

La participación (directa versus indirecta) en el cambio cultural y su efecto sobre las actitudes y la motivación humana

EMILIO P. DÍEZ DE CASTRO

ANTONIO LEAL MILLÁN

M.^a LUCÍA RODRÍGUEZ FÉLIX

*Departamento de Administración de Empresas y Marketing
Universidad de Sevilla*

1. INTRODUCCION Y ANTECEDENTES DEL CASO

Los antecedentes del caso-experimentación que presentamos en este trabajo tienen sus raíces en 1985. En esta fecha participamos como consultores en una experiencia de auditoría y cambio cultural en una organización pública local, concretamente en una de las áreas de una Corporación Local española: el Área de Urbanismo, Infraestructura y Equipamiento. Este área estaba compuesta por tres grandes departamentos y un total de 670 personas trabajando para ella.

El programa de cambio cultural se inició de forma piloto o experimental en uno de los Departamentos que de ahora en adelante denominaremos como DE (Departamento Experimental).

El programa de cambio cultural duró aproximadamente tres años, desde marzo de 1985 a enero de 1988, y se estructuró en cinco grandes etapas de actuación: Mentalización y detección de participantes colaboradores, formación de equipos y comités; Actuación sobre signos, símbolos y espacio físico; Cambio de normas; Actuación sobre ritos y ceremonias; Actuación a través de socialización, líderes, héroes e instructores directos (un mayor detalle de los programas de cambio se encuentra en A. LEAL, 1991). Durante esta experiencia de cambio cultural se pusieron de manifiesto un gran número de hallazgos y de interesantes resultados sobre la dinámica de los procesos de cambio en las orga-

nizaciones. En el presente trabajo nos centraremos exclusivamente en los fenómenos relativos a la influencia del tipo de participación en el proceso de cambio sobre los individuos.

Consideramos que el cambio cultural altera y modifica las percepciones de los sujetos y resuelve de forma adicional algunos de los problemas que tienen planteados las organizaciones, relativos a absentismo, baja participación y compromiso, cohesión de los equipos de trabajo, mejora del clima organizacional, mejora en la calidad de vida en el trabajo, etc. Precisamente, uno de los objetivos, implícito en el programa de cambio cultural, era mejorar la organización como lugar de trabajo y aumentar las recompensas personales de los empleados. En este contexto, se intentó verificar los efectos positivos de la participación sobre las actitudes de los individuos puestas de relieve en numerosos trabajos (POWELL & SCHLACTER, 1971; SCHEFLEN, LAWLER y HACKMAN, 1971; etc.).

En la presente experiencia, intentamos contrastar empíricamente la veracidad de la idea anterior. Por ello, el estudio se centró en la evaluación del programa de cambio mediante el siguiente objetivo:

“Evaluar el impacto que la participación en el proceso de cambio cultural ha originado en las percepciones, actitudes y reforzadores de los individuos del Departamento Experimental (DE)”.

2. EL MODELO Y SUS VARIABLES, EL LUGAR DE EXPERIMENTACION, HIPOTESIS Y EL INSTRUMENTO DE MEDIDA

Para estructurar esta investigación nos hemos basado en el esquema analítico de LIKERT (1961) que diferencia entre variables independientes, interpuestas y dependientes, el cual proporciona un marco elegante y muy utilizado. Este esquema ha sido empleado con éxito en otras investigaciones por un numeroso grupo de autores (PERKINS, NIEVA y LAWLER, 1983; NURICK, A., 1985; etc.).

Para atender este objetivo de la investigación se ha diseñado un modelo de evaluación de los efectos de la participación en el programa de cambio cultural sobre los individuos de DE. Dicho modelo está recogido en la figura 1.

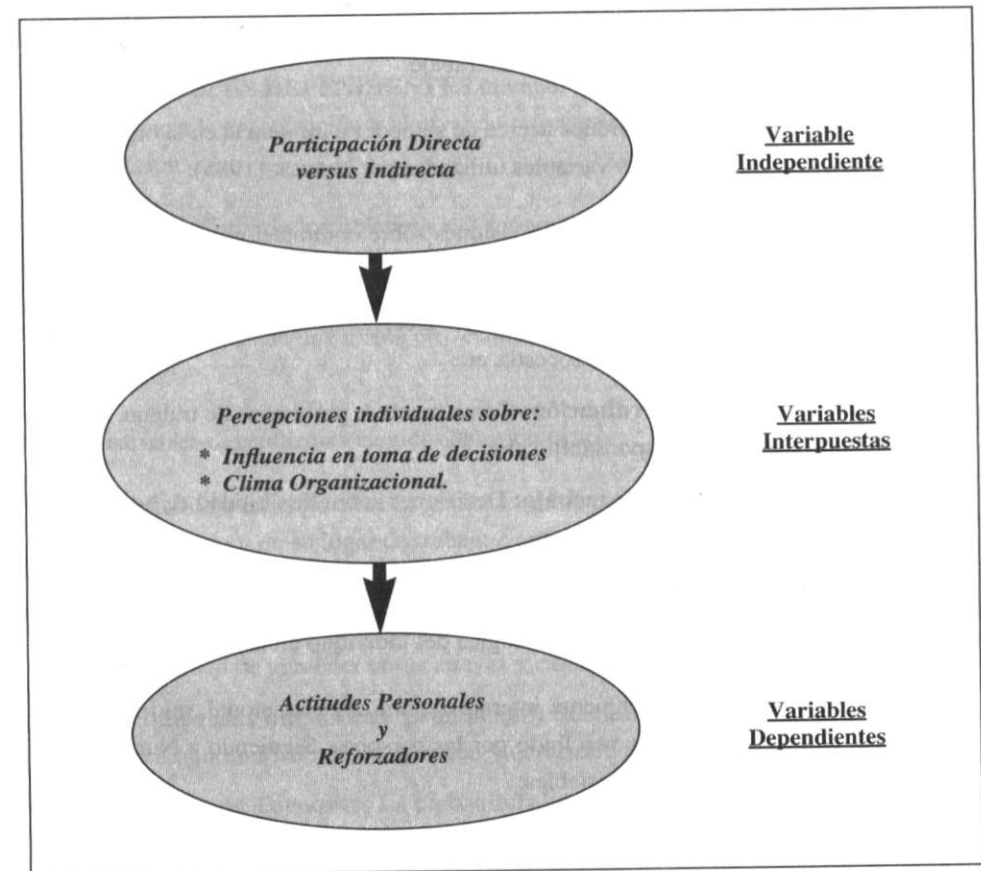
Modelo

El modelo de participación se ha montado siguiendo la ya clásica conceptualización establecida por FRENCH, ISRAEL & AS (1960). Estos autores distinguen entre participación objetivo y participación psicológica. La primera es definida como el grado de implicación del individuo (directa e indirecta), mientras que la segunda es definida como la cantidad de influencia personal en el proceso, percibida o sentida por el individuo.

La figura 1 describe las relaciones de las variables del modelo y, por tanto, los efectos de la participación sobre las variables acotadas. **La variable independiente** refleja el proceso de participación de los individuos en la implantación del programa de cambio cultural en DE. Este programa desarrolló un proceso de identificación de problemas y en segunda instancia otro de implantación de soluciones, para lo cual se crearon comités y grupos de trabajo (6 u 8 personas) que examinaban áreas particulares de problemas y definían estrategias para su solución, las llevaban a efecto, interactuaban y recibían feedback de su trabajo.

Figura 1

Modelo general de evaluación



Este procedimiento de implantación del cambio cultural originó una diferencia clara en la intensidad con que los empleados de DE participaban. Así, los miembros de los comités y grupos de trabajo que contribuyeron claramente al desarrollo de ideas y procedimientos fueron catalogados como **participantes directos**, mientras que el resto de los miembros del DE (que si bien conocieron el programa de cambio no actuaron como ini-

ciadores del mismo) fueron considerados como **participantes indirectos**. Sentada esta distinción, nos sería posible comparar estos dos grupos (niveles de tratamiento de la variable independiente) en sus respuestas o efectos sobre las variables interpuestas y dependientes.

La variable independiente produce cambios en las variables dependientes a través del impacto sobre un amplio conjunto de variables interpuestas.

Las **VARIABLES INTERPUESTAS** son en opinión de LICKERT (1961, p. 61) aquellas medidas que "reflejan la condición actual y normal del estado interno de la organización" incluyendo aspectos tales como: comunicación, toma de decisiones, interacción y relaciones interpersonales, compromiso, etc. En nuestro estudio, estas variables interpuestas son las percepciones de los individuos sobre su poder o influencia y las percepciones que tienen del ambiente interno de trabajo.

Las percepciones de los individuos acerca de su poder e influencia en la organización se han medido utilizando 4 de las variables utilizadas por NURICK (1985):

1. **Influencia sobre los recursos:** Decisiones sobre contratación y despido, promoción, pago y remuneraciones, etc.
2. **Influencia sobre actividades de trabajo:** Decisiones sobre cómo hacer el trabajo, métodos, cambios en los procesos, etc.
3. **Influencia sobre la coordinación:** Cómo resolver problemas de trabajo, división y reparto de tareas y responsabilidades, etc.
4. **Influencia sobre horas de trabajo:** Decisiones sobre flexibilidad de horarios, ritmos de trabajo, turnos, etc.

Estas cuatro variables intentan medir la influencia percibida o sentida por el individuo y da una idea de la participación psicológica del individuo en la organización.

Las percepciones sobre el ambiente interno o clima organizacional, miden diversos aspectos del ambiente de trabajo percibido por las personas. Siguiendo a Nurick (1985, pp.104-105) hemos elegido ocho variables:

1. **Cohesión del grupo:** El grado con el cual un individuo siente que es parte integrante de su grupo de trabajo y es aceptado por sus colaboradores y compañeros.
2. **Efectividad del grupo:** El grado con que el grupo toma decisiones acertadas; es una percepción global del resultado o rendimiento del grupo.
3. **Estímulo a la participación por los supervisores:** El grado con el que los supervisores fomentan y estimulan a las personas a ejercer influencia y participar en la toma de decisiones.

4. **Claridad en la toma de decisiones:** El grado o nivel percibido sobre quién toma qué decisiones cruciales sobre coordinación de actividades y asignación de recursos.
5. **Confianza:** El grado de confianza que un individuo tiene depositado en sus compañeros.
6. **Orientación humana:** El grado con que una persona se siente bien tratada como ser humano en la organización y en su grupo.
7. **Calidad de las comunicaciones:** El nivel o estado general de las comunicaciones en su organización o departamento.
8. **Aceptación de la influencia de los niveles bajos:** El grado con que las personas directivas de alto nivel reaccionan con entusiasmo y admiten que los trabajadores de nivel bajo ejerzan su influencia y tengan iniciativa.

Las **VARIABLES DEPENDIENTES** intentan reflejar las actitudes que las personas mantienen hacia la organización y el nivel de reforzamiento que reciben en su trabajo en la organización.

Precisamente, uno de los objetivos del programa de cambio cultural en la Corporación Local era la consecución de una mayor implicación y compromiso de los empleados y directivos para con la organización, la obtención de realización en el trabajo y participación de las personas de una forma provechosa y motivada en la marcha y gestión de su departamento.

Las variables dependientes elegidas han sido ocho:

1. **Satisfacción en el puesto:** El grado de satisfacción general que el individuo tiene de su puesto y de su lugar de trabajo o ambiente interno.
2. **Recompensas intrínsecas (formación y logro):** Los sentimientos de que la organización le ofrece oportunidades de formación, perfeccionamiento individual y oportunidad de aprender cosas nuevas y excitantes y lograr metas.
3. **Recompensas intrínsecas (promoción):** Sentimientos de que la organización le ofrece oportunidades de realización y desarrollo profesional.
4. **Intención de Turnover:** La probabilidad de que el individuo abandone y busque empleo en otra organización.
5. **Desempeño auto-percibido:** Evaluación personal de la cantidad y calidad del trabajo realizado.
6. **Recompensas extrínsecas:** Grado de satisfacción del individuo con el salario y beneficios materiales que recibe de la organización y su equidad.
7. **Compromiso con el puesto:** El grado con que el individuo siente que su trabajo es una parte importante de su vida.

8. **Compromiso con la organización:** El grado con que el individuo se siente ligado a la organización y se interesa por todo lo que sucede en la misma.

Hipótesis a testar en el modelo

Dando por sentado que la participación mitiga o reduce la ambigüedad y alivia el miedo y las presiones que todo cambio provoca en las personas, las relaciones hipotetizadas en el modelo de la figura 1 tienen su origen, por una parte, en los modelos e investigaciones previas de la década de los sesenta que sugieren que la participación incrementa los sentimientos de influencia personal y confianza y promueve los reforzadores personales (véase por ejemplo MARROW, BOWERS & SEASHORE, 1967) y, por otra parte, en las conclusiones de investigaciones posteriores de la década de los setenta que indican que la participación intensifica las actitudes de los empleados proporcionándoles oportunidades para obtener y asimilar los valores básicos o claves de la cultura organizacional, así como un aumento de las recompensas intrínsecas como consecuencia del aumento de su influencia en las decisiones (véase por ejemplo LOCKE & SCHWEIGER, 1979).

La hipótesis a testar con el modelo es, por tanto, que los participantes directos en el programa de cambio cultural experimentarán incrementos más grandes en su influencia percibida, en su confianza y en sus percepciones sobre mejora en general del clima organizacional, así como en sus actitudes hacia la organización, el trabajo, etc., que los participantes indirectos. Consecuentemente, se estableció también la hipótesis de que los participantes directos experimentarían mayores incrementos en su motivación y recompensas personales y estarían menos inclinados a querer abandonar la organización que aquellos que participaron indirectamente en el proceso de cambio.

El lugar de experimentación

El Departamento Experimental es uno de los tres departamentos en que se estructura el Área de Urbanismo e Infraestructura y Equipamiento Urbano. Está compuesto por aproximadamente 270 empleados entre Directivos, Técnicos y Administrativos y auxiliares. La edad media del Departamento Experimental es de 39 años y está compuesto por un 31% de mujeres y 69% de hombres. Fue elegido como centro piloto para calibrar el alcance y las dificultades del cambio cultural por ser el más numeroso y el que más repercusiones directas provoca sobre el ciudadano-usuario del servicio.

El instrumento de medida

El instrumento de medida de las variables fue el cuestionario que reproducimos en el anexo. Todos los ítems del mismo se medían en una escala de siete puntos según el modelo de Lickert para evaluar actitudes. Todos estos ítems utilizados fueron comprobados en sus niveles de significación y consistencia interna o confiabilidad (valores com-

prendidos entre 0,51 y 0,98). El coeficiente de confiabilidad (α) está basado en la correlación media entre ítems y el número total de ítems.

3. METODOLOGÍA, MUESTRA, RESULTADOS, CONCLUSIONES

Metodología

En la medida en que el análisis del objetivo de la investigación exigía comparar directamente a los empleados de un mismo departamento (Departamento Experimental), tuvimos que elegir una metodología de análisis que nos permitiera establecer finalmente si los valores de las variables dependientes respondían efectivamente a los tratamientos, es decir de los valores de la variable independiente, o si dependían del efecto de otros factores extraños ("error"). Para contrastar la hipótesis formulada anteriormente acudimos al método de Análisis de la Varianza (ANOVA) que nos permite efectuar un estudio de diferencia.

El análisis de varianza consiste en descomponer la variación total existente en un conjunto de datos en los elementos que la integran. De esta forma, cada elemento o componente se identifica con una causa o fuente de variación conocida, además, hay un componente que representa la variación debida a factores incontrolables (errores) (véase NAMAKFOROOSH, 1984). El propósito de la división de la variación total y su cálculo que se realiza mediante una tabla conocida como tabla de Análisis de la Varianza (ANOVA) es la razón "Fc" de RONALD FISHER. La diferencia testada mediante la razón Fc, si es significativa, indica la existencia de diferencias entre los grupos (en nuestro caso el grupo de participantes directos y el de participantes indirectos). El procedimiento fue aplicado a los datos de los dos intervalos de tiempo considerados (T1-T2 y T2-T3).

Muestra

La muestra para el análisis se extrajo a partir de los empleados y directivos del Departamento Experimental los cuales respondieron a las tres encuestas en los tres momentos del tiempo (T1 = mayo 1985; T2 = junio de 1986; T3 = octubre de 1987). El tamaño muestral elegido fue N = 270. Es decir, se optó por encuestar a toda la población por razón de su pequeño tamaño. Los individuos de la muestra fueron designados como participantes directos si pertenecían a cualquiera de los equipos y grupos de trabajo o a algún comité de implantación del programa de cambio (81 personas, 30% del total del DE). Los participantes indirectos fueron el resto de los miembros de la muestra (189 personas, 70% del total).

Resultados

Los resultados del análisis de la varianza para las variables interpuestas y dependientes aparecen recogidos en las tablas 1 y 2, respectivamente.

La Tabla 1 muestra la razón F_c de Fisher obtenida para cada una de las variables interpuestas elegidas. En ella aparecen diferencias significativas entre el grupo de participantes directos e indirectos durante el período T1-T2 en las variables Influencia sobre actividades de trabajo, Influencia sobre coordinación, Cohesión de grupo, Estímulo a la participación, Confianza, Orientación humana y Aceptación de influencia de niveles bajos. Las otras cinco variables interpuestas, aunque no arrojan diferencias significativas a los niveles de confianza adoptados, nos indican sin embargo que los participantes directos mejoraron en sus percepciones de influencia y clima con respecto a los participantes indirectos.

Para el período T2-T3 aparecen sólo cuatro variables con diferencias significativas: Influencia sobre coordinación, Influencia sobre recursos, Claridad en la toma de decisiones y Calidad en las comunicaciones. Las tres últimas variables anteriores aparecen como significativas en este segundo subperíodo de tiempo, no habiendo presentado diferencias significativas en el T1-T2.

Tabla 1

Análisis de la varianza: participantes directos versus indirectos respecto a las "variables interpuestas"

	VARIABLES	F_c (T1-T2)	F_c (T2-T3)
P E R C E P C I O N E S	Influencia s/Recursos	1.75	3.99*
	Influencia s/Actividades	4.37*	1.08
	Influencia s/Coordinación	5.65*	7.21**
	Influencia s/Horas Trabajadas	2.37	0.98
C L I M A O R G A N I Z A C I O N A L	Cohesión de grupo	8.24**	0.49
	Efectividad de grupo	3.22	0.71
	Estímulo a la participación	4.58*	0.17
	Claridad en toma decisiones	3.20	4.97*
	Confianza	9.17**	1.89
	Orientación humana	8.54**	0.86
	Calidad en las comunicaciones	3.63	5.01*
	Aceptación de influencia	12.25**	1.39
* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ (t-1) = 1 (N-t) = 270 - 2 = 268			

Tabla 2

Análisis de la varianza: participantes directos versus indirectos respecto a las "variables dependientes"

VARIABLES	F_c (T1-T2)	F_c (T2-T3)
Satisfacción en el puesto	4.92*	0.97
Recompensas Intrínsecas (Formación)	9.47**	0.71
Recompensas Intrínsecas (Promoción)	2.96	3.03
Intención de Turnover	1.18	0.86
Desempeño autopercebido	3.92*	1.15
Recompensas Extrínsecas	0.42	0.90
Compromiso con el puesto	1.10	5.01*
Compromiso con organización	4.39*	0.95
* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ (t-1) = 1 (N-t) 270 - 2 = 268		

De la Tabla 2 se desprende que los participantes directos incrementaron en sus niveles de actitudes y motivación en general para todas las variables dependientes tratadas en el experimento en comparación con los participantes indirectos, aunque, en el período T1-T2, sólo se encontraron diferencias estadísticamente significativas en cuatro de las ocho variables: Satisfacción en el puesto, Recompensas intrínsecas (formación), Desempeño autopercebido y Compromiso con la organización.

Para el período T2-T3 sólo la variable "Compromiso con el puesto" resultó significativa. Otras diferencias objeto de hipótesis no fueron encontradas.

Conclusiones

Los resultados anteriores vienen a validar o soportar la hipótesis planteada en este experimento y son indicativos de que la participación directa en el programa de cambio cultural tuvo un impacto significativo en las percepciones y actitudes de los empleados, especialmente durante los 14 primeros meses del programa. Además, los cambios en las percepciones y actitudes tuvieron una cierta duración en el tiempo, pues en el segundo período T2-T3 se mantuvieron los incrementos para todas las variables en general, e incluso cinco de ellas de una forma estadísticamente significativa.

Todo lo anterior viene a confirmarnos que la "participación objetivo" está íntimamente ligada a la "participación psicológica" (o percibida). Los individuos que participa-

ron más directamente en la implantación y en la resolución de los problemas derivados del programa de cambio cultural fueron conscientes de que estaban ejerciendo una mayor influencia en las decisiones relacionadas con el trabajo. Percibieron una mayor confianza y un tratamiento más personal por parte de la organización, así como un sentimiento gratificante de que el resto de las personas fueron receptivas a su influencia.

Estas conclusiones vienen también a confirmarnos que la participación intensifica la satisfacción en el puesto, el compromiso y algunas recompensas intrínsecas tales como un aumento en sus sentimientos de logro personal y un mayor placer obtenido en su trabajo.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- FRENCH, J. R.; ISRAEL, J. & AS, D.: *An Experiment on Participation in a Norwegian Factory*. Human Relations, n.º 13, 1960, pp. 3-20.
- LEAL, A. *Conocer la cultura de las organizaciones: Una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial. Madrid, 1991.
- LIKERT, R. *New Patterns of Management*. McGRAW-HILL, New York, 1961.
- LOCKE, E. A. & SCHWEIGER, D. M.: *Participation in Decision-Making: One More Look*. En: STAW, B. M. (ed.): *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, GREENWICH, Conn., 1979.
- MARROW, A. J.; BOWERS, D. G. & SEASHORE, S. E.: *Management by Participations*. Harper & Row Publis. New York, 1967.
- NAMAKFOROOSH, M. *Metodología de la investigación en administración y economía*. Limusa, México, 1984.
- NURICK, A. *Participation in Organizational Change*. Praeger Publishers. New York, 1985.
- PERKINS, D.; NIEVA V. y LAWLER, E. *Managing creation: The Challenge of Building a New Organization*. Wiley-Interscience. New York, 1983.
- POWELL, R. M. & SCHLACTER, J.: *Participative Management: A Panacea?* *Academy of Management Journal*, n.º 14, 1971, pp. 165-173.
- SCHFLEN, K.; LAWLER, E. E. & HACKMAN, J. R.: *Long-Term Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans: A Field Experiment Revisited*. *Journal of Applied Psychology*, n.º 55, 1971, pp. 182-186.

Apéndice

Cuestionario de evaluación

PERCEPCIONES DE INFLUENCIA

Influencia sobre recursos

- 1) Decisiones sobre contratación de personas. ¿Hasta qué punto depende de ti, en la actualidad, tomar estas decisiones?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 2) Decisiones sobre incrementos en la remuneración. ¿Hasta qué punto depende de ti, en la actualidad, tomar estas decisiones?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 3) Decisiones sobre promoción de personas y asignación de puestos. ¿Hasta qué punto depende de ti, en la actualidad, tomar estas decisiones?
(1 2 3 4 5 6 7)

Influencia sobre actividades

- 4) Decisiones sobre cambios en los procedimientos de trabajo. ¿Hasta qué punto depende de ti, actualmente, el tomar estas decisiones?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 5) Decisiones sobre resultados, objetivos y métodos de trabajo. ¿Hasta qué punto depende de ti, en la actualidad, el tomar estas decisiones?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 6) Decisiones sobre el calendario y los plazos de las actividades de trabajo. ¿Hasta qué punto depende de ti, en la actualidad, el tomar estas decisiones?
(1 2 3 4 5 6 7)

Influencia sobre coordinación de actividades

- 7) Decisiones sobre cómo relacionar y resolver problemas de trabajo, y enlazar secuencias de actividades. ¿Hasta qué punto depende de ti, en la actualidad, el tomar estas decisiones?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 8) Decisiones sobre cómo resolver disputas o problemas entre las personas en desacuerdo de tu departamento o sección. ¿Hasta qué punto depende de ti, en la actualidad, el tomar estas decisiones?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 9) Decisiones sobre asignación y reparto de tareas entre las personas. ¿Hasta qué punto depende de ti, en la actualidad, el tomar estas decisiones?
(1 2 3 4 5 6 7)

Apéndice**Cuestionario de evaluación (Continuación)****Influencia sobre horas de trabajo**

- 10) Decisiones sobre cuándo comienza y termina la jornada de trabajo. ¿Hasta qué punto depende de ti, en la actualidad, el tomar estas decisiones?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 11) Decisiones sobre turnos de permisos, licencias y vacaciones. ¿Hasta qué punto depende de ti, en la actualidad, el tomar estas decisiones?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 12) Decisiones sobre pausas de descanso y ritmos en el trabajo. ¿Hasta que punto depende de ti, en la actualidad, el tomar estas decisiones?
(1 2 3 4 5 6 7)

PERCEPCIONES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**Cohesividad de grupo**

- 13) El grado de compenetración y camaradería en este departamento es.
(1 2 3 4 5 6 7)
- 14) En los momentos difíciles, encuentro a compañeros dispuestos a comprenderme y echarme una mano.
(1 2 3 4 5 6 7)
- 15) Aunque alguien cometa un error o meta la pata en algo, mi grupo de trabajo es una segunda familia, la ropa sucia la lavamos en casa y entre todos intentamos subsanar las faltas o problemas.
(1 2 3 4 5 6 7)

Efectividad de grupo

- 16) ¿Con qué grado de eficacia ha resuelto su grupo los obstáculos y problemas de trabajo?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 17) ¿Con qué grado de eficacia o satisfacción se han conseguido los objetivos que su grupo se marcó?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 18) ¿Con qué grado de efectividad encuentra su grupo las causas que provocan los problemas y las ataja o corrige con soluciones acertadas?
(1 2 3 4 5 6 7)

Estímulo a la participación

- 19) Mi supervisor fomenta el que los subordinados participen en las decisiones importantes.
(1 2 3 4 5 6 7)

Apéndice**Cuestionario de evaluación (Continuación)**

- 20) Mi supervisor estimula y promueve que las personas hablen con claridad cuando están en desacuerdo con alguna decisión o asunto.
(1 2 3 4 5 6 7)

- 21) Mis superiores, en general, fomentan el que las personas tengan iniciativa, expongan sus inquietudes, objetivos, necesidades de recursos y elaboren proyectos de futuro para su puesto de trabajo o departamento.
(1 2 3 4 5 6 7)

Claridad en la toma de decisiones

- 22) ¿Con qué grado de exactitud conoce usted el proceso mediante el cual se decide cómo coordinar sus actividades con los demás?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 23) ¿Con qué grado de claridad y transparencia se conocen las decisiones sobre si usted es ascendido o no, promocionado a un puesto o a otro?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 24) ¿Qué grado de claridad hay en la toma de decisiones sobre en qué proyectos gastar más dinero, quién recibirá financiación para un programa, o a quién se le dotará de más infraestructura y medios humanos, etc.?
(1 2 3 4 5 6 7)

Confianza

- 25) Cuando la dirección de su departamento dice o comenta algo, ¿con qué intensidad o frecuencia llega usted a creer que esto es verdad?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 26) ¿Las personas de su departamento o grupo hacen o harán algo a sus espaldas, sin que usted lo conozca?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 27) ¿Con qué intensidad siente usted que puede confiar en las personas de su departamento?
(1 2 3 4 5 6 7)

Orientación humana

- 28) En mi departamento, se me trata de forma humana y comprensiva.
(1 2 3 4 5 6 7)
- 29) En este departamento cuidan y se preocupan más por las personas que por los costes y los horarios.
(1 2 3 4 5 6 7)

Apéndice**Cuestionario de evaluación (Continuación)**

- 30) En este departamento el grado de respeto en el trato y confianza que se deposita en las personas es.
(1 2 3 4 5 6 7)

Calidad de las comunicaciones

- 31) Las personas de este departamento suelen hablar las unas con las otras con franqueza frecuentemente.
(1 2 3 4 5 6 7)
- 32) La comunicación en este departamento es realmente buena.
(1 2 3 4 5 6 7)
- 33) En mi departamento se favorece las comunicaciones laterales y contactos informales entre personas.
(1 2 3 4 5 6 7)

Aceptación de la influencia de los niveles bajos

- 34) En este departamento me siento con la suficiente libertad para decirle a los superiores y personas de arriba aquello que realmente pienso.
(1 2 3 4 5 6 7)
- 35) Aquí las decisiones no se toman sin preguntar a las personas de abajo si tienen algo en contra.
(1 2 3 4 5 6 7)
- 36) En este departamento es frecuente que las personas de alto nivel escuchen a las personas de mi nivel y admitan nuestros comentarios aprovechándolos cuando son buenos.
(1 2 3 4 5 6 7)

ACTITUDES**Satisfacción en el puesto**

- 37) En general, estoy satisfecho en mi puesto de trabajo.
(1 2 3 4 5 6 7)
- 38) En general, me gusta trabajar aquí.
(1 2 3 4 5 6 7)
- 39) Por lo general, no me importa quedarme un poco más de tiempo o llevarme trabajo a casa cuando tengo un asunto que lo requiere.
(1 2 3 4 5 6 7)

Recompensas intrínsecas (formación y logro)

- 40) En mi trabajo tengo oportunidades de aprender cosas nuevas y formarme continuamente para un mayor desempeño.
(1 2 3 4 5 6 7)

Apéndice**Cuestionario de evaluación (Continuación)**

- 41) Tengo oportunidades en esta organización de llevar a cabo o conseguir cosas que valen la pena y que me había propuesto como un reto o meta.
(1 2 3 4 5 6 7)

- 42) La organización me ofrece oportunidades de hacer cosas por mi mismo que me hacen sentirme bien y satisfecho como persona.
(1 2 3 4 5 6 7)

Recompensas intrínsecas (promoción)

- 43) La organización me ofrece oportunidades de hacer carrera y ocupar un mejor puesto algún día.
(1 2 3 4 5 6 7)
- 44) Si te preparas bien y no bajas la guardia, este es un buen sitio para mejorar tu posición y hacerte valer.
(1 2 3 4 5 6 7)
- 45) En mi puesto tengo la oportunidad de desarrollar mis habilidades y aptitudes y todo el potencial que tengo dentro.
(1 2 3 4 5 6 7)

Intención de turnover

- 46) ¿Con qué probabilidad buscará usted activamente un nuevo trabajo en otra organización el próximo año?
(1 2 3 4 5 6 7)
- 47) A menudo pienso que estoy perdiendo el tiempo aquí y debería abandonar esta organización.
(1 2 3 4 5 6 7)
- 48) Con frecuencia he solicitado mi traslado a otros departamentos o secciones en la organización.
(1 2 3 4 5 6 7)

Desempeño auto-percibido

- 49) En general, es usted capaz de hacer grandes cantidades de trabajo totalmente terminado.
(1 2 3 4 5 6 7)
- 50) En general, hace usted su trabajo de manera que podría denominarse de total calidad.
(1 2 3 4 5 6 7)
- 51) En general, ¿suele alcanzar eficazmente los objetivos de trabajo que se le asignan o que usted establece?
(1 2 3 4 5 6 7)

Apéndice

Cuestionario de evaluación (Continuación)

Recompensas extrínsecas

52) En comparación con otras personas de otras organizaciones, se considera usted bien remunerado.

(1 2 3 4 5 6 7)

53) Los pluses, complementos y demás beneficios sociales que les proporciona su organización son suficientemente estimulantes y correctos.

(1 2 3 4 5 6 7)

54) Teniendo en cuenta su cualificación, sus estudios y la responsabilidad y dificultad del trabajo que desempeña, se considera usted suficientemente remunerado en su organización.

(1 2 3 4 5 6 7)

Compromiso con el puesto

55) Me siento mal cuando realizo un trabajo mal o de forma mediocre.

(1 2 3 4 5 6 7)

56) Por encima de otras cosas, lo que más me hace sentirme bien y relajado es la certeza de un trabajo bien hecho.

(1 2 3 4 5 6 7)

57) Mi familia, mis amigos, etc., son una parte importante de mi vida; mi trabajo también lo es y sacrifico a veces por él otras cosas.

(1 2 3 4 5 6 7)

Compromiso con la organización

58) No me interesa los problemas y dificultades a los que se enfrenta mi organización, ni qué es lo que pasa dentro siempre y cuando me paguen puntualmente mi salario cada mes.

(1 2 3 4 5 6 7)

59) Por diversas razones permanezco en esta organización aún cuando he tenido y/o tengo mejores ofertas y oportunidades en otras.

(1 2 3 4 5 6 7)

60) Me identifico con la filosofía y cultura y con los objetivos de esta organización, me siento una parte de ella.

(1 2 3 4 5 6 7)