidas dentro de cada factor– de la siguiente manera:

GRUPO I: Variables incluidas dentro de los factores que miden la eficacia de la organización y la capacidad estratégica de los directivos, los cuales son:

- Estrategia.
- Sistemas de Dirección.
- Estructura Formal.

GRUPO II: Variables incluidas dentro de los factores que miden la atractividad de la organización y la capacidad ejecutiva de los directivos, los cuales son:

- Objeto.
- Estilos de Dirección.
- Estructura Real.

GRUPO III: Variables incluidas dentro de los factores que miden la unidad de la organización y la capacidad de liderazgo de los directivos, los cuales son:

- Misión Externa.
- Valores de Dirección
- Misión Interna.

A continuación, analizaremos la fiabilidad estadística de cada grupo de variables dentro del instrumento de medición⁹:

2.1. FIABILIDAD DEL GRUPO I

La fiabilidad del grupo I después de aplicar el instrumento fue de 0.4549, y según esta prueba para que este grupo tenga una fiabilidad mayor a 0.7 era necesario eliminar 9 variables. Pero como hemos visto en el capítulo anterior se decide sólo eliminar una variable, que se puede medir mediante otra incluida en el cuestionario. Se analizó el porqué de la varianza de las otras ocho variables y se decidió que no se eliminarían, pues sin estas variables el cuestionario no sería consistente teóricamente. Por lo que se incluyeron las preguntas reformuladas correspondientes a dichas variables, considerando las causas de la variación de las respuestas explicadas en el capítulo anterior¹⁰. En conclusión el grupo I queda conformado por 22 variables.

En este grupo las variables incluidas se concentran de la siguiente forma:

- Estructura Formal: Preguntas 1-3.
- Estrategia: Preguntas 4-8.
- Sistemas de Dirección:
 - Delegación: Pregunta 9.
 - Participación: Preguntas 10-12.
 - Comunicación: Preguntas 13-15
 - Capacitación o Sistema Formal de Formación: Preguntas 16-17.
 - Control Coactivo: Preguntas 18-22.

2.2. FIABILIDAD DEL GRUPO II

En este grupo las variables incluidas se concentran de la siguiente forma:

- Estructura Real: Pregunta 23.
- Objeto: Preguntas 24-26.
- Estilos de Dirección:
 - Delegación: Preguntas 27-28.
 - Participación: Preguntas 29-35.
 - Comunicación: Preguntas 36-38
 - Sistema Informal de Formación: Preguntas 39-43.
 - Control Manipulativo: Preguntas 44-45.
 - Sistema Informal de Incentivos: Pregunta 46.

⁹ Para determinar la fiabilidad del instrumento de medición utilizando el alpha de cronbach, se ha utilizado en software de estadística SPSS v.10, que es uno de los más conocidos y utilizados para estos casos.

¹⁰ Las variables y las preguntas reformuladas se encuentran en el Apéndice C.

Este grupo es conformado por 24 variables.¹¹ El coeficiente Alpha de Cronbach para este grupo de variables es de 0.8302. Con este coeficiente de fiabilidad alcanzado se garantiza que los resultados que se obtengan de la encuesta reflejarán, en gran medida, las verdaderas percepciones de los encuestados con respecto al clima organizacional. A continuación se muestra cómo variaría el coeficiente si cada variable se elimina, se muestra la variación del coeficiente ya no para las 24 variables sino para las 23 restantes:

Tabla 4.2 Resultados de la fiabilidad del Grupo II

Variable	Alpha si la variable es eliminada
P23	0.8260
P24	0.8182
P25	0.8250
P26	0.8230
P27	0.8162
P28	0.8317
P29	0.8223
P30	0.8186
P31	0.8163
P32	0.8221
P33	0.8179
P34	0.8297
P35	0.8310
P36	0.8298
P37	0.8298
P38	0.8167
P39	0.8228
P40	0.8141
P41	0.8182
P42	0.8200
P43	0.8337
P44	0.8269
P45	0.8364
P46	0.8275

¹¹ Para este grupo no fue necesario eliminar ninguna variable, al aplicarse el cuestionario dio como resultado, desde un inicio, un coeficiente de 0.8302.

Si se observa la tabla anterior, al eliminar la variable P45 el coeficiente aumentaría menos de un punto porcentual, lo cual es muy poco y no vale la pena eliminarla, es decir, se decide por mantener la consistencia teórica y no eliminar la variable. Un alpha de 0.83 expresa alta fiabilidad, además se comprobó que después de eliminar la variable P45 los “alpha” que se obtenían al eliminar otra variable eran muy próximos al actual.

2.3. FIABILIDAD DEL GRUPO III

En este grupo las variables incluidas se concentran de la siguiente forma:

- Misión Externa: Preguntas 47-52.
- Misión Interna: Preguntas 53-54.
- Valores de Dirección
 - Delegación: Preguntas 55-57.
 - Participación: Pregunta 58.
 - Comunicación: Preguntas 59-60.
 - Formación o Ejemplaridad: Preguntas 61-70.
 - Control Directivo: Preguntas 71-79.
 - Justicia y Equidad en los Incentivos: Preguntas 80-82.

Este grupo está conformado por 36 variables.¹² El coeficiente Alpha de Cronbach para este grupo de variables es de 0.8624. Con este coeficiente de fiabilidad alcanzado se garantiza que los resultados que se obtengan de la encuesta reflejarán, en gran medida, las verdaderas percepciones de los encuestados con respecto al clima organizacional. A continuación se muestra cómo variaría el coeficiente si cada variable se elimina, se muestra la variación del coeficiente ya no para las 36 variables sino para las 35 variables que quedarían:

Tabla 4.3 Resultados de la fiabilidad del Grupo III

Variable	Alpha si la variable es eliminada
P47	.8631
P48	.8690
P49	.8732
P50	.8616
P51	.8598
P52	.8549
P53	.8633
P54	.8531

¹² Para este grupo no fue necesario eliminar ninguna variable, al aplicarse el cuestionario dio como resultado, desde un inicio, un coeficiente de 0.8408.

P55	.8670
P56	.8633
P57	.8563
P58	.8596
P59	.8690
P60	.8609
P61	.8630
P62	.8634
P63	.8489
P64	.8485
P65	.8495
P66	.8506
P67	.8590
P68	.8553
P69	.8553
P70	.8638
P71	.8540
P72	.8528
P73	.8534
P74	.8562
P75	.8598
P76	.8598
P77	.8558
P78	.8528
P79	.8569
P80	.8561
P81	.8605
P82	.8671

Si se observa la tabla anterior, al eliminar la variable P48 o P59 el coeficiente aumentaría menos de un punto porcentual, lo cual es muy poco y no vale la pena eliminarla, es decir, se decide por mantener la consistencia teórica y no eliminar la variable, más aun con un alpha de 0.86, que expresa alta fiabilidad. Además, se comprobó que después de eliminar la variable P48 o P59 los “alpha” que se obtenían al eliminar otra variable tendían a 0.87 aproximadamente, por lo que –como se dijo– se decide mantener la consistencia teórica.

3. FACTORES QUE PUEDEN AFECTAR LA FIABILIDAD Y LA VALIDEZ¹³

- **La improvisación:** Algunas personas creen que elegir un instrumento de medición o desarrollar uno es algo fácil y que no requiere de supervisión alguna. Para poder construir un instrumento se requiere conocer muy bien la variable que se pretende medir y la teoría que la sustenta.
- **El lenguaje:** Hay instrumentos que tienen un lenguaje muy elevado para el entrevistado o no toma en cuenta diferencias de sexo, edad, nivel ocupacional y educativo; todo esto puede resultar en errores de validez y fiabilidad del instrumento de medición
- **Las condiciones en que se aplica el instrumento:** El ruido, presionar para que una persona conteste un instrumento largo en un período de tiempo corto, el hambre o falta de motivación para responder influirá negativamente en la validez y fiabilidad de la medida.
- **Redacción de los ítems:** Que el instrumento tenga instrucciones precisas, que se lea bien –si se trata de un cuestionario escrito–, que no le falten páginas, que haya un espacio adecuado para contestar. Cada palabra contenida en un ítem o pregunta puede incidir en la validez y la fiabilidad de las respuestas. El objetivo al plantear el cuestionario ha sido plantear las preguntas de forma simple, sin ambigüedades para que faciliten la emisión de respuestas exactas y honestas sin ofender ni poner en una situación extremadamente comprometida a quien responde. Se debe tener en cuenta lo siguiente:
 - *Claridad.* Al tratarse de un test de “papel y lápiz” se debe ser lo más específico y claro posible. En general, las palabras abstractas son más ambiguas que las concretas.
 - *Simplicidad.* En los ítems aparecen las palabras más capaces de expresar una idea dada, evitando incluir términos técnicos o jerga. Las frases mayoritariamente son simples, usando el menor número de palabras y la estructura gramatical más sencilla que pueda representar el significado que se intenta exponer.
 - *Neutralidad.* Los estereotipos o palabras con carga, que sugieran que una de las respuestas es más deseable que el resto se han evitado.

¹³ “Medición - requisitos- procedimiento para construir un instrumento de medición”, Venezuela: Universidad Metropolitana. En: medusa.unimet.edu.ve/didactica/fpdd49/Lecturas

CAPÍTULO V:

PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La encuesta que se deriva después del análisis teórico, hecho en el tercer capítulo, y el análisis estadístico, hecho en el cuarto capítulo, consta de 82 preguntas¹, las cuales están diseñadas para que el encuestado pueda responder de la manera menos complicada posible. Antes de aplicar dicha encuesta en la empresa, se debe adaptar las preguntas del cuestionario, según las características de la misma. Por ejemplo, si en la empresa no se trabaja en equipo, no se incluirán las preguntas correspondientes a trabajo en equipo. Podemos decir entonces, que el número de preguntas de dicha encuesta variará según la empresa.

El cuestionario propuesto incluye todos los aspectos de la organización, pues está basado en el modelo de funcionamiento de las organizaciones propuesto por el Dr. Juan A. Pérez López. El ajustar el contenido a las características de la empresa es muy sencillo y rápido.

Después de realizar los cambios que sean necesarios en el cuestionario, se debe definir cómo agrupar los resultados. Según lo que hemos visto en el primer capítulo, la agrupación de los resultados deberá corresponder al nivel de varianza que exista en los resultados globales finales. Se mencionó también que se deberá buscar la forma de reducir el nivel de varianza, agrupando objetivamente los resultados para comprobar la existencia de climas parciales dentro de la organización. Se sugería el siguiente orden:

- Por categorías, si se ha aplicado la misma encuesta a todos.

¹ Ver apéndice B.

- Por edad, si existen grupos de generación bien marcados.
- Por departamentos.
- Por género.

El objetivo de aplicar la encuesta del clima organizacional es conocer las percepciones de los empleados acerca de la empresa y de la acción directiva de la misma, para el posterior análisis cualitativo de los resultados. Dichos resultados le permiten a la empresa tomar las medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima, para el crecimiento de la misma. De esta manera, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Lógicamente, se deben realizar estudios de clima periódicamente –como se dijo en el primer capítulo–.

Es decir, no sólo se deben agrupar los resultados con el fin de reducir el nivel de varianza, también se debe agrupar con la finalidad que la gerencia –al conocer los resultados– tome las decisiones necesarias para mejorar el clima en la empresa. De esta manera, al agrupar los resultados en subgrupos, la gerencia podría tomar mejores decisiones, ya que podría evaluar el clima –por ejemplo– según categorías.

Es conveniente –lógicamente– que la presentación de los resultados se realice de la mejor manera posible. La agrupación se puede realizar mediante los subgrupos mencionados precedentemente, con el fin de conocer las percepciones de los empleados de ese subgrupo acerca de un determinado factor de la empresa. De esta manera, se podrán apreciar los resultados tanto globales como de los subgrupos en cuanto a la Estructura Real, Estrategia, etc. de la empresa –factores del Octógono– y/o de sus respectivas variables.

En otras palabras, se podrá apreciar las percepciones de los empleados de toda la empresa con respecto –por ejemplo– a la actitud de los jefes frente a la iniciativa personal de los trabajadores –variable incluida en el proceso Participación dentro de Estilos de Dirección–; o quizá las percepciones de los empleados de un determinado nivel jerárquico; o de los empleados de una determinada edad; etc. acerca de las diferentes variables de los factores del Octógono. Esto es muy importante, ya que así se podrá conocer exactamente las percepciones de determinados grupos de personas acerca de determinado aspecto de la empresa o de la acción directiva, y de esta manera se tomarán medidas correctivas exactas.

Se deben mostrar los resultados, mediante técnicas computarizadas, en forma estadística, primero centrándose en entender la percepción de los empleados desde un análisis “macro”, es decir, incluyendo la percepción –acerca de cada variable de todos los factores– de todos los empleados sin tener en cuenta niveles jerárquicos, departamentos, edad, etc. Después, se analiza de manera más específica, por ejemplo, generando vistas comparativas entre diferentes niveles jerárquicos, departamentos, etc.

En resumen, se pretende proponer diferentes tipos de gráficas y vistas de los resultados que se obtienen después de aplicar la encuesta. Esto se realiza con el fin de entender la percepción de los empleados acerca de cada factor del Octógono. Primero, partiremos de generar un análisis macro englobando la percepción de todos los empleados acerca de cada factor. También se propondrá un análisis más específico, para conocer la percepción de todos los empleados de cada variable de todos los factores del Octógono. Es decir, podremos conocer –por ejemplo– la percepción de todos los empleados acerca de la flexibilidad de la empresa frente a cambios externos, variable incluida dentro del factor Estrategia. Pero también se puede conocer la percepción de todos los empleados de la

empresa o por subgrupos acerca del factor Estrategia. Ya que cada factor tiene una o más variables –a través de las cuales se mide la percepción del factor– se pueden conocer las percepciones de los empleados acerca del factor en general y también acerca de cada variable incluida en dicho factor.

Debemos tener en cuenta que la encuesta –como lo hemos mencionado en el primer capítulo– debe llenarse de manera anónima, para garantizar, así, la veracidad de las repuestas. Tampoco debemos olvidar que, si existen resultados de encuestas tomadas con anterioridad, debemos comparar los resultados obtenidos durante el tiempo. De esta manera, podremos conocer si las acciones correctivas tomadas dieron buenos resultados.

Todo esto lo sintetizamos en un informe final que resume y presenta la información de una forma que facilite la toma de decisiones de los directivos, que les permitan modificar las variables menos favorables e influir, así, en el comportamiento de los individuos. Todo ello genera la mejora de indicadores como la productividad general de la empresa.

Con respecto al cuestionario, se ha procurado que éste sea lo más fácil y rápido posible de llenar por el encuestado. Se han elaborado 82 ítems, correspondientes a 82 variables, según la base teórica propuesta. El encuestado debe escoger una alternativa entre varias planteadas, es decir, las preguntas o afirmaciones son de tipo cerradas –como veíamos en el primer capítulo. En las alternativas, el encuestado podrá responder si está de acuerdo o no con la afirmación planteada. Tiene cuatro alternativas: Si está totalmente de acuerdo, si está de acuerdo, parcialmente de acuerdo o si está en desacuerdo.

1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Antes de pasar a mostrar los diferentes cuadros, vistas y gráficas de los resultados, pasaremos a explicar el modo de interpretarlos. Para ello se ha utilizado el software SPSS versión 10, el cual nos permite ingresar las diferentes respuestas de los encuestados de la siguiente manera:

En todas las preguntas o afirmaciones, el encuestado tiene cuatro alternativas para escoger, a las cuales se les ha asignado un valor numérico, como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 5.1² Valor asignado según alternativas

Alternativas	Valor asignado
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	2
Parcialmente de acuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	4

Es decir, si el encuestado contesta que está totalmente de acuerdo, se ingresará como dato el valor numérico de 1, de la misma manera para el resto de las alternativas. Se ha

² Elaboración propia.

procurado que el valor de 1 sea para la respuesta que refleje la percepción del empleado más positiva acerca de una determinada variable. Es decir, si la percepción de los empleados –por ejemplo– acerca del acaparamiento de responsabilidad por parte de los jefes, da como resultado una media de 1.27, significa que la percepción de la mayoría de los empleados acerca de dicha variable es muy positiva y, por lo tanto, no se necesitará tomar acciones correctivas para mejorar dicha percepción.³

Para interpretar mejor los resultados, se propone la siguiente explicación:

Tabla 5.2⁴ Interpretación de los resultados

Media resultante	Interpretación	Medidas a tomar
1.00 - 1.99	Muy bueno	Ninguna
2.00 - 2.49	Puede mejorar	No son necesarias, aunque aún puede mejor.
2.50 – 2.99	Necesita atención	Necesarias
3.00 - 4.00	Crítico	Urgentes

Por lo tanto, las 82 variables tendrán su respectivo valor numérico que indicará la percepción de los empleados con respecto a dichas variables. También podremos ver la media de cada factor, ya que cada factor incluye una o más variables. Promediando las medias de las variables de un determinado factor, podremos conocer la media grupal, es decir, la media de dicho factor.

2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Ahora, como hemos mencionado, se propondrán diferentes tipos de cuadros, gráficas y vistas de los resultados de la encuesta, muy necesarios para la toma de decisiones de los directivos.⁵

A fin de que los directivos puedan conocer la percepción de los empleados acerca de los factores de la empresa –según la base teórica propuesta–, se propone el siguiente gráfico de barras:

³ Depende el sentido de la pregunta el valor para una determinada alternativa varía, es decir, si el sentido de la pregunta es negativo, por ejemplo, el valor asignado a la alternativa “Totalmente de acuerdo” es de 4 y no de 1.

⁴ Elaboración propia.

⁵ Para proponer en el presente apartado la presentación de los resultados, se ha tenido en cuenta la forma de presentar los resultados de una empresa conocida en el medio así como de diversas consultoras.

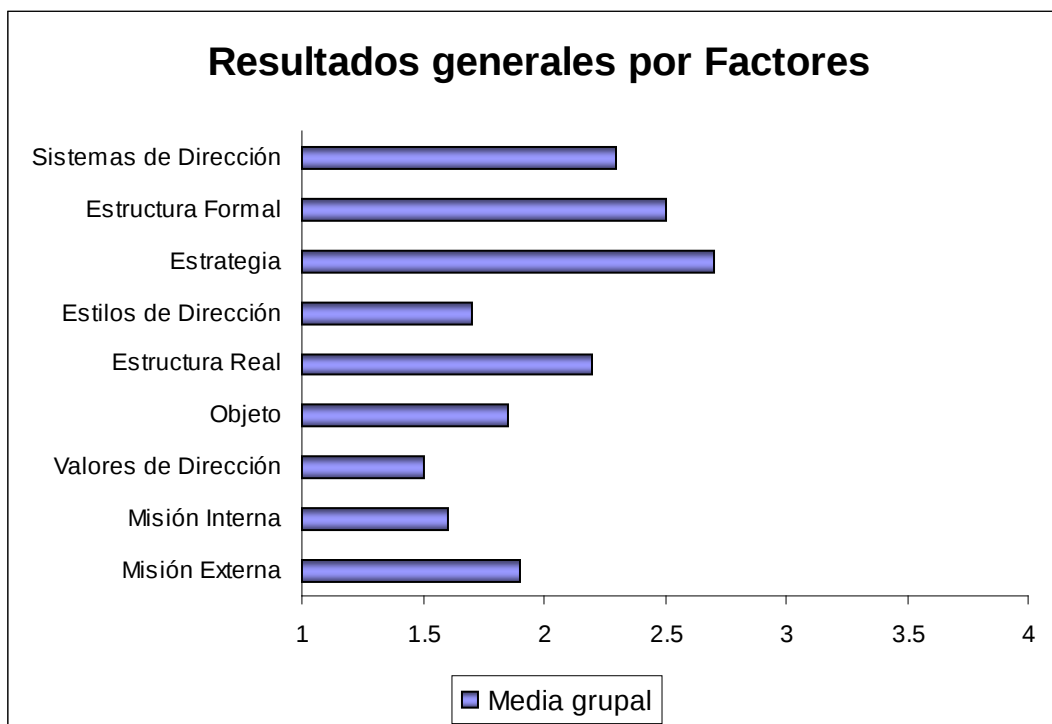


Fig. 5.1 Resultados generales por Factores

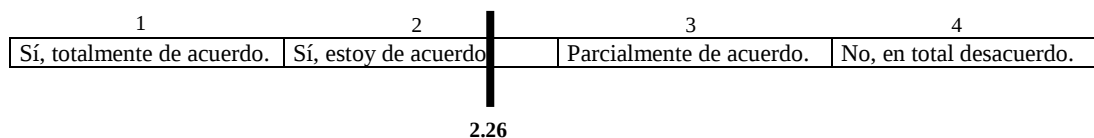
Si en la empresa los niveles jerárquicos y/o áreas son muy diferenciados, por ejemplo: Los jefes de cada área tienen estilos de dirección muy diferentes, no se debe tener sólo los resultados a nivel macro ya que estos resultados no serían del todo correctos, se deben observar los resultados por nivel jerárquico y/o área.

De una gráfica tan genérica como la anterior, podemos realizar un análisis general de la percepción de los empleados respecto a los diferentes factores de la empresa. Asimismo, podremos realizar un análisis más detallado que nos facilite entender mejor la percepción de los empleados acerca de la empresa. Es decir, si vemos –en este gráfico– que el factor Estrategia tiene el mayor valor asignado y vemos la tabla 5.2, podemos interpretar dicho resultado: la percepción de los empleados hacia este factor necesita atención. Pero, lógicamente, se necesitan más detalles al respecto. Pues, al directivo le interesará –por ejemplo– saber qué nivel jerárquico o qué área tiene mejor percepción acerca de este factor. Si es que al observar los resultados de las percepciones de las personas por nivel jerárquico y/o por área no muestran mucha diferencia con los resultados a nivel macro, le interesará conocer dentro de dicho factor qué aspectos deben mejorar –a nivel macro–. Para ello, podría observar los resultados por variable dentro de dicho factor. Todas estas vistas serán importantes incluirlas en el informe, las cuales mostramos en los apartados siguientes.

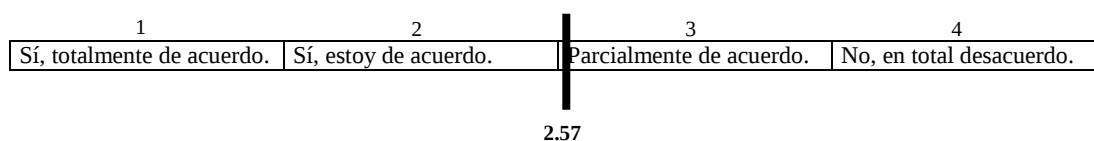
Lógicamente un directivo va a querer profundizar en la interpretación de los resultados, como acabamos de mencionar. Si el directivo observa esta gráfica sólo podrá conocer la percepción de todos los empleados acerca de cada factor. Para profundizar en cada factor,

–si se quiere conocer qué aspectos de mismo posee una percepción más o menos positiva– se sugieren los siguientes diagramas⁶:

El servicio brindado por mi empresa es económicamente asequible al cliente.



La política de la empresa contribuye a la generación de beneficios para la misma.



A través de ellos se pueden conocer en qué aspectos dentro del factor Estrategia –en el ejemplo– hay una mejor percepción por parte de los empleados. En este caso, podemos observar que los empleados perciben que la política de la empresa no contribuye en los beneficios para la misma. De esta manera, los directivos podrán tener más precisión en cuanto a la toma de decisiones. Si se quiere tomar medidas correctivas para mejorar la percepción de los empleados acerca de dicho factor, ya se puede conocer en qué aspectos se debe enfocar.

También a un directivo le interesará conocer las percepciones de los empleados tanto de niveles jerárquicos como de áreas o departamentos, ya que a partir de esto puede tomar medidas correctivas para mejorar el clima incidiendo más en el nivel jerárquico y/o área que resulte con una percepción más negativa, y más aún si dichos niveles y/o áreas están muy diferenciados en la empresa. Por ello, se ha creído conveniente incluir dentro del informe final, vistas que nos indiquen cuales son las percepciones de los empleados de un nivel jerárquico o de un área determinada acerca de factor.

Para ello se propone el siguiente gráfico, el cual indica la percepción de los empleados por niveles de puesto acerca de un factor determinado:

⁶ Esto se hace si es que las percepciones de los empleados de distintos niveles jerárquicos y/o áreas no varían mucho, de lo contrario se tendría que hacer para cada nivel jerárquico y/o área.

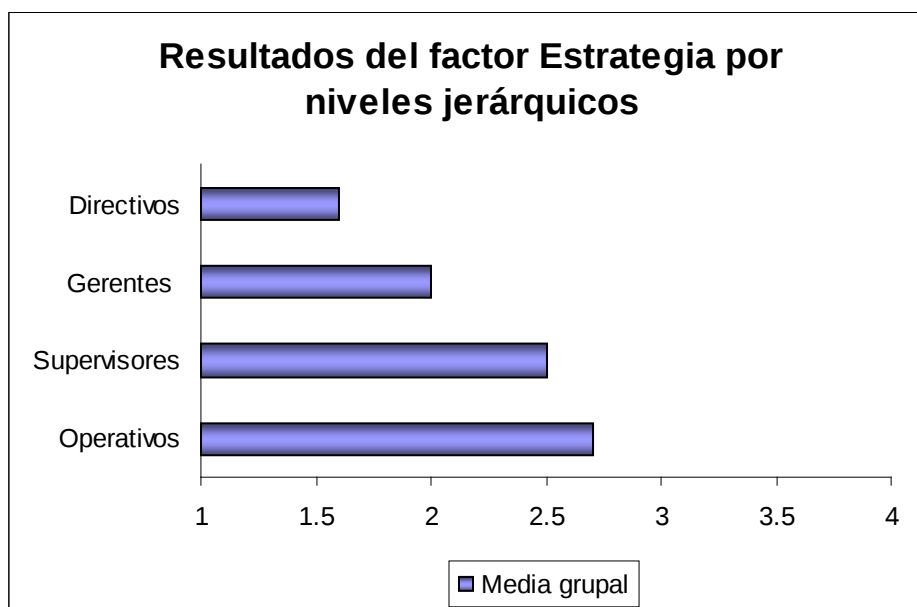


Fig. 5.2 Resultados del factor Estrategia por niveles jerárquicos

De esta manera, estamos profundizando en el análisis de cada factor del clima. En este ejemplo, podemos observar que los niveles altos de la organización –Directivos y Gerentes– son los únicos que perciben que a través de la estrategia, la empresa tiene accesibilidad económica del servicio o producto, es flexible frente a los cambios, etc. Esto puede significar que los gerentes no han sabido transmitir cuál es la estrategia de la empresa o que realmente la empresa a través de su estrategia no está logrando los resultados que espera.

Sólo en el caso en que dentro de la empresa la diferencia de niveles o áreas sea muy marcada, sería conveniente que se tengan resultados por niveles de puesto y/o áreas. Así, si existen 50 personas en el nivel de puesto de operarios –por ejemplo– pero dichos operarios trabajan en diferentes áreas en donde en cada área se tenga diferentes estilos de dirección por parte de sus jefes o quizá se trabaje en equipos en donde no sólo se tenga un solo jefe.

En la figura 5.2 podemos observar las percepciones de todos los empleados por niveles de puesto de un determinado factor. Para profundizar en el análisis de las percepciones de los empleados por nivel de puestos, es decir, para conocer las percepciones de los empleados de un determinado nivel jerárquico acerca de todos los factores –no sólo de uno, como en el caso anterior–, lo podemos hacer con la vista siguiente:



Fig. 5.3 Resultados de Operarios por Factores

Según este ejemplo, podemos observar las percepciones de los empleados de nivel operario acerca de todos los factores de la empresa. Luego se puede profundizar dentro de cada factor. Por ejemplo, en Estrategia que según la media obtenida nos indica que la percepción de los operarios es crítica, que se deben tomar medidas correctivas urgentes. Para lo cual se deben obtener más detalles. Es decir, se sabe que se debe mejorar en ese factor, pero para saber en qué aspectos mejorar, se tendría que observar los resultados de las variables incluidas en dicho factor en donde los operarios tienen una percepción negativa o no tan buena. Con ese motivo se proponen los siguientes diagramas. Se recomienda que sólo se presenten este tipo de diagramas a aquellos factores en los cuales su media se encontrara igual o por encima de 2.5.

En el caso de los factores Sistemas, Estilos y Valores de Dirección, dentro de cada uno, se han considerado seis procesos de dirección que, a su vez, cuentan con una o más variables. Por ello sólo en el caso de estos factores –antes de presentar los siguientes cuadros– se podría incluir en el informe final una gráfica –por cada uno de estos factores– que indique la media grupal de los seis procesos de dirección.

A continuación, se mostrará el tipo de cuadros, de los cuales los directivos podrán obtener mayor información acerca de un determinado factor que tiene una percepción no tan positiva:

La política de la empresa busca fomentar y aprovechar las ideas de sus trabajadores respecto a temas relacionados con el trabajo que se realiza⁷.

1	2	3	4
Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

2.6

La participación en la empresa es entendida como la influencia de los empleados en la toma de decisiones, es decir, aportan información que le ayude a su jefe a tomar una mejor decisión.

1	2	3	4
Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

2.37

Por ejemplo, vemos que entre las dos variables recién descritas, las cuales están incluidas dentro del proceso de participación del factor Sistemas de dirección, sólo habría que tener en cuenta la primera variable para aplicar alguna medida correctiva. Dicha variable nos indica que los operarios perciben que la política de la empresa no busca totalmente fomentar y aprovechar sus ideas.

Se recomienda analizar con profundidad cada factor; sólo cuando éste tenga una media mayor o igual a 2.5, en donde –a partir de este valor– se considera que la percepción de los empleados debe mejorar.

Sería conveniente manejar otra vista de los resultados al nivel de área funcional. De esta manera, se puede entender mejor la opinión de los empleados. Los resultados se pueden presentar de dos formas. La primera sería presentar los resultados de todas las áreas o departamentos acerca de un determinado factor. En ella se podría observar que si para el factor Misión Interna –por ejemplo– el área de Producción muestra una percepción no tan positiva, los directivos deberían poner atención a esa área en el momento de imponer medidas correctivas para este factor. Este tipo de resultados se observaría de la siguiente manera:

⁷ Por ejemplo, con el buzón de sugerencias.

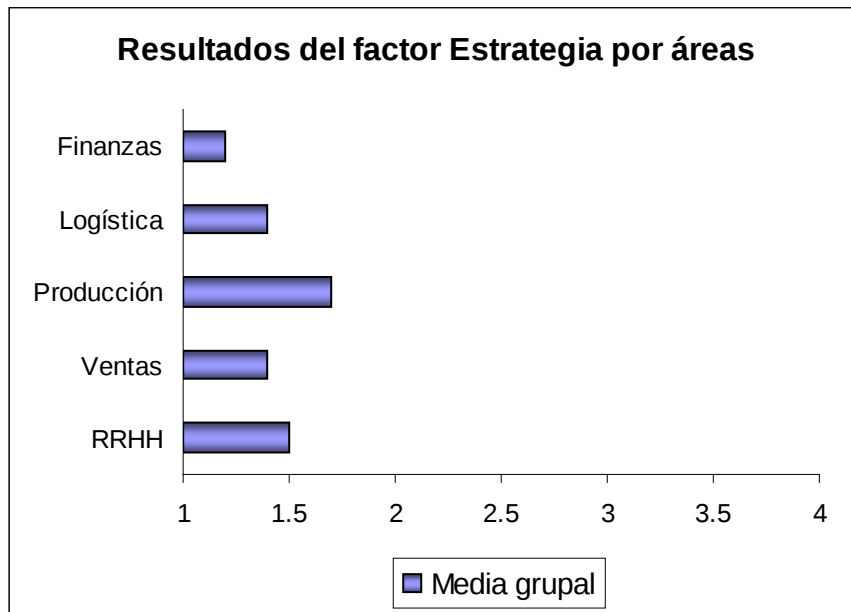


Fig. 5.4 Resultados del factor Estrategia por áreas

Siguiendo este ejemplo, es evidente que todas las áreas tienen un nivel de percepción positivo acerca de este factor. Con esta vista, se puede enfocar los esfuerzos para cambiar las percepciones negativas del clima, si es que las hubiere.

La segunda forma en que podemos presentar los resultados de áreas en la empresa es a través de una vista que nos muestre las percepciones de los empleados de una determinada área acerca de todos los factores de la empresa. De esta manera, se puede observar cuál es el clima en una determinada área. Se puede observar esto a través de la siguiente vista:



Fig. 5.5 Resultados del área de Producción por factores

Como podemos observar, los directivos podrán conocer el clima que existe por área. Si estos resultados son muy parecidos a los resultados generales de la empresa, la profundidad en el análisis de los factores a través de sus variables no será necesaria, ya que sólo bastará con la que se hizo en apartados anteriores, cuando se realizó el análisis de los resultados generales. Si por el contrario, los resultados de un área determinada en un determinado factor son diferentes a los resultados generales, se aplicarán medidas correctivas diferentes a las demás. En este caso, será necesario evaluar con mayor detalle la percepción de los empleados de esa área por factores, sólo en el caso de los factores que hayan obtenido una media grupal por encima de 2.5. Si tomamos el ejemplo anterior, se tendrían que analizar con mayor detalle los factores de Estructura Real, Sistemas de Dirección y Estrategia, si es que éstos mostraran una media grupal muy distinta a la de los resultados generales. Para estos factores, se mostraría el siguiente tipo de cuadros:

Me asignan responsabilidades tomando en cuenta sólo mis capacidades, sin considerar factores como mi interés por aprender.

1	2	3	4
Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.

2.5

A través de estos cuadros, los directivos sabrán actuar en un aspecto preciso dentro de cada factor.

CONSIDERACIONES

Resumiendo lo que se ha dicho hasta el momento, podemos decir lo siguiente:

- Según las características que tenga la empresa, el cuestionario será adaptado a la misma para su posterior aplicación.
- El encuestado tendrá opción de escoger una alternativa entre cuatro que se plantean. Según su nivel de percepción acerca de la variable, se le asignará un valor determinado entre 1 y 4. El uno es el valor con una percepción positiva acerca de la variable que se quiere medir.
- En la presentación de los resultados al aplicar la encuesta a los empleados, se ha tenido en cuenta la forma de presentar los resultados que sigue una empresa conocida en el medio, además de las diferentes formas de presentar resultados que siguen diferentes tipos de empresas consultoras.
- Para la presentación de resultados se sugiere el siguiente esquema:
 1. Resultados generales (incluye a todos los empleados) por factores: en esta vista podremos observar las percepciones de todos los empleados acerca de todos los factores.
 2. Resultados generales por variables: en este tipo de cuadros se podrá apreciar con mayor profundidad la apreciación de los empleados acerca de cada variable de todos los factores.
 3. Resultados de factores por nivel jerárquico: en esta vista se podrá apreciar cómo varía la percepción de un determinado factor en los distintos niveles de puesto.
 4. Resultados de nivel jerárquico por factores: en esta vista se podrá apreciar el clima que existe en cada nivel jerárquico de la empresa.
 5. Resultados de nivel jerárquico por variable: a través de este tipo de cuadros se podrá profundizar en el clima de cada nivel de puesto, si es que es necesario. Es decir, si es que se quiere aplicar medidas correctivas para mejorar el clima en un determinado nivel de puesto. Con este tipo de cuadros, se podrá profundizar en aquellos factores que se quiera mejorar. Se recomienda que este tipo de análisis se realice sólo cuando el clima de un determinado nivel jerárquico es diferente a los resultados generales. De lo contrario, si dichos resultados son parecidos a los generales, el análisis que se realiza de los factores en los resultados generales sería el mismo para este.
 6. Resultados de factores por áreas: en esta vista se podrá observar cómo varía la percepción de un factor determinado por las diferentes áreas de la empresa.

7. Resultados de área por factores: en esta vista se podrá observar el clima que existe en una determinada área.
 8. Resultados de área por variables: con este tipo de cuadros se podrá profundizar en el análisis de clima de las diferentes áreas de la empresa. Al igual que en los niveles jerárquicos, este tipo de cuadros se recomienda que se presenten sólo cuando el clima de una determinada área difiere del clima general y sólo en los factores cuya media grupal sea mayor o igual a 2.5. A partir de esta medida se necesitará una mejora en el clima organizacional de la empresa.
- Todas estas vistas y cuadros no necesariamente se deberán incluir en el informe final, depende de las características de la empresa. Por ello, cuando se aplica este tipo de encuesta, si es que lo realiza un externo, debe conocer la empresa, sus características, realizar consultas a la gente de la empresa. De esta manera, se incluirá en el informe final las vistas más adecuadas, según las características de la misma.
 - No se debe seguir estrictamente el orden seguido para la presentación de estas vistas.

CONCLUSIONES

CLIMA ORGANIZACIONAL

- El clima es la percepción que los empleados y directivos se forman de la organización a la que pertenecen e incide directamente en el desempeño de la misma. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, o un factor de distinción o influencia en el comportamiento de las personas que la integran.
- El Clima tiene una incidencia directa en la determinación de la cultura, ya que las percepciones influyen en las creencias, mitos, conductas y valores –de los miembros de la organización– que definen la cultura de la organización. En otras palabras, la cultura genera unas creencias y valores compartidos que se manifiestan en la forma de funcionamiento de la empresa que es percibida por los empleados y se refleja cuando se mide el clima. Por ende, tanto el clima como la cultura influyen en el comportamiento de los trabajadores.
- Para analizar con profundidad lo que sucede en la empresa, se deberá conocer las percepciones de los empleados con respecto a la organización, que no sólo se debe basar en los resultados del estudio del clima para tomar las medidas respectivas para el mejoramiento de la organización, sino también se debe conocer la cultura de la empresa para estar completamente seguros de las medidas que deberán tomarse.
- La elaboración de las encuestas del clima organizacional es un medio apropiado para lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos. Un indicador de gestión es la medida cuantitativa de la gestión en la empresa, que permite conocer las realidades de la empresa.

MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- El clima organizacional es determinante en las decisiones que en el interior de la organización se ejecutan o en cómo se dan las relaciones dentro y fuera de la organización. Por ello, se requiere contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.
- Después de realizar el estudio de clima organizacional en la empresa, además de compararlo con otras empresas, es importante compararlo también con los resultados de estudios de clima realizados anteriormente. Asimismo, es necesario compararlos por categorías, edad, departamentos y por género, si es que se ha agrupado de esta forma los datos anteriores y los actuales. Es decir, se debe repetir periódicamente el estudio y comparar los datos obtenidos a través del tiempo.

- Se debe comunicar los resultados del estudio del clima, no sólo a los directivos, sino también a los empleados, para que conozcan acerca de los problemas encontrados y las medidas correctivas que se van a tomar para solucionarlos.
- En la actualidad existen numerosos cuestionarios para medir el clima en la empresa. Algunos son generales aplicables a cualquier tipo de organización, otros son más específicos o elaborados, desarrollados para organizaciones particulares. Pero todos coinciden en el origen de los mismos, en la base teórica. Los estudios de clima, a los cuales se ha tenido acceso, se basan en las teorías de dos grandes investigadores organizacionales: Rensis Likert y George Litwin.
- Rensis Likert, luego de muchos años de investigación, propuso un sistema de gestión participativa, al cual denomina *Sistema IV*. Por otro lado, George Litwin, influido por la teoría de motivación de David McClelland, propuso un sistema de medición de la percepción del clima organizacional, en el que los empleados tienen del liderazgo de la empresa y de las características de la misma. Litwin, posteriormente, junto con el Dr. Stringer, propuso un cuestionario de medición del clima, el cual viene siendo utilizado actualmente en muchas empresas.
- Se puede concluir, de lo investigado, que ambos modelos –el de Likert y el de Litwin– cubren sólo la dimensión psicológica de la persona –aspectos como la personalidad, características biográficas y actitudes que influyen en el comportamiento de una persona–, es decir, sólo toman en cuenta los motivos extrínsecos e internos de la persona. Esta conclusión, motivó a José Carlos Alatrística, Ingeniero de la Universidad de Piura, a plantear una nueva herramienta para medir el clima organizacional.
- El Ingeniero Alatrística propone un modelo basado en la visión antropológica de la teoría organizacional del Dr. Juan Antonio Pérez López. Este modelo es un gran aporte para la medición del clima, pues dentro de los motivos internos distingue los motivos intrínsecos de los trascendentes de la persona humana. La estructura de este modelo considera la percepción que tienen los empleados acerca de dos “áreas”: la empresa en general y las acciones de los directivos. Dentro de la última, Alatrística propone –bajo su criterio– unos procesos directivos con los cuales se mide la percepción de los empleados acerca de las acciones directivas. Este modelo tiene una estructura bidimensional: componente –incluidos dentro de las dos áreas– vs dimensión –eficacia, atraktividad y unidad–, que lo hace diferente de los actuales modelos psicológicos de medición de clima organizacional.
- La herramienta planteada por el Ingeniero Alatrística al igual que la propuesta en esta investigación, tiene como fundamento teórico la visión antropológica del Dr. Pérez López; a diferencia de los modelos psicológicos actuales que se basan sólo en los motivos extrínsecos e internos de la persona.

MODELO PROPUESTO

- La herramienta propuesta en esta tesis se basa en el modelo antropológico de funcionamiento de las organizaciones: OCTÓGONO, propuesto por Pérez López, el cual hace varios años se utiliza en distintas escuelas de dirección, una de las cuales es

la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, para realizar el diagnóstico de las empresas. En este trabajo de investigación se le ha dado a dicho modelo otra aplicación que es la de análisis del clima organizacional. Con ello, se asegura que no se deje de medir la percepción de los empleados acerca de algún factor de la empresa.

- En esta tesis se pretende aportar una base teórica antropológica sólida para la medición de clima organizacional, sin dejar de lado las variables o aspectos de los diferentes factores o dimensiones de los modelos utilizados actualmente enmarcados en una visión psicológica, pues, tienen carácter empírico y llevan varios años aplicándose.
- La figura 2.2 muestra el OCTÓGONO. En él podemos observar nueve factores, los cuales desempeñan un papel importante en el modo de funcionamiento de una organización. En dicho modelo los factores que corresponden a la acción organizacional conjunta que realiza la empresa corresponden a la primera columna del esquema. Los factores que conciernen al gobierno de la empresa corresponden a la segunda columna del esquema. Y por último los factores de la tercera columna del esquema representan a las personas.
- Dentro de los factores de la segunda columna: Sistemas, Estilos y Valores de Dirección –los cuales corresponden al gobierno de la empresa–, se hablará de procesos directivos. Se mencionaron varios procesos, como por ejemplo, comunicación, delegación, control, remuneración, seguridad, calidad, formación, participación, evaluación, etc. Sólo se incluirán, en dichos factores, seis de todos los procesos directivos: delegación, participación, comunicación, formación, control y gestión de incentivos. Se cree que son los más importantes para los fines de esta tesis, ya que el objetivo de la misma es elaborar una herramienta para medir el clima organizacional. Para ello se tomarán en cuenta las percepciones que tienen los empleados de su propia empresa. Por lo tanto, los seis procesos de dirección que se desarrollarán, dentro de los factores de gobierno, son los más percibidos por los empleados en el día a día de la empresa.

HERRAMIENTA PROPUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- El modelo propuesto se va a instrumentalizar a través de un cuestionario en donde cada una de sus preguntas corresponde a una variable que mide la percepción de los empleados acerca de algún factor –que plantea el modelo– de la empresa. Por cada factor existe una o más variables, a través de cada factor del modelo planteado, se medirán las percepciones de los empleados acerca de la organización o la acción directiva de la misma.
- Después de comparar la herramienta propuesta con una herramienta utilizada por una empresa conocida en el medio para medir el clima organizacional, la cual es representativa de las utilizadas actualmente, podemos decir que la propuesta incluye a casi todos los aspectos que la otra herramienta considera importantes. Incluso la propuesta, al basarse en el modelo planteado, va más allá, no sólo se queda en el plano psicosociológico, sino que llega al antropológico. Por lo que distingue, dentro de los motivos internos, los intrínsecos de los trascendentes.

- Como menciona Pérez López, el paradigma psicosociológico tiene su limitación, ya que carece de criterios explícitos para valorar las metas de la acción organizacional desde el punto de vista de su contribución al desarrollo de los aspectos más específicamente humanos de las personas. Por esta carencia de criterios explícitos, en este paradigma no cabe la distinción entre las necesidades auténticas de las personas y los caprichos, deseos, etc. Esta concepción es la que da origen a una concepción utópica del ser humano.
- La atractividad de una organización viene determinada por lo que le gusta hacer a las personas. Como menciona Pérez López, está claro que la organización es fuente de satisfacción externa por los incentivos que ésta pueda dar a los empleados, también está claro que no pueden ser indiferentes a las satisfacciones internas que las personas tengan, pero no está nada claro –menciona– que cuanto mayor sea la satisfacción interna –atractividad– mejor sea para el individuo y para la organización. Es decir, la satisfacción de las necesidades que una persona dice que tiene en un determinado momento puede ser la mejor manera de incapacitarla para que satisfaga sus auténticas necesidades, las que no percibe “ahora”. Desde el enfoque del modelo propuesto, a través de los factores del Octógono, se podrá medir la percepción de los trabajadores acerca de la empresa en general y de la acción directiva, a través de la eficacia, la atractividad y la unidad de la organización.

VALIDEZ Y FIABILIDAD ESTADÍSTICA

- Además de la consistencia de la base teórica de la herramienta propuesta, es necesaria la validez y fiabilidad estadística de la misma. Para ello, la herramienta ha sido aplicada a una entidad universitaria para la cual se tomó una muestra comprendida dentro de la misma. La validez y fiabilidad son dos grandes requisitos que debe reunir todo instrumento de medición para cumplir eficazmente su cometido: medir.
- Se recomienda seguir realizando análisis de la validez de criterio de este instrumento, aplicar este cuestionario en diferentes empresas y comparar los resultados de éste con indicadores como el ausentismo, satisfacción, rotación externa e interna, etc. de la misma empresa. De esta manera se analizará la correlación que existe entre estos indicadores indirectos del clima con los resultados de la aplicación del instrumento de medición.
- También se recomienda que antes de aplicar este instrumento de medición, se plantee hipótesis de los factores del clima. Esto se podrá realizar a través de entrevistas individuales o grupales a los empleados, es decir, seguir el procedimiento de recolección de datos que se analizó en el primer capítulo. De esta manera cuando se obtengan resultados, después de aplicar el instrumento de medición, se podrá corroborarlos con dichas hipótesis. De esta manera se estaría analizando la validez de constructo.
- Después de aplicar el instrumento propuesto en la institución universitaria, se realizó una prueba estadística para comprobar la fiabilidad del instrumento, el que dio como resultado que 9 variables pertenecientes a los factores que miden la eficacia de la organización –Estructura formal, Estrategia y Sistemas de Dirección– no pasaran la

prueba de fiabilidad estadística. Pero luego de un análisis de las causas del porqué la baja fiabilidad de estas variables se vio que dichas causas podían ser evitadas si las preguntas, correspondientes a dichas variables, eran reformuladas. De las 9 sólo se creyó conveniente eliminar una, ya que ésta se puede medir a través de otra variable, incluida en otro factor, que sí resultó ser fiable.

- Los resultados de la primera aplicación no sólo sirvieron para analizar la fiabilidad del cuestionario sino también –cara a la institución universitaria– para presentarles un diagnóstico de su clima organizacional.
- Las variables que no pasaron la prueba de fiabilidad es necesario que –tomando en cuenta las posibles causas que se mencionan en el tercer capítulo– sean probadas dentro del cuestionario posteriormente, en la misma muestra donde se realizó la prueba experimental, después de un tiempo aproximadamente de 6 meses a un año.
- También se recomienda que el instrumento de medición propuesto se aplique en empresas de diferentes rubros para demostrar la validez de mismo –como se mencionó en el cuarto capítulo–, además de seguir demostrando la fiabilidad estadística. Ya que la validez y fiabilidad de un instrumento de medición se obtienen después de algunos años de aplicación experimental.

PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- El objetivo de aplicar la encuesta del clima organizacional es conocer las percepciones de los empleados acerca de la empresa y de la acción directiva, para el posterior análisis cualitativo de los resultados. Dichos resultados le sirven a la empresa para tomar las medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima y favorecen el crecimiento de la misma. De esta manera, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en donde es necesario realizar estudios periódicos de clima.
- La presentación de los resultados se debe realizar de la mejor manera posible. Esto ayudará a interpretar mejor los resultados de la encuesta, de modo que se puedan tomar las decisiones correspondientes. Se puede realizar mediante los subgrupos como categorías, edad, departamentos y género, para conocer así las percepciones de los empleados de un subgrupo acerca de un determinado factor de la empresa. De esta manera se puede apreciar los resultados tanto globales como de los subgrupos en cuanto a la Estructura Real, Estrategia, etc. de la empresa –factores del Octógono– y/o de sus respectivas variables.
- Se propone diferentes tipos de gráficas y vistas de los resultados que se obtienen después de aplicar la encuesta. Esto se realiza con el fin de entender la percepción de los empleados acerca de cada factor del Octógono. Se parte de un análisis macro englobando la percepción de todos los empleados acerca de cada factor. También se propone un análisis más específico para conocer la percepción de todos los empleados de cada variable de todos los factores del Octógono. Es decir, podremos conocer –por ejemplo– la percepción de todos los empleados acerca de la flexibilidad de la empresa frente a cambios externos, la cual es una variable incluida dentro del factor Estrategia. Pero también se puede conocer la percepción de todos los empleados de la empresa o

de subgrupos acerca del factor Estrategia, ya que cada factor tiene una o más variables –a través de las cuales se mide la percepción del factor– se pueden conocer las percepciones de los empleados acerca del factor en general y también acerca de cada variable incluida en dicho factor.

- Se propone, además, conocer la percepción de los empleados agrupados por áreas o categorías acerca de los factores del Octógono. Dependiendo de dichos resultados o de la profundidad que se le quiera dar al estudio, se analizará las percepciones de los empleados por subgrupos acerca de cada variable de los factores. Esto se deberá realizar en vez de analizar los resultados globales si es que los niveles de puestos y/o áreas de una empresa están muy diferenciados, ya que, los resultados globales –en este caso– no serán confiables.

BIBLIOGRAFÍA

- Alatrística, J., *Propuesta de un modelo de medición del clima organizacional basado en una visión antropológica*. (Tesis) Ingeniero Industrial y de Sistemas, Piura: UDEP. 2001
- Anastasi A., *"Tests psicológicos"* (3º edición) Aguilar, Madrid. 1976.
- Barrera, S. & Horstman, B., *"The workplace and the worker of the 21th century: irreconcilable differences?"* Ponencia presentada en el III Congreso Regional de La Américas de la Asociación Internacional de Relaciones de Trabajo. Lima. 1999.
- Cazau, P. *"Análisis factorial"*, Revista El Observador Psi N° 10, Marzo/Abril 1995, Buenos Aires.
- Cazau, P. *"El análisis de correlación"*, Revista El Observador Psi N° 15, Enero/Febrero 1996, Buenos Aires.
- Cazau, P. *"Validez y Confiabilidad"* RedPsicología: Biblioteca de Psicológica y Ciencias Afines, Buenos Aires, 2000. En:
<http://galeon.hispavista.com/pcazau/biblioteca.htm>
- Cruz, S. *"Desarrollo y validación de escalas de medición objetivas y subjetivas para variables complejas: un ejemplo relativo al constructo desempeño organizativo"*. Universidad de Valencia: Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras". 2002.
- Ferré M. y Carrasco, A., *"La eficacia en las organizaciones"* Documento de investigación de la escuela de dirección de la Universidad de Piura, Lima. 1998.
- Ferreiro, P y Alcázar, M., *Gobierno de personas en la empresa*, Piura: PAD: Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, 2001.
- Johnson, J., *"Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate"*. Public Management; Washington. 2000.
- Kelner, S., *"Maging the climat of a tqm organization"*, Center for Quality of Managment Journal. Volume 7, Number 1. 1998.
- Lazarsfeld P., *"Origen y desarrollo de las variables sociológicas"*, artículo incluido en Korn F. (editor), *Conceptos y variables en la investigación social*, Nueva visión, Buenos Aires.
- Likert, R., *El factor humano en la empresa*, Bilbao: Ediciones Deusto. 1969.

- Litwin, G. & Stringer, R., *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School. 1968.
- Moscol, R., *Manual de comunicación institucional I*. Piura: UDEP. 2000.
- Navarro, E., “Estrategia en un entorno de cambio constante”, Revista Improven Empresarial, 2002. En: www.improven-consultores.com.
- Nunnally, J. *Psychometric theory (2º edición)*. New York: McGraw-Hill. 1978.
- Ordoñez, M., *La nueva gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000. 1997.
- Peña, M., *La psicología y la empresa: tratamiento del factor humano*. Barcelona: Hispano Europea. 1991.
- Peiró, J. *Psicología de la organización (tomo 2)*, Madrid: Universidad de Educación a Distancia. 1991.
- Pérez López, J. A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Piura: UDEP, 1998.
- Pérez López, J. A., “El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa”, cuadernos EMPRESA Y HUMANISMO N° 04, Barcelona.
- Pérez López, J. A., *Apuntes sobre la teoría de la acción humana en las organizaciones*, Instituto de Alta Dirección Empresarial, INALDE, de la Universidad de la Sabana. Bogotá, Colombia. Compilada por Guillermo Pardo Koppel. 1992.
- Puchol, L., *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: ESIC. 1993.
- Revuelto, L. y Fernández, R., *Introducción a la problemática de la satisfacción en el trabajo de los empleados públicos*. Ponencia presentada en el XI Congreso Nacional ACEDE por la Universidad de Valencia, Dpto. de Dirección de Empresas, Zaragoza. 2001.
- Rodríguez, D., *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile. 1999.
- Shein, E., *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés. 1998.
- “David C. McClelland: Achievement Motivation”, Accel-Team.com, 2001. En: www.accel-team.com/human_relations/hrels_06_mcclelland.html
- “Medición-requisitos-procedimiento para construir un instrumento de medición”, Venezuela: Universidad Metropolitana. En: medusa.unimet.edu.ve/didactica/fpdd49/Lecturas

APÉNDICES

APÉNDICE A

VARIABLES INCLUIDAS EN LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL MODELO B

En los enunciados de este cuestionario se podrá responder lo siguiente:

- Muy en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Muy de acuerdo.

COMUNICACIONES

- Mi jefe transmite claramente los mensajes de la empresa y ordenes de trabajo del área.
- Mi jefe escucha y comprende mis necesidades.
- Considero que los medios de comunicación en esta empresa permiten entender clara y oportunamente los mensajes.

LIDERAZGO

- Mi jefe es líder para mí y para mis compañeros.
- Mi jefe reconoce sus errores.
- Mi jefe es flexible y abierto al cambio.
- Mi jefe transmite confianza en sus decisiones.
- Mi jefe detecta problemas y/o plantea soluciones.

RECONOCIMIENTOS

- Recibo elogios por haber hecho un buen trabajo.
- Mi trabajo es reconocido, al hacer un esfuerzo o una mejora.
- Siento satisfacción al terminar un trabajo.

TRABAJO EN EQUIPO

- Me tratan como un miembro importante del equipo.
- Tenemos bien definidas nuestra Visión -Misión-Metas del equipo.
- Creo que mi equipo trabaja siempre cumpliendo con los resultados esperados, utilizando bien los recursos disponibles.
- Tenemos la capacitación adecuada para el trabajo en equipo.
- Recibo información oportuna sobre el desempeño de mi equipo.

IDENTIFICACIÓN - PROPÓSITO

- Desarrollo mi trabajo con optimismo.
- Me unen fuertemente, a esta empresa, diferentes factores y no las utilidades de la misma.
- Cuando escucho que hablan mal de mi empresa la defiendo.
- Me relaciono fácilmente con la gente de esta ciudad.
- Estoy conciente de lo que mi área significa para esta empresa.

TRATO AL TRABAJADOR

- Me siento bien con el trato de mi jefe.
- Mi jefe me delega nuevas funciones.
- Cuando cometo un error me corrigen de buena manera.
- Me permiten participar en las decisiones.
- Siento que el trato recibido es igual para todos.

RESPONSABILIDAD

- Siento que todos asumimos nuestras responsabilidades.
- Siento que la gente hace bien su trabajo.
- Siento que esta empresa asume un rol protagónico en la comunidad.

DESARROLLO

- Siento que esta empresa me brinda igualdad de oportunidades de capacitación.
- Siento que esta empresa se preocupa por mí, por mi familia y mi desarrollo personal.
- Siento que esta empresa se preocupa por mi desarrollo e integración en la sociedad.

SEGURIDAD

- Tengo la sensación de estabilidad en el puesto de trabajo.
- Me siento económicamente seguro en esta empresa.
- Me siento seguro en mi puesto aun cuando sea sancionado por algún error.
- Me siento tranquilo ante los cambios organizacionales.

VALORES

- Siento que en esta empresa se actúa con integridad (Se cumple con lo que se dice).
- Siento que esta empresa tiene una pasión por la excelencia o por hacer las cosas mejor y aborrece la burocracia.
- Esta empresa ha creado una visión clara y sencilla, basada en la realidad y la transmite bien a todos sus trabajadores.
- Pienso que esta empresa percibe el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.
- Siento confianza en todas las acciones de esta empresa.

MOTIVACIÓN

- Mis compañeros colaboran conmigo y con otras áreas de la empresa.
- Mi jefe me conoce a mí y a mi familia de manera personal.
- Mi jefe me conversa sobre temas que no son de trabajo.
- Siento que mi jefe conoce lo que hago y lo que puedo hacer.
- Si pudiera mantener a mi jefe en su puesto lo haría.
- Mi jefe es más un entrenador que un ejecutor.
- Mi jefe se preocupa por que esté con mi familia.

INICIATIVA

- Mis compañeros de trabajo muestran interés en la prevención de problemas y se adelantan a la ocurrencia de los mismos.

APÉNDICE B

HERRAMIENTA DE MEDICIÓN PROPUESTA

Instrucciones:

Marque con un aspa (x) o una línea diagonal (/) sobre la celda (recuadro) que mejor represente lo que ocurre en su empresa, en los siguientes enunciados:

ESTRUCTURA FORMAL

1. Las políticas de la empresa¹ permiten delegar responsabilidades².

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

2. En la empresa, cuando se delegan responsabilidades, tareas o decisiones existe la repetición y/o superposición de las mismas.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

3. Usualmente culmino las funciones que me delegan después del tiempo previsto.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

ESTRATEGIA

4. El servicio brindado por la empresa es económicamente asequible al cliente.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

5. Las políticas de la empresa contribuyen a la generación de beneficios para la misma.³

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

6. La remuneración que me brinda la empresa es competitiva frente a la diversidad de alternativas externas que se me pueda presentar.⁴

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

7. La empresa se adapta adecuadamente a los cambios que se dan en el entorno externo (en el sentido financiero, comercial o tecnológico).

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

8. Los procedimientos de la empresa permiten que se obtengan resultados de la forma más simple posible, en vez de entrapar y complicar las operaciones.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

¹ Políticas de la empresa se refiere al conjunto de normas, estén escritas o no, además de todas las decisiones fijadas por el directorio o por los fundadores, y que determinan la actuación de la misma, distinguiendo a la empresa de otras en su manera de actuar.

² Se delega responsabilidades cuando el jefe delega en sus subordinados la resolución de ciertos problemas, relacionados con el trabajo, permitiéndoles aprender de los mismos.

³ Si es que estas utilidades cubren todos sus gastos, si cumplen –por ejemplo– con los planes de inversión, con los pedidos, etc.

⁴ Alternativas externas que le puedan presentar en el mismo campo en el que Ud. se desempeña.

SISTEMAS DE DIRECCIÓN

DELEGACIÓN

9. Cuando las cosas marchan bien, mi jefe sí delega responsabilidades, pero cuando existen emergencias, él se hace cargo de ellas, rechazando el consejo o el esfuerzo de los demás.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

PARTICIPACIÓN

10. La participación en la empresa es entendida como la influencia de los empleados en la toma de decisiones, es decir, aportar información que le ayude a su jefe a tomar una mejor decisión.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

11. Las políticas de la empresa buscan fomentar y aprovechar las ideas de sus trabajadores respecto a temas relacionados con el trabajo que se realiza⁵.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

12. Mi jefe no permite la participación en la toma de decisiones porque cree que él mismo es capaz de tomarlas sin la ayuda de sus empleados.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

COMUNICACIÓN

13. Comprendo claramente qué responsabilidades me han asignado.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

14. Mi equipo de trabajo tiene bien definidas las metas que esperan alcanzar.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

15. Conozco lo que recibiré de la empresa a cambio de mi trabajo, por ejemplo, conozco la remuneración económica que recibiré, las condiciones de seguridad social y laboral, vacaciones, etc.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

CAPACITACIÓN O SISTEMA FORMAL DE FORMACIÓN

16. La empresa se interesa por mi aprendizaje, que me lleve a desempeñar mejor las funciones que realizo actualmente.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

⁵ Por ejemplo, con el buzón de sugerencias.

17. Las políticas de la empresa promueven el desarrollo de habilidades de sus empleados para realizar actividades distintas del trabajo ordinario.⁶

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

CONTROL COACTIVO

18. Se acostumbra estimular al trabajador mediante premios, por su buen trabajo, y se le corrige con castigos.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

19. Los trabajadores están buscando constantemente la forma de querer “sacarle la vuelta” al sistema de control existente.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

20. Existen grupos que utilizan el poder para hacer prevalecer sus intereses sobre otros grupos de la misma empresa.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

21. Estoy obligado a ejecutar acciones con las que no estoy de acuerdo⁷ y que no me permitan opinar al respecto.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

22. En caso que la respuesta a la pregunta anterior sea positiva. Me siento indiferente al realizar estas acciones.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

ESTRUCTURA REAL

23. Me delegan responsabilidades tomando en cuenta sólo mis capacidades, sin considerar factores como el interés por aprender que tengo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

OBJETO

24. Considero interesante y atractiva la realización de las funciones que me toca desempeñar.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

25. Considero que la capacitación recibida me ha preparado para realizar adecuadamente las funciones que me toca desempeñar y aquellas que me han sido asignadas adicionalmente.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

⁶ Por ejemplo, si un empleado del área de producción tiene cierta destreza para ejecutar tareas de mantenimiento de los equipos, se le permita desarrollar sus habilidades delegándole ciertas tareas de mantenimiento.

⁷ Por ejemplo, un profesional al que se le pide que realice una venta para cumplir una cuota, aunque él sepa que no es una buena compra para el cliente.

26. En la empresa se piensa que, para llegar a dominar una actividad sólo se necesita repetirla muchas veces, sin considerar otros factores como el interés por aprender del trabajador.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

ESTILOS DE DIRECCIÓN

DELEGACIÓN

27. Mi jefe se apoya en sus empleados dejándonos cierto margen para actuar y/o tomar decisiones buscando que desarrollemos capacidades y habilidades.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

28. Mi jefe al delegarme responsabilidades pone a mi disposición la información y los recursos necesarios sin colocar trabas para el desarrollo de éstas.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

PARTICIPACIÓN

29. La empresa apoya la iniciativa que pudiéramos tener en el desempeño de nuestras funciones, aunque esto signifique que cometamos algunos errores al inicio; los cuales serán tolerados.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

30. Recibo reconocimientos por haber realizado un buen trabajo dentro de mi equipo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

31. Frente a un problema, mi jefe me permite buscar y aportar alternativas de solución, sin decirme directamente qué es lo que tengo que hacer al respecto.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

32. Puedo conversar directamente con mi jefe acerca de mis ideas y de los problemas o limitaciones que pueda tener en llevarlas a cabo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

33. Se reconocen mis logros cuando he innovado o introducido una nueva idea que dio resultado.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

34. Algunos son reconocidos por los logros que otros han alcanzado.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

35. Se acostumbra culpar a alguien por los errores que otras personas cometen.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

COMUNICACIÓN

36. Se me informa si mi unidad o departamento está alcanzando los objetivos que esperaba lograr.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

37. Se informa a mi equipo de trabajo si ha alcanzando los objetivos que esperaba lograr.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

38. Mi jefe me informa acerca de las posibilidades de mi desarrollo futuro dentro de esta empresa.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

SISTEMA INFORMAL DE FORMACIÓN

39. Mi jefe me estimula más al logro de mi autoperfeccionamiento, que a la búsqueda de la competencia con mis colegas.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

40. Mi jefe se reúne conmigo para conversar acerca de mi desarrollo dentro de la empresa y de los objetivos profesionales a largo plazo que tenga y considero provechosas estas reuniones.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

41. Mi jefe ve los errores que cometo como una oportunidad que se me presenta, para aprender a cómo hacer las cosas mejor.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

42. Mi jefe conoce las fortalezas y debilidades que tengo en el desempeño de mi trabajo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

43. Mi jefe tiene confianza en la calidad técnica de mi trabajo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

CONTROL MANIPULATIVO

44. Mi jefe ejerce control con la manipulación de las personas que tiene a su cargo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

45. Existe una lucha interna por el control de la empresa.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

SISTEMA INFORMAL DE INCENTIVOS

46. Las personas son promovidas porque son competentes técnicamente, saben comprender a los demás y además tienen influencia sobre sus empleados.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

MISIÓN INTERNA

47. Las políticas de la empresa promueven comportamientos oportunistas para el logro de fines netamente personales.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

48. Las políticas de la empresa consideran como saludable la competencia entre unidades, departamentos, aun si a veces esto llega a generar conflictos en la empresa.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

49. La causa principal por la que se sancionan a los trabajadores, en la empresa, es por ir contra las normas.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

¿Está de acuerdo con esta causa?

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

50. Las políticas de la empresa incluyen procedimientos y recursos que nos protejan de injusticias en el trabajo, además de indicarnos a quién acudir o cómo denunciarlas, llevándose a la práctica estos procedimientos.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

51. En mi actual puesto hago un trabajo reñido con sus principios⁸, sintiéndome mal y desmotivado por ello.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

52. Las normas de la empresa se quedan en meras declaraciones verbales o escritas, sin ponerse en práctica.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

MISIÓN EXTERNA

53. La empresa brinda un servicio honesto, confiable y de calidad a sus clientes.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

⁸ Por ejemplo, en el caso de que se vea continuamente obligado a mentir para efectuar una venta, eliminar un control de seguridad para terminar a tiempo, utilizar tácticas manipulativas para sobrevivir en un medio cruelmente competitivo, etc.

54. La empresa es bien vista por la comunidad.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

VALORES DE DIRECCIÓN

DELEGACIÓN

55. Cuento con escaso apoyo para realizar las funciones que se me delegan.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

56. Mi jefe evita hacerse responsable de los problemas que puedan surgir de la decisión que yo haya tomado.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

57. La actitud de mi jefe, si mi equipo de trabajo no cumple con los resultados esperados, es la de analizar en dialogo las causas del error.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

PARTICIPACIÓN

58. Mi jefe me permite influir en la toma de decisiones aportando con información, con la finalidad de ayudar a tomar una mejor decisión para todos, además de desarrollar mis capacidades y habilidades

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

COMUNICACIÓN

59. Las funciones se desempeñan por determinación libre de los trabajadores.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

60. Puedo encontrar, a través de la comunicación, el sentido que tiene mi esfuerzo personal y cómo éste encaja y contribuye al progreso de la empresa.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

FORMACIÓN O EJEMPLARIDAD

61. Se considera como una pérdida de tiempo, de parte nuestra, cuando se intenta apoyar a un compañero de trabajo que realmente está en serios aprietos.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

62. Se juzga como una pérdida de tiempo, de parte nuestra, cuando nos preocupamos por ayudar de la mejor manera a un cliente.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

63. Mi jefe dedica parte de su tiempo a enseñarme a valorar las consecuencias que mis acciones puedan tener en otras personas.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

64. Mi jefe directo propicia que yo enseñe, a las personas con las que tengo contacto, a valorar las consecuencias de sus acciones.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

65. Mi jefe valora, en su diario quehacer, las consecuencias que sus propias acciones puedan tener en otras personas.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

66. El comportamiento de mi jefe, dentro de la empresa, es como un modelo que debe imitarse y seguir.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

67. Apoyaría a la empresa si se viera obligada, por distintos factores, a recortar incentivos económicos y beneficios.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

68. Las personas de distinto origen, género u otra diferencia física o cultural, siempre y cuando sean las más idóneas, tienen las mismas posibilidades para ser promocionadas (ascendidas).

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

69. Mi jefe reconoce sus errores.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

70. Se da trato diferente⁹ a las personas de acuerdo con su género, origen u otra forma de diferencia física o cultural.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

CONTROL DIRECTIVO

71. Las órdenes de mi jefe directo buscan, en el fondo, el beneficio de todos y que vale la pena cumplirlas.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

72. Me inspiran confianza los actuales directivos de la empresa y creo que tomarán decisiones pensando en nosotros, sin perjudicarnos.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

⁹ Por ejemplo, en la asignación de funciones, capacitación, asignación de incentivos tangibles como tener su propia oficina, computadora, incentivos económicos, etc.

73. Mi jefe directo sacaría la cara por mí, si yo fuera culpado de un acto injusto que no haya cometido.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

74. Se busca que cada trabajador se controle a sí mismo, en vez de que siempre sea controlado por la empresa.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

75. Mi jefe ha utilizado el poder que su cargo le concede, para quitarme –o dejarme de dar– algo que me pertenecía por derecho.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

76. Mi jefe ha utilizado el poder que tiene en la empresa para satisfacer intereses personales.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

77. Mi jefe ha dejado de utilizar el poder que tiene en alguna situación que sí ameritaba el uso del mismo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

78. El poder que tienen los directivos en la empresa tiende a establecer restricciones innecesarias en la libertad de actuación de los empleados.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

79. El uso del poder –por parte de los directivos– sacrifica el aprendizaje que los empleados pudieran obtener en la realización de sus funciones.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

JUSTICIA Y EQUIDAD EN LOS INCENTIVOS

80. Existen criterios de igualdad de oportunidades en el modo de asignar ascensos a los empleados.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

81. Es justa la remuneración que recibo por el trabajo que realizo

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

82. Existe desigualdad en la asignación de sueldos entre empleados que tienen un desempeño similar.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

APÉNDICE C

VARIABLES QUE NO PASARON LA PRUEBA DE FIABILIDAD ESTADÍSTICA

ESTRUCTURA FORMAL

Problemas de coordinación que pueden surgir como producto de la asignación de tareas y responsabilidades¹:

- (1)Debido al traslape de funciones.
- (2)Debido a la sobreasignación de funciones.

PREGUNTAS UTILIZADAS:

1. Existen “fronteras” bien definidas dentro de las responsabilidades delegadas, que evitan la repetición y superposición de las tareas o decisiones.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

2. Me delegan demasiadas funciones para cuya realización tengo muy poco tiempo.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

PREGUNTAS REFORMULADAS:

1. En la empresa, cuando se delegan responsabilidades, tareas o decisiones existe la repetición y/o superposición de las mismas.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

2. Usualmente culmino las funciones que me delegan después del tiempo previsto.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

ESTRATEGIA

Beneficios económicos que se generan²:

- (3)Para la empresa.
- (4)Para los productores.

PREGUNTAS UTILIZADAS:

3. Las políticas de la empresa contribuyen a la generación de utilidades y beneficios para la misma.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

¹ En este caso, las preguntas correspondientes a estas variables sí estuvieron bien formuladas pero, quizá, dichas preguntas fueron muy generales, en este caso, se debió ser más específico mediante de ejemplos, es decir, se debió colocar ejemplos para ilustrar lo que se quería medir.

² En este caso, las preguntas correspondientes a estas variables sí estuvieron bien formuladas, muy claras, pero se referían a temas muy susceptibles a ser afectadas por la subjetividad de las percepciones de los encuestados, ya que para una determinada persona dependiendo las circunstancias puede haberle parecido que la remuneración que percibe es competitiva frente a otras alternativas externas, mientras que para otras no.

4. La remuneración que me brinda la empresa es competitiva frente a la diversidad de alternativas externas que se me pueda presentar.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

PREGUNTAS REFORMULADAS:

3. Las políticas de la empresa contribuyen a la generación de beneficios para la misma.³

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

4. La remuneración que me brinda la empresa es competitiva frente a la diversidad de alternativas externas que se me pueda presentar.⁴

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

SISTEMAS DE DIRECCIÓN

COMUNICACIÓN

- (5) Claridad en las responsabilidades asignadas.
- (6) Claridad en los objetivos del equipo.
- (7) Grado de claridad en la transmisión de lo las personas recibirán de la empresa⁵.

PREGUNTAS UTILIZADAS:

5. Comprendo claramente qué responsabilidades me han asignado.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

6. Mi equipo de trabajo tiene bien definidas las metas que esperan alcanzar.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

7. Conozco lo que recibiré de la empresa a cambio de mi trabajo, por ejemplo, conozco la remuneración económica que recibiré, las condiciones de seguridad social y laboral, vacaciones, etc.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

Como se analizó en el tercer capítulo estas preguntas no necesitan ser reformuladas, ya que la varianza las respuestas a estas preguntas se debió a un factor de tiempo de servicio dentro de la institución universitaria.

CAPACITACIÓN O SISTEMA FORMAL DE FORMACIÓN

- Grado de apoyo de las normas y procedimientos al desarrollo del potencial de los trabajadores.

³ Si es que estas utilidades cubren todos sus gastos, si cumplen –por ejemplo– con los planes de inversión, con los pedidos, etc.

⁴ Alternativas externas que le puedan presentar en el mismo campo en el que Ud. se desempeña.

⁵ Al igual que el caso anterior, las preguntas correspondientes a estas variables fueron muy claras pero, dado lo que se quería medir, quizá haya influido la subjetividad de las percepciones de los encuestados.

PREGUNTA UTILIZADA:

8. Las políticas de la empresa promueven la formación del personal, es decir, el desarrollo de habilidades para realizar actividades distintas del trabajo ordinario.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

PREGUNTA REFORMULADA:

8. Las políticas de la empresa promueven el desarrollo de habilidades de sus empleados para realizar actividades distintas del trabajo ordinario.⁶

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

SISTEMA FORMAL DE INCENTIVOS

- Uso del sistema formal para la asignación de incentivos⁷.

PREGUNTA UTILIZADA:

9. Todos los criterios que se utilizan para ascender a un trabajador están descritos formalmente.

Sí, totalmente de acuerdo.	Sí, estoy de acuerdo.	Parcialmente de acuerdo.	No, en total desacuerdo.
----------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------

Esta pregunta no fue reformulada porque lo que se pretende medir con esta variable, ya se está haciendo con la variable perteneciente al proceso de dirección Sistema Informal de Incentivos, dentro del factor Estilos de Dirección.

⁶ Por ejemplo, si un empleado del área de producción tiene cierta destreza para ejecutar tareas de mantenimiento de los equipos, se le permita desarrollar sus habilidades delegándole ciertas tareas de mantenimiento.

⁷ Las preguntas correspondientes a estas dos últimas variables no estuvieron completamente claras y el encuestado pudo no haberlas entendido, pudo no haber entendido “desarrollo de habilidades para realizar actividades ordinarias” en el caso de la primera y en el caso de la segunda quizá se debió ilustrar con un ejemplo qué es que se quiere decir con “todos los criterios”.