

AAU0463

Bn:189606



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE
MAESTRÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

**RELACIÓN DEL INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL
Y EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES CLASIFICADAS
COMO TOP's 100 POR VENAMCHAM**

Presentado por:

IVAN SANCHEZ

Tutor: Prof. Juan Mancheño

Caracas, Marzo 2016

AAU046300100000

RESUMEN

*Ver el formato estandar de
"resumen"*

El siguiente trabajo de investigación intenta llamar la atención de la gerencia venezolana, en medio de una de las peores crisis políticas, económica y social que el país vive en su historia democrática. Muchas organizaciones han entrado en una especie de estatus algo parecido a un "Modo de Supervivencia", con un enfoque casi exclusivo en la reducción de gastos y un en minimizar el impacto de un entorno aversivo a la empresa privada. Se intenta aquí pues, explorar la posibilidad de encontrar una aproximación alternativa y compatible con la realidad organizacional venezolana actual. A tal fin, se plantea el objetivo de analizar la relación que tiene la aproximación gerencial de "Involucramiento del Personal" con la efectividad global de las organizaciones. Para ello, se definirá como población a las empresas adscritas a la Cámara de Comercio Venezolana Americana (VenAmCham), específicamente aquellas que han sido clasificadas por esta como TOP's 100, en los períodos 2014 y 2015 respectivamente. Se definirá entonces a la efectividad organizacional de acuerdo a cinco dominios específicos: Operativo, manejo del entorno / cambio, financiero, Psico-social y satisfacción de grupos estratégicos de interés. Se usará el cuestionario de "Estrategias para Involucramiento del Personal", (previamente validado) para recoger las opiniones de los líderes de las organizaciones, y se analizarán reportes financieros provistos por VenAmCham. Al final se prevé obtener la relación de esta aproximación gerencial con la efectividad organizacional, la definición de efectividad manejado por tales organizaciones y un análisis que permitirá contemplar la factibilidad de su aplicación al contexto organizacional actual venezolano.

Palabras Claves: Involucramiento del Empleado, Efectividad Organizacional, Aproximación Gerencial, Rendimiento, Desempeño Organizacional, Performance Organizacional, Motivación, Satisfacción, Compromiso, Entrenamiento, Recompensa, Remuneración, Compartir Información, Autoridad, Empowerment, Participación, Modelo de Desempeño Organizacional.

Introducción.	3
I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	5
1.1. Planteamiento del Problema.	5
1.2. Objetivos de la Investigación.	9
1.3. Justificación de la Investigación.	10
1.4. Factibilidad de la Investigación.	11
II. MARCO ORGANIZACIONAL.	13
2.1. Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria - VenAmCham	13
III. MARCO TEÓRICO	14
3.1. Antecedentes de la Investigación.	14
3.2. Bases Teóricas.	17
3.2.1. La Efectividad Organizacional.	17
3.2.2. El Modelo Multidimensional de la Efectividad Organizacional.	20
3.2.3. La Aproximación Gerencial de Involucramiento de los Empleados.	24
3.2.3.1. Prácticas y Componentes de la Alta Participación de Empleados.	26
3.2.3.2. Consecuencias del Involucramiento de los Empleados en la Organización.	28
IV. MARCO METODOLÓGICO	31
4.1. Hipótesis de la Investigación.	31
4.2. Definición y Operacionalización de las variables.	33
4.3. Población y Muestra.	36
4.4. Tipo y Diseño de la Investigación.	37
4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.	37
4.6. Validez y Confiabilidad.	38
4.7. Técnica de Análisis de los Resultados	40
4.8. Procedimiento.	42
4.9. Consideraciones Éticas	43
4.10. Cronograma de Trabajo.	44
Bibliografía.	45
Anexos	50
Anexo "A" Cuestionario "Estrategias de Involucramiento del Personal".	51
Anexo "B" Formato de Entrevista de Actitudes del Líder.	61
Anexo "C" Resultados de Estudios Empíricos sobre el Involucramiento del Personal en las Organizaciones Fortune 1000.	63
Anexo "D" Otros Resultados Empíricos sobre el Involucramiento del Personal en Organizaciones Europeas.	65
Anexo "E" Datos de Validación y Confiabilidad del Instrumento "Encuestas para los Esfuerzos Corporativos en el Involucramiento de los Empleados.	67

INTRODUCCIÓN

El enfoque utilizado tradicionalmente para medir el desempeño organizacional parece estar llegando a sus límites. En el intento por mejorar la eficiencia organizacional, los directivos han logrado llevar al máximo las mejoras de los procesos y un uso eficaz de la tecnología. Como resultado hoy podemos tener procesos de producción muy eficientes capaces de reducir de forma drástica los costos operativos de muchas organizaciones, sin embargo, otros resultados colaterales son más difíciles de evitar, por ejemplo, una sobre estandarización de los servicios y productos, donde cada vez es más difícil para las organizaciones poder diferenciarse una de otras, y en consecuencia lograr una ventaja competitiva es una tarea muy difícil de lograr. Sin embargo en Venezuela hoy los problemas son mucho más complejos para la gerencia, y exceden a las aspiraciones comunes de lograr una configuración organizacional que les permita lograr ventajas competitivas importantes para liderar los mercados, como de hecho sucede en otros países desarrollados o en vías de desarrollo. En nuestro país el tema económico, político y social actual ha permeado los centros neurálgicos de las organizaciones generando dinámicas quizás nunca antes vistas por la gerencia moderna venezolana, muy difícil de enfrentar con un enfoque de gerencia moderna. En el que el recurso humano ha sido la respuesta frecuente de preferencia a la pregunta ¿cómo lograr ventajas competitivas en condiciones organizacionales tan semejantes? Por lo que, la respuesta a la pregunta ¿Cuál es el impacto que el recurso humano ejerce sobre los resultados de las organizaciones? Puede resultar tan complicada como sencilla, dependiendo del enfoque que se adopte. Y es aquí donde las medidas de eficiencia financieras se han topado con sus límites para poder explicar lo que subyace a tales relaciones especialmente en nuestro contexto actual¹. Es obvio que las personas inciden en los resultados organizacionales, Katz y Khan (1989) han denominado a

¹ Nota del autor: Lo que parece diferenciarnos es que no nos parecemos a nadie más.

esta influencia como “Las bases psicológicas del desempeño organizacional”, pero ¿cómo lograr esto? Y de manera especial en Venezuela ¿Cómo lograr mejorar los resultados organizacionales en un país donde la economía parece vivir su peor momento de su historia reciente, sufriendo una hiperinflación cabalgante, empresas mermadas por falta de recursos, fuga del talento humano hacia el exterior, altos índices de ausentismo laboral, entre algunas otras cosas y otros factores subyacentes y nada alentadores. ¿Cómo lograr mantener la efectividad organizacional en un escenario como este?

El Presente trabajo de investigación se propone estudiar la relación entre la aproximación gerencial del involucramiento de los empleados con el desempeño de un grupo de organizaciones adscritas la Cámara de Comercio Venezolano – Americana de Comercio e Industria (VenAmChaM), y que han sido calificadas por este organismo como de Top’s 100. Para ello, consta de las siguientes cuatro (4) partes:

La parte primera, dispondrá del el planteamiento del problema, en donde se presentan la formulación del problema, la justificación, los objetivos y la viabilidad de la investigación. Lo que determina ¿el qué? Y el ¿para qué? de la investigación.

La parte segunda, se describe el marco organizacional, y donde se presenta la historia, visión y misión, valores, objetivos de y la estructura de la Cámara de Comercio Venezolana – Americana (VenAmCham).

La parte tercera, se exponen las bases teóricas. Aquí se presenta la teoría que fundamenta la investigación en cuestión, específicamente, la aproximación gerencial de involucramiento del personal, desempeño organizacional, y el modelo multidimensional de desempeño que soporta la investigación.

La parte cuarta, se encarga de presentar todo lo concerniente a la metodología a emplear por el investigador, el tipo de investigación que emprenderá, según los diferentes elementos que lo definen, los instrumentos y la técnica que se utilizarán para recabar la información, La población y la muestra a elegir para el estudio, así como el procedimiento que se utilizará para las actividades.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

Históricamente las organizaciones han invertido recursos importantes en un intento permanente de mejorar su productividad y rendimiento global. Como se sabe, la pérdida de la productividad puede obedecer a los motivos más diversos, tanto internos como externos a la organización. En ocasiones (a veces con bastante frecuencia) la gerencia pone su atención en problemas externos que gravitan lejos de su zona de control e influencia: crisis mundial, dificultades para obtener las divisas necesarias para la compra e importación de materia prima, escasez de recurso, etc. Algunas son muy características de nuestro contexto y población de interés, las cuales pueden observarse en el gráfico a continuación.

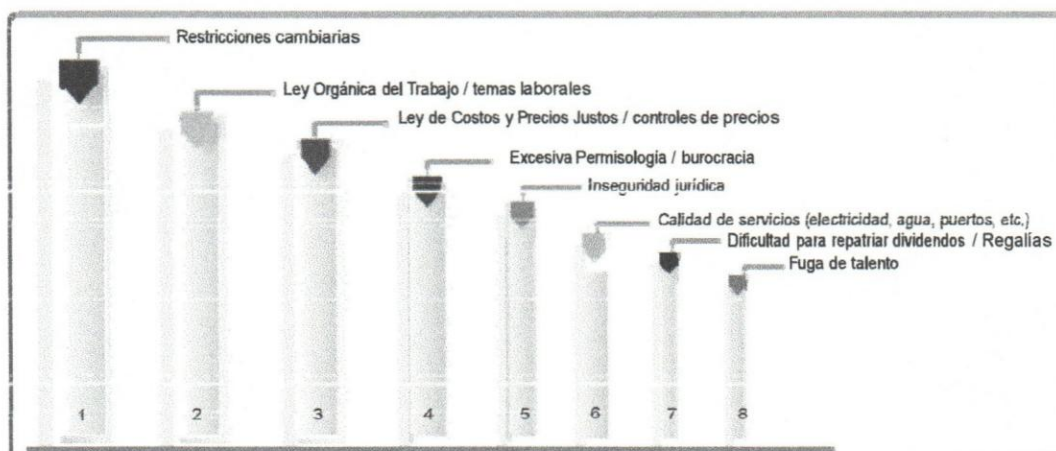


Gráfico # 1. Factores que impactan en la operatividad y rentabilidad de las organizaciones Venezolanas adscritas en VenAmcham. Fuente (VenAmCham, 2014).

Dificultades todas sin duda algunas importantes, ameritando en muchos de los casos la atención prioritaria de la gerencia. Esta situación por demás común en las organizaciones adscritas a la cámara de comercio Venezolana – Americana (VenAmCham), más intensas en ellas dado el propósito de sus negocios, basados en

el intercambio comercial internacional, el cual es parte de la norma, y para muchas, requisito para su éxito.

Sin embargo, un enfoque exclusivo en problemas con características crónicas, y que dependen de elementos exógenos a la organización no controlables, quizá sea la receta perfecta para desconectarse de las funciones gerenciales fundamentales. Uno de los retos más exigentes de la dirección actual venezolana, es precisamente entender que los cambios que siguen sucediendo en todos los sistemas del país (fundamentalmente en lo social, político y económico), vienen generando distorsiones en la lógica habitual organizacional. En segundo lugar, deben entender que tales distorsiones están causando problemas que son comunes a la organización venezolana (con sus matices dependiendo del sector industrial). Tercero, estos cambios no son de carácter temporal, y continuarán generando situaciones con problemas “residuales” muy adversos para las organizaciones, y con los cuales se deberán lidiar por espacios de tiempos considerablemente prolongados. Cuarto, estos problemas se están produciendo dentro y no afuera de las organizaciones, amenazando su viabilidad en el mediano plazo (en algunos casos en la inmediatez). Y Quinto, es la directiva de la organización la responsable de enfrentarlos, para así mantener el control de la misma y poder garantizar la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés (Clientes, empleados, proveedores, entes reguladores y accionistas), y por supuesto, y aún más importante la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

En un momento histórico donde nunca antes las organizaciones habían dependido más de su recurso humano, producto de la drástica reducción de sus estructuras de costos y adelgazamiento de las estructuras funcionales, con el objetivo de instaurar la filosofía gerencial de “hacer más con menos”, propia de la contabilidad de costos, e impulsada por las recetas comunes de la finanza moderna, lejos de abaratar los costos del recurso humano, lo hicieron más valioso y costoso, más importante y necesario para la organización (aunque la gerencia de manera implícita no lo reconozca en una especie de autoengaño). Es precisamente ahora

cuando la gerencia requiere contar con verdaderos “ciudadanos organizacionales”² como colaboradores, dispuestos a invertir sin comedimiento e inclusive con sacrificios personales en el éxito de la organización. Desafortunadamente, la gerencia venezolana parece estar lejos de lograr este cometido, por el contrario, en un escenario como el que hoy vive el país, los problemas organizacionales internos han terminado relacionándose con la forma en que las personas (colaboradores) perciben la situación de crisis y actúan en consecuencia, formando una actitud frente a ella, en ocasiones incompatibles para los objetivos de la organización. Quizá bajo estas circunstancias, el mayor obstáculo para la gerencia es la aparición de conductas que atentan contra los intereses de la organización y que se les conoce como “disfuncionales”, es decir, conductas que atentan en contra los intereses de la organización (Kidwell y Martin, 2005). Estas conductas afectan la productividad de la organización, propiciando desde el ausentismo laboral, en sus diferentes manifestaciones: ausencia temporal o crónica por (supuesta) enfermedad, hasta la holgazanería laboral y la rotación.

De manera consistente, uno de los problemas internos comúnmente señalados por representantes del empresariado venezolano como grave, ha resultado ser la rotación por la fuga de talentos hacia el exterior, amenazando con descapitalizar intelectualmente a sus organizaciones. Punto que ya aparece como uno de los ocho (8) problemas que más afectan la productividad y la rentabilidad de las organizaciones, según encuesta realizada por VenAmCham a representantes de organizaciones de diferentes sectores, véase gráfico # 1. Y asentada en estudios llevados a cabo por el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), revelan que entre los años 2000 y 2010 emigraron cerca de 530.000 venezolanos. Mientras que investigaciones de la empresa Datanálisis desarrollados a mediados de mayo 2014 reportan que el 25% de los

² Empleados que actúan más allá de sus funciones y responsabilidades, de forma voluntaria, discrecional y consuetudinariamente, en una intención clara de favorecer a la organización.

entrevistados tienen al menos un familiar o amigo que efectivamente ha emigrado (VenAmCham, 2014, p.94).

Planteado de esta manera, la productividad y el rendimiento organizacional se convierten en un reto particular muy difícil de superar. Es obvio que hoy el país necesita organizaciones y líderes capaces de establecer relaciones fuertes y mutuamente comprometidas con el personal, que eliminen así las razones, al menos internas, para la rotación, el ausentismo y otras conductas disfuncionales dentro de la organización. Lograr tal estado de relación con el personal ha resultado ser el Santo Grial para la gerencia como para los académicos, en un mundo idealizado que cobra vida en los libros de gerencia organizacional, pero que no termina de materializarse con éxito demostrable en este mundo de las tres (3) dimensiones. Es obvio que para establecer este tipo de relación, la participación del liderazgo de la organización es fundamental, sin embargo, se requiere ir más allá del alcance de un estilo de liderazgo particular y de las bien intencionadas iniciativas de algunos líderes dentro de las organizaciones. Por ello, se precisarán también de sistemas, políticas y estructuras que respalden un estilo diferente de cooperación y relación con los empleados; es decir, una aproximación a la propuesta gerencial. Siguiendo esta idea, resultará entonces importante mencionar a la tendencia gerencial conocida como involucramiento de los empleados, la cual ha sido desarrollada con el ambicioso objetivo de generar resultados ampliamente deseables en las organizaciones: que en cualquier circunstancia impulsen una mayor calidad de vida laboral en los trabajadores y mejoras en el rendimiento global de la organización.

En función de esto, esta investigación se plantea analizar:

¿Cuál es la relación de la aproximación gerencial de involucramiento de los empleados y sus dimensiones: poder, información, recompensa y formación con el desempeño de las organizaciones clasificadas como Top's 100 por la Cámara Venezolana Americana de Comercio e Industria (Venamcham) en cuanto a sus dimensiones: eficacia, eficiencia, viabilidad financiera y relevancia

para el grupo de interés de acuerdo a la percepción de sus líderes oficiales y a sus resultados financieros en los periodos administrativos 2014 y 2015?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general.

Analizar cuál es la relación de la aproximación gerencial de involucramiento de los empleados y sus dimensiones: poder, información, recompensa y formación con el desempeño en las organizaciones clasificadas como Top's 100 por la Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (Venamcham), en cuanto a sus dimensiones: eficacia, eficiencia, viabilidad financiera y relevancia para el grupo de interés, de acuerdo a la percepción de sus líderes oficiales y de sus resultados financieros reales en los periodo administrativos 2014 y 2015.

1.2.2. Objetivo específicos.

1.2.2.1. Identificar las estrategias de involucramiento del personal que son aplicadas en las organizaciones de (VenAmCham).

1.2.2.2. Evaluar el alcance³ en la aplicación de las estrategias de involucramiento del personal.

1.2.2.3. Diferenciar las distintas aproximaciones a la evaluación del desempeño organizacional utilizada por las organizaciones (VenAmCham).

Establecer 1.2.2.4. ~~Analizar~~ la valoración de los líderes sobre el impacto de las prácticas de involucramiento del personal en dimensiones de interés: eficiencia, eficacia, viabilidad financiera, desempeño global y en la relevancia de la organización para sus grupos de interés.

1.2.2.5. Identificar la relación que hay entre el impacto percibido por los líderes oficiales en cuanto al uso de las prácticas de involucramiento del personal sobre

el desempeño de sus organizaciones, y el desempeño financiero real en estas, de acuerdo a la metodología VenAmCham.

Establecer

1.2.2.6. ~~Analizar~~ la relación entre el *alcance* de las estrategias de involucramiento del personal aplicado en las organizaciones con el *impacto* de éstas en la eficiencia, eficacia, viabilidad financiera, desempeño global y en la relevancia de la organización para sus grupos de interés, de acuerdo a la apreciación de sus líderes oficiales.

Establecer

1.2.2.7. ~~Analizar~~ la relación entre el alcance de las estrategias de involucramiento del personal aplicado en las organizaciones y el rendimiento financiero real en tales organizaciones, de acuerdo con la apreciación de sus líderes oficiales y la metodología utilizada por VenAmCham.

Establecer

1.2.2.8. ~~Analizar~~ la posible relación entre la aproximación a la evaluación del desempeño organizacional utilizada por las organizaciones y su desempeño financiero real de acuerdo a la metodología utilizada por VenaCham, y el desempeño global según el modelo multidimensional de desempeño.

1.3. Justificación.

La investigación apuesta a los criterios básicos en la definición o el planteamiento de un problema válido de investigación, de acuerdo con Jonker y Pennink (2010). Se mencionan al menos tres de los más importantes. En primer lugar se dirá que el sujeto del problema es "*investigable*", es decir el sujeto es accesible y susceptible de analizar cómo se podrá observar en el apartado de "antecedentes de la investigación" de este manuscrito. En segundo lugar hemos de considerar que el proyecto es "*informativo*"; actualmente no se conoce la relación percibida por los líderes de las organizaciones entre el involucramiento del personal con el desempeño global de las organizaciones y particularmente con el rendimiento financiero real de las mismas. Además, otro aspecto importante resulta de la intención de poder

³ Por alcance, se puede entender la amplitud o difusión de tales prácticas dentro de la organización. El cual se expresa en cantidad de empleados afectados por la estrategia o práctica de involucramiento.

identificar la tendencia de estas organizaciones en medir o evaluar su desempeño global. El resultado de la investigación podría muy bien convertirse en una fuente única para el tema planteado. Y tercero, el tema muy bien puede resultar “*relevante*” para VenAmCham y las organizaciones adscritas a esta institución, y aún en otras que no integrantes de esta cámara. La pregunta ¿Qué tanto implica el recurso humano en los resultados de la organización? Siempre ha tenido (y tendrá) cabida en el interés de la gerencia empresarial. Además un interés (o preocupación) adicional creciente, hoy está presente en la mente de los líderes empresariales del país, ¿cómo hacer para mejorar nuestras posibilidades de retener el personal clave de la organización? Esperamos que los resultados de esta investigación puedan también arrojar luces en ese sentido.

1.4. *Factibilidad.*

Las variables de investigación son susceptibles de ser medidas con los instrumentos adecuados. El instrumento para la medición de las “Estrategias de Involucramiento del personal” es accesible y puede ser adaptado para el alcance de esta investigación sin mayores complicaciones.

Acceder a información de carácter financiera en Venezuela no es una tarea nada sencilla (en algunos casos puede llegar a ser prácticamente imposible), sin embargo al considerar como población de estudio a las organizaciones de VenAmCham específicamente aquellas del Top’s 100, se garantiza el acceso a este tipo información en un conjunto importante de organizaciones del país (lo suficiente como para poder generalizar resultados). Esto se logrará a través de la publicación anual de la cámara sobre el análisis financiero de las empresas Top’s100 en su revista “Venezuela Business”. El hecho que VenAmCham sea la única organización que procese, consolide y convenga *valorar sobre una base común la gestión financiera* de las organizaciones (adscritas a la cámara) y ofrezca de manera pública tal información, constituyó la razón principal para considerar a esta cámara como base de esta investigación.

La receptividad por parte de los representantes en las organizaciones a esta invitación a participar en el estudio, será reforzada a través del respaldo institucional de la UCAB y VenAmCham, las cuales serán gestionadas con la mayor formalidad posible en el nivel jerárquico adecuado.

Los recursos y la logística se basarán primordialmente en el uso de la tecnología, específicamente el diseño del cuestionario en la herramienta provista por la UCAB para el desarrollo de encuestas online, mientras que la comunicación con los participantes en las organizaciones se realizará vía correo electrónico y el teléfono surgen. De esta manera se salvará las limitantes por la dispersión geográfica entre las organizaciones bajo estudio.

CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

La Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (VenAmCham), es una institución venezolana no gubernamental, sin fines de lucro, apolítica, con más de 65 años de fundación y engloba a más de 1.100 empresas afiliadas nacionales y multinacionales, que operan en Venezuela. Su misión es fomentar el comercio y la inversión entre los Estados Unidos de América y la República bolivariana de Venezuela. Entre sus objetivos se encuentra de promover el sistema de libre empresa y la libertad de los mercados donde puedan prosperar, crecer, apoyar y defender los intereses legítimos de sus miembros. Algunos de los servicios que ofrecen a las organizaciones afiliadas son: Acceso e intercambio de información y contactos de relaciones comerciales, oportunidades de negocios, promover e incentivar la responsabilidad social empresarial, noticias empresariales en línea, información comercial, reportes económicos y legales, talleres, tramitación de visas norteamericanas, conciliación y arbitrajes, entre otros.

La cámara cuenta con su propia revista digital, Business Venezuela. Este grupo cuenta con 48 años de labor, iniciando en 1968, cuya misión es abordar los temas económicos, políticos y sociales del entorno de la empresa venezolana con un análisis de notoria profundidad. Es precisamente este equipo quien realiza un estudio anual al cual se le conoce como las "Top Companies" afiliadas en esta cámara. Con la finalidad de presentar anualmente al público de interés un estudio único en su tipo en Venezuela y que se ha vuelto una referencia en el país, y por supuesto, con miras de incentivar el desempeño financiero de las empresas, el estudio se plantea como objetivo principal clasificar a las empresas participantes (de esta cámara) que realicen operaciones en el país a través de los resultados financieros correspondiente a su ejercicio fiscal anterior, de manera sectorial y de acuerdo al monto de ventas totales. De esta manera, este estudio arroja un grupo de organizaciones con los mejores resultados de gestión según estos parámetros y que se les han dado a conocer como las organizaciones Top's 100, VenAmCham (2010).

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la Investigación.

Las investigaciones sobre la participación del empleado en las organizaciones, tienen un enfoque distinto a la aproximación gerencial de involucramiento del empleado. La mayoría de estos se basan en el liderazgo o gerencia participativa, una línea de investigación afín, sin embargo centrado en una competencia interpersonal del líder. A pesar que la aproximación gerencial de involucramiento de personal, podría requerir de las prácticas del liderazgo participativo, en sí misma es un arreglo (configuración) formal que adopta la organización dentro de un marco teórico-práctico en el comportamiento de la organización como un todo.

Nuestro marco de referencia es la aproximación empírica desarrollada entre los años 1987 y 1999 por Lawler, Mohrman y Ledford (2001). En los estudios de las firmas del Fortune 1000⁴, con el objetivo de determinar si tales empresas habían incorporado dentro de sus aproximaciones gerenciales, prácticas de involucramiento del empleado y conocer la percepción de sus líderes en el impacto de dichas prácticas en sus organizaciones. En 1990 fueron incluidos aspectos de gerencia de la calidad total, por ser considerada esta una filosofía altamente participativa del personal. En la medida que estos estudios reportaron un incremento en el uso de las prácticas de involucramiento del personal, se comenzó identificar una relación positiva con la mejora del desempeño en varias áreas, particularmente a partir del estudio de 1993, se observa una la relación significativa entre el rendimiento financiero de las organizaciones y el uso de ambas prácticas (véase anexo la Tabla # 2 en el anexo "C"). En el seguimiento a estos estudios en 1996, se evidenció un aumento constante en la cantidad de organizaciones que usaron las prácticas de involucramiento de los empleados. El cambio más grande en esta área se observó en el empoderamiento, en especial el creciente uso de los grupos, particularmente los equipos de trabajo auto-dirigidos. Los datos financieros, mostraron que aquellas empresas que adoptaron las

⁴ La lista de las 1000 empresas más grandes de USA, clasificadas (ranking) por ingresos (revenues) por la American Business Magazine Fortune.

prácticas de involucramiento superaron a otras en varias áreas Lawler, Mohrman y Ledford (2001).

Los resultados sobre el rendimiento de las organizaciones con prácticas del involucramiento del personal fueron calificados por estas como exitosas. El 82% de las organizaciones han reportado que sus experiencias en este aspecto como positiva o muy positiva Lawler, Mohrman y Ledford (2001) (Véase tabla # 1 en Anexo "C").

En cuanto al impacto de las prácticas de involucramiento sobre los cambios percibidos en el rendimiento de las organizaciones, basados en un análisis estadístico los investigadores agruparon las medidas de rendimiento en tres factores: "*Resultados directos sobre el rendimiento*", "*rentabilidad y competitividad*", y "*satisfacción del empleado y calidad de vida*". Los resultados indican que las organizaciones mostraron una *ligera tendencia* en percibir un *fuerte impacto* sobre la "*calidad de los productos y servicios*", el "*servicio al cliente*", y la "*productividad*". También se observó un impacto positivo sobre la "*rotación*", el "*ausentismo*" y la "*lealtad del empleado*" aunque esta no fue tan fuerte como en las medidas de rendimiento directo. Sin embargo, el elemento "*entrenamiento*" en este grupo resultó ligeramente aún más positivo. Por último se debe resaltar que aunque una gran cantidad de respondientes expresaron no poder juzgar el impacto de los esfuerzos en las prácticas de involucramiento sobre la rentabilidad y la competitividad, el resto lo hizo de manera positiva. Las medidas sobre la *productividad económica* de la firma se utilizaron las *ventas por empleados*. Para el *retorno financiero*: rendimiento de las ventas, retorno sobre los recursos propios, rendimiento de los activos y rendimiento sobre la inversión. Se utilizaron dos medidas de rendimiento del mercado: Rendimiento total para los inversores y la relación precio-libro. Los datos fueron obtenidos del manejador de base de datos Compustat, una base de datos pública de empresas de negocios, mientras que los datos sobre los niveles de empleo de las organizaciones fueron extraídos de la revista Fortune (Véase tabla # 2 en el anexo "C").

Lawler y sus colaboradores no explican cómo el efecto combinado de estas prácticas pueden llegar a ser una fuente competitiva para las organizaciones, Guerrero y Barraud (2004) estudiaron el efecto de las prácticas de Alta Participación del Empleado en el rendimiento de la organización, desde una perspectiva de conjunto o paquete, es decir, el efecto de los cuatro (4) componentes "Poder", "Información", Recompensa" y "Conocimiento/Habilidades" como un solo bloque de prácticas, en una muestra de 180 Gerentes de RRHH de grandes empresas francesas. Tomaron como base el trabajo de Guest (2001), sobre un modelo del proceso de involucramiento del personal (para ver el modelo de Guest, Véase figura 1 en Anexo "D").

Sus resultados mostraron: a) Evidencias que las prácticas de alto involucramiento del personal contribuyen a mejorar los resultados de las organizaciones, b) el componente "recompensa" no tuvo efecto sobre el rendimiento, c) la práctica mayormente utilizada fue el "empowerment", d) Los mejores resultados fue atribuido al "entrenamiento", e) la comunicación y el entrenamiento estuvieron relacionadas con el mejoramiento de los resultados organizacional, f) Las prácticas de involucramiento como variable latente (grupo-paquete), presentaron un impacto más fuerte sobre el rendimiento, que cuando fueron estudiadas por separado (Guerrero y Barraud, 2004) para ver el modelo de Guerrero y Barraud Véase figura # 2 del anexo "D".

El soporte al modelo de Guerrero y Barraud, tiene implicaciones importantes para esta investigación, sobre todo lo que tiene que ver con aspectos como rotación, ausentismo, cooperación, satisfacción y compromiso con la organización, que representan un resultado intermedio necesario para lograr la mejora del rendimiento financiero de la organización. Congruente con la teoría y la bibliografía de la gerencia de involucramiento. Para ver las relaciones encontradas véase la tabla # 3 en el Anexo "D".

3.2. Bases teóricas.

3.2.1. *La Efectividad Organizacional.*

La efectividad organizacional es un tópico de considerable importancia y uno de los más estudiados en la teoría organizacional. De acuerdo a esta afirmación, se esperaría un importante desarrollo en cuanto a su definición y teoría, desafortunadamente la evidencia sugiere que lo opuesto es verdad, mientras que existe un cierto acuerdo sobre el tema en cuanto a su importancia, los desencuentros son aún mayores en cuanto al logro de una definición que logre operacionalizar al concepto de manera genérica o de amplia aceptación, Cameron (citado en Mancheño, 2012, p.3). Al respecto Katz & Kant (Citados en Zammuto, 1982, p21) sugieren que:

“La literatura es estudiada con referencia a la eficiencia, productividad, ausencia, rotación, y rentabilidad de manera implícita o explícita, de forma separada o en combinación, como definiciones de efectividad organizacional. Donde la mayoría han sido consideraciones sobre el significado de estos criterios y su interrelación, sin embargo es juicioso y está abierto al cuestionamiento. Lo que es peor, está lleno de consejos que parecen sagaces pero son redundantes y contradictorios”.

Al parecer la literatura sobre efectividad organizacional aparece también para este autor como: fragmentada, no progresiva, completamente confusa, al punto que algunos autores han desestimado continuar su estudio. Sin embargo, el tópico parece no desaparecer del escenario académico. Cameron y Whetten (1983) argumentan razones teóricas, empíricas y prácticas para ello. La primera, obedece a que el constructo descansa sobre el centro de todos los modelos organizacionales, al menos en términos de eficacia. Segundo, empíricamente no parece irse porque es la última variable dependiente de la investigación del fenómeno organizacional y deseable para todas las audiencias. Y como razón práctica, se relaciona a la necesidad permanente que tienen las personas de realizar juicios sobre la efectividad de las organizaciones en términos de algunos valores deseables. Las razones que parecen dificultar la definición del término y el desarrollo de un modelo de consenso se

enumeran como: En primer lugar, los investigadores organizacionales tienen más problemas que el público en general para precisar la efectividad organizacional. Esto obedece a que los investigadores han trabajado duramente para desarrollar modelos generales para medir y definir consistentemente la efectividad, mientras que el público general tiene menos problemas en realizar juicios sobre el éxito organizacional, y cuando las evidencias directas no están disponibles (ej. Productividad, rentabilidad, beneficios, etc.), casi siempre, un segundo criterio es seleccionado como base de juicio. Aunque desafortunadamente tales juicios por lo general están basados en criterios con poca o ninguna relación con la efectividad organizacional. Por tanto, algunos términos han sustituido a la efectividad organizacional, lo que hace pensar que este constructo goza de lo que Bender y Veen (citados en Husinsky, 2011, p. 71) llamaron “viabilidad interpretativa”, la flexibilidad de un término para adaptarse a diferentes interpretaciones y mantener su vigencia en el tiempo. Algunos de los términos que también se han utilizado figuran: “Desempeño” (performance), “éxito”, “habilidad”, “eficiencia”, “Mejoramiento”, “Productividad”, beneficio, excelencia, valor añadido, etc.

Esto nos lleva a pensar que los gerentes de negocios e investigadores académicos utilizan criterios diferentes para juzgar la efectividad. Mientras que los primeros lo relacionan con eficiencia y productividad, los últimos se enfocan en medidas relacionadas con el desarrollo cooperativo, el desarrollo del personal de staff y del rendimiento confiable. Al menos dos macro modelos diferentes parecen necesitarse para explicar las diferencias entre estos dos conjuntos de la organización, (Zammuto, 1982).

Hay razones de peso para pensar que las definiciones y modelos de efectividad organizacional se encuentran muy asociados con la conceptualización que se tenga sobre las organizaciones. Al parecer una variedad de conceptualizaciones sobre la organización conduce a una variedad de modelos de efectividad organizacional (Cameron & Whetten, 1983). Para estos, la proliferación de modelos de efectividad organizacional se debe a: Primero, que son el producto de múltiples y arbitrarios

modelos y organización. Segundo, al tratarse de un constructo, y como tal solo existe en la mente de las personas, pero no tienen una realidad objetiva. Existen solo porque son inferidos de los resultados de fenómenos observables. Y tercero, Los mejores criterios para medir la efectividad organizacional son desconocidos o no están claros para la mayoría de los interesados.

A continuación algunos modelos de efectividad organizacional y sus definiciones que más referencias hacen de lo antes expuesto.

Tabla 4. *Definición y Modelos de Efectividad Organizacional.*

MODELO DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	DEFINICIÓN DE EFECTIVIDAD	AUTOR
De Obejtivos.	- El grado en que la organización alcanza sus objetivos (Cameron & Whetten, 1983). - El grado de logro de Multiples objetivos (Zammuto, 1982). - EL grado de congruencia entre los objetivos organizacionales y los resultados observables.	Barnard (1938) Price (1972); Hannam & Freeman (1977)
De Recursos del Sistema.	- El grado en que la organización adquiere sus recursos necesarios (Cameron & Whetten, 1983). - El grado en que la organización alcanza sus objetivos sin poner en riesgo sus medios, recursos ni poner en tensión extrema a sus miembros (Zammuto, 1982).	Georgopoulos and Tannenbaum, (1957); Yuchtman & Seashore (1967)
Procesos o manteniendo interno.	- El grado en que la organización manipula eficientemente sus recursos internos para producir sus resultados (Jones, 2008).	
Grupos de Interés estratégicos	- El grado en que la organización satisface las necesidades y/o expectativas de sus grupos de interés estratégicos (Cameron & Whetten, 1983).	Pennings and Goodman (1977); Pfeffer and Salancik (1978); Keeley (1978)
De Legitimidad	- El Grado en que la organización es percibida como legítima por su público, clientes o usuarios (Cameron & Whetten, 1983).	Miles & Cameron (1982); Zammuto (1982)
Balanaced Score Card	Se basa en balancear cuatro perspectivas organizacionales: 1.- Financiera. 2.- Clientes. 3.- Procesos Internos y 4.- Aprendizaje y crecimiento. (Daft, 2011).	Kaplan & Norton (1996)
El Marco de Valores Competitivos	Basado en dos dominios: Flexibilidad Vs Control y Enfoque Interno Vs Enfoque Externo, lo cual genera 4 cuadrantes que identifican 4 tendencias de efectividad, con las premisas de efectividad siguiente: • Clan: Desarrollo humano y participación. • Adocrática: Visión, innovación y nuevos recursos. • Jerárquica: Control, eficiencia y calidad en los procesos . • Mercado: Competencia agresiva y enfoque en el cliente	Cameron & Quinn (2011)

Fuente: Elaboración Propia.

Se ha de advertir que en nuestro criterio ningún modelo es necesariamente superior al otro. Mientras que algunos parecen observar una parte del

constructo de la efectividad organizacional, pueden omitir gran parte del mismo. Criterios relevantes son ignorados, por ejemplo, organizaciones con el modelo de objetivos en algunos casos son evaluadas como *pocas efectivas*, aún y cuando han logrado completar sus objetivos. Mientras que por otra parte, se podría observar con cierta regularidad que organizaciones que han adoptado el modelo de recursos de sistemas, *son evaluadas como efectivas, aún y cuando no han logrado adquirir los recursos en la cantidad esperada* (Cameron y Whetten, 1983, p.8).

Una vez revisado el panorama general del constructo “efectividad organizacional”, adscribimos entonces el modelo propuesto para esta investigación.

3.2.2. ***El modelo multidimensional de efectividad organizacional.***

No hay razones válidas para elegir entre un modelo o aproximación específica y excluir a otros, al contrario la mayoría son complementarios unos con otros. Tal y como lo expone Seashore en (Cameron y Whetten, 2003), un modelo de integración puede ser válido y deseable, lo cual puede llevarse a cabo tomando en cuenta las interrelaciones entre las partes y estableciendo las limitantes que un modelo debe imponer para el buen funcionamiento de los otros. Tomándose en cuenta la conclusión de Cameron y Whetten (2003) en que no hay un único modelo universal para la efectividad organizacional, se propone entonces un modelo general y conceptual inicial que intenta realizar un mejor acercamiento al constructo basado en la integración de los modelos que nos parecen más aceptados hasta ahora y expuestos anteriormente en la tabla # 4, lográndose así un enfoque multidimensional del desempeño organizacional (Lutshaus y cols. 2002). La tabla # 7, resume que la efectividad principal es el resultado final de la integración parcial de los resultados en áreas diferentes de la dinámica organizacional. El modelo lejos de ser determinista, es por el contrario contingente. Sin perder de vista que el modelo intenta integrar un conjunto de aproximaciones mostradas en la tabla #4. El marco de la “**Relevancia**”, comprende dos misiones cruciales para el éxito de la organización. El primero, es “*la habilidad de la organización para mantener satisfecho a sus grupos de interés clave*. Y segundo, debe mostrar habilidad para gestionar el cambio, lo cual queda definido

aquí por la “*habilidad para crear e innovar nuevos y mayores escenarios efectivos como el resultado de la asimilación de nuevos conocimiento*”, esto le permite entenderse con la dinámica de su entorno Lutshaus y cols. (2002, p.121).

Tabla 7. Modelo Integrado para la Efectividad Organizacional.

EFFECTIVIDAD	VIABILIDAD FINANCIERA
• Competitividad. • Cumplimiento de Objetivos (Indicadores de gestión). • Satisfacción de Expectativas del grupo de interés. • Adquisición de Personal Clave. • Desarrollo y Utilización de Conocimiento. • Demanda en los servicios/productos. • Velocidad.	• Rentabilidad. • Ingreso por empleado. • Valor agregado (EVA). • Liquidez. • Estructura Financiera y Apalancamiento. • Sostenibilidad.
EFICIENCIA	RELEVANCIA AL GRUPO DE INTERÉS CLAVE
• Retención, ausentismo, rotación y accidentes. • Costos por servicios o programas entregados. • Gastos generales de los servicios / productos. • Productividad. • Servicios/Productos por empleado. • Promedio de completación de proyectos / programas. • Promedios en el desarrollo y/o entrega del servicio / productos. • Calidad de los productos / Servicios.	• Interpretación del ambiente, adaptabilidad e innovación. • Actitud de los socios. • Cambio en los financistas (Cantidad y Calidad). • Cambio en la reputación con respecto a organizaciones pares. • Cambio en la reputación con los grupos de interés. • Cambios en los servicios / productos / programas debido a cambios en el sistema. • Actitud de la comunidad. • Actitud del gobierno. • Actitud de los clientes. • Actitud de los empleados.

Fuente: Lutshaus y Cols. (2002).

Para poder entender a este marco (uno de los más complejos de los cuatro), se debe acotar lo siguiente:

- El modelo busca *satisfacer las necesidades de los grupos de interés de mayor impacto* sobre la organización, lo cual reporta *legitimidad y vigencia* organizacional. El interés por las actitudes de los empleados implica también una preocupación por las dinámicas y procesos humanos de las organizaciones y sus resultados Psico-sociales.
- Pretende *interpretar el entorno organizacional*, tomando en consideración las limitantes y oportunidades que impone el entorno organizacional y los cambios (Externos e internos), no solo para *adaptar a la organización* a las nuevas realidades

de su ambiente sino también para *influir* en ella a través de la *innovación*. Lo que indica la existencia de un interés real por la viabilidad presente y futura de la organización.

El marco de la **“Eficiencia”**, refleja la incorporación de las características más importantes del modelo de *“Procesos internos / operativos (o de toma de decisiones)”*, y denota una preocupación por los aspectos con la racionalidad de la organización en búsqueda de un mejor desempeño. Este marco se define como aquel que busca identificar *“una proporción que refleja una comparación de los resultados obtenidos, con respecto al costo incurrido en el logro de las metas”* Lutshaus y cols. (2002, p.114). La combinación de los modelos de procesos internos y control del entorno y el cambio, pone de relieve la intensión de abordar el tema de la dicotomía Innovación / Estabilidad que tanto inquieta a los diseñadores organizacionales. Este es un reto que deberán abordar los practicantes con este modelo.

El marco identificado como **“Efectividad”**, se entiende aquí como el área que visibiliza la gestión de la organización a través de sus objetivos. Este marco es un prerrequisito para el logro de las metas organizacionales. Se podrá entonces definir a este marco como *“La medida en la cual una organización es capaz de lograr sus metas y objetivos”* Lutshaus y cols. (2002, p.109).

Se ha dejado el marco económico o de **“Viabilidad Financiera”** para cerrar de forma intencional, puesto que a pesar de su reconocimiento como un conductor de medida de supervivencia de la organización, suele tener escaso espacio en la mayoría de la bibliografía del desarrollo organizacional. Como lo indica Swanson (2008):

“Minimizar la teoría económica en la mejora del desempeño es indefendible. Mientras el campo de la gerencia pondría al componente económico como el dominante. El libro ampliamente usado sobre desarrollo organizacional, “Desarrollo Organizacional y Cambio” (Cumming & Worley, 2001), no menciona nunca la palabra económico, financiero, o análisis de costo beneficio en su índice. Sorprendentemente, tanto como la literatura de cambio, desarrollo organizacional, y mejoramiento, ignoran el tema económico. Así de manera similar, casi toda la literatura de estrategia de negocios ignoran los temas de los recursos humanos y psicológicos.”

¿Cómo un modelo de efectividad organizacional puede ignorar el aspecto económico? Las organizaciones sin fines de lucro podría ser el mejor argumento al respecto, sin embargo, como se dijo antes, el aspecto económico es un conductor de viabilidad y supervivencia, además el uso eficiente del recurso económico se encuentra de una u otra forma relacionado con la capacidad de las organizaciones en mejorar los resultados en los otros cuatro (3) aspectos. Se definirá entonces a este marco como: *“la habilidad de la organización para aumentar los fondos requeridos para cumplir con sus requerimientos funcionales, en el corto, mediano y largo plazo, ser prospera y rentable”* Lutshaus y Col (2002, p 123-124).

Otro aspecto que destaca el modelo es su condición *contingente*, que toma en cuenta el estado de desarrollo y el ciclo de vida de la organización. Este aspecto ya reflejado en el marco de la relevancia, con una intención clara de manejar el entorno y el cambio organizacional, adicionalmente cuenta con otro asidero empírico. Como lo observa un estudio de 18 organizaciones, donde se destacó como sus miembros mostraron diferencias en sus preferencias a través del cambio de ciclo de vida en sus organizaciones (Cameron y Whetten 1981, p.22). Los cambios de preferencias en sus grupos de interés estratégico y de las condiciones del entorno son temas centrales del modelo. Y por último y no menos importante, a pesar que se destacan cuatro (4) marcos de referencia, aun así continúa la disyuntiva de la capacidad del modelo para poder generalizar su propuesta, como ya se dijo antes la efectividad organizacional es un fenómeno perceptual, casi individual y muy difícil de generalizar, por lo que aquí se adopta la esencia del modelo de “constituyentes” o de satisfacción de grupos claves de interés (véase tabla # 4), de acuerdo con los investigadores Pfeffer y Salancik (citados en Cameron y Whetten, 2003, P.12), argumentan que las preferencias de los grupos de interés más poderosos deberían ser utilizados como criterios por el cual la efectividad debe ser medida. Esto es porque ellos pueden imponer dichas preferencias sobre los grupos de menor poder en la organización. Para estos escritores entonces la tarea de la medición consiste en realizar una lista de objetivos y prioridades preferidos por los grupos e intereses relevantes en la

organización. Para el efecto de esta investigación, se adopta la postura de entender que los criterios de efectividad en cada organización dependerán y surgirán de un proceso de negociación entre los grupos de intereses, es decir será consensuada, mientras se espera que el resultado de tal negociación se encuentre dentro del universo de los cuatro (4) marcos aquí definidos.

3.2.3. *Aproximación gerencial de involucramiento de los empleados.*

Luego de los aportes de los modelos gerenciales clásicos (ej. La administración científica de Taylor), los cuales dominaron el pensamiento gerencial mundial, muchas organizaciones norteamericanas fueron vistas como modelos de una gerencia efectiva, (ejemplo de ello son General Motors y AT&T). Durante un par de décadas (60's y 70's) pareció haber un temor entre los europeos sobre la posibilidad que las habilidades gerenciales de las firmas americanas pudieran dominar el mercado mundial. Por un tiempo parecía como si los gerentes norteamericanos habrían descubierto lo último en la aproximación gerencial: una combinación de controles muy precisos, una toma de decisión centralizada de arriba hacia abajo, unas tareas cuidadosamente prescritas y programadas en la producción de los empleados. En resumen, separar el *"pensar"* del *"hacer"* y concentrar la experticia, el poder de la toma de decisiones y la información en los niveles más alto de las organizaciones, donde los gerentes altamente entrenados puedan tomar las decisiones pertinentes. A pesar que las críticas a la aproximación gerencial tradicional norteamericana no son nuevas, sus raíces se centran en los trabajos de Argyris, McGregor y Liker en la década de los 1950's, hoy es muy fácil entender el porqué del fracaso de tal enfoque en un mundo cada vez más globalizado. Aunque hay que admitir que el enfoque burocrático y racionalista de la organización del pasado, permanece aún enraizado en el núcleo de la mayoría de las organizaciones actuales.

La gerencia de alta participación surgió como una respuesta en contraposición al esquema tradicional de gerencia, retando a la directiva a tomar el riesgo de confiar en el potencial humano de su personal y al cambio de sus paradigmas de gestión y

control de la organización, en un mundo donde esta se hace cada vez más dependiente del recurso humano para lograr la ventaja competitiva que les permita liderar los mercados, o en su defecto, simplemente sobrevivir en el tiempo (Adaptado de Lawler, 1991, p. 5-9).

Su definición es algo elusiva y difícil de precisar, debido a las muchas acepciones que ha recibido. Al parecer esta aproximación gerencial al trabajo, al igual que el término de “efectividad organizacional”, goza de lo que se conoce como “*viabilidad interpretativa*” Bender y Veen (citados en Husinsky, 2011, p. 71), es decir de la plasticidad que parecen tener las modas gerenciales al prestarse a varias interpretaciones, y así tener mayor oportunidad para ampliar su difusión. El involucramiento del personal ha ganado la atención tanto de los académicos organizacionales como de los prácticos interesados dentro de las organizaciones. La tabla # 8 muestra algunos de los términos más utilizados por algunos investigadores.

Tabla 8. *Términos comunes para identificar al “Alto Involucramiento”.*

Definición	Autores	Cita
• “Alto Involucramiento” • “Alto Rendimiento de las Organizaciones”	Addison (2005), Hardy & Leiba-O'Sullivan (1998), Klein (1984), Riordan (2005) y Vandenberg, & Richardson (2005).	Doody (2007, P.2).
“Alto Rendimiento”.	Appelbaum et al. (2000), Boslie & van der Wiele (2002) y Edwards & Wright (2001).	Doody (2007, P.2).
“Alto Involucramiento”.	Gollan & Davis (1999), Guerrero & Barraud-Didier (2004) y Lawler (1986) .	Doody (2007, P.2).
“Gerencia de Recursos Humanos”.	Guest y Hoque (1994).	Wood y Menezes, (2008, p. 639).
“Prácticas Innovativas de la Gerencia de Recursos Humanos”.	MacDuffie (1995), Ichniowski, Shaw and Prennushi (1997), Jayaram, Droge y Vickery (1999), y Cappelli and Neumark 2001.	Wood y Menezes, (2008, p. 639).
“Mejoramiento del Capital Humano” .	Youndt, Snell, Dean and Lepak (1996) .	Wood y Menezes, (2008, p. 639).
“High Involvement Practices and Processes”	Ciavarella, Mark (2003).	Ciavarella, (2003).

Fuente: Elaboración propia.

Ante tan variada denominación de términos, no se podía esperar menos que una importante diversidad en cuanto a sus definiciones, a continuación algunas de las más compartidas:

Tabla 9. *Definiciones comúnmente compartidas sobre el "Alto Involucramiento".*

Definición	Autores
Prácticas organizacionales que <i>"Procuran aumentar la voz de los empleados en las decisiones que afectan el desempeño de la compañía y al bienestar de sus empleados"</i> .	(Cumming y Worley, 2007, p. 307).
<i>"Sistemas de prácticas de reforzamiento mutuo que crea múltiples vías para desarrollar las competencias de los trabajadores, alinear los objetivos organizacionales e individuales, y compartir información crucial para resolver los problemas"</i>	Departamento del Trabajo de los Estados Unidos (citado en Wood y Menezes, 2008, p.639).
<i>"Sistema de prácticas de recursos humanos diseñados para mejorar las habilidades, compromiso y productividad de los empleados"</i> .	Datta, Guthrie y Wrigth (citados en Wood y Menezes, 2008, p.639).

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.1. *Prácticas y componentes del involucramiento de los empleados.*

Desde los 80's los investigadores se han concentrado en estudiar como el capital humano podría resultar en creación de ventajas competitivas para la organización. El reto ha sido hallar las prácticas organizacionales que lleven a tales ventajas. Estas prácticas incluyen: Círculos de calidad, equipos autogestionados, programas e enriquecimiento del trabajo, prácticas de horarios flexibles, el empowerment, la participación de las utilidades y/o de beneficios entre otras. Se podría aseverar sin temor a equivocación que el trabajo de investigación de Lawler, es pionera, y sistematiza una lista muy completa de tales prácticas. Adicionalmente, Lawler y cols. (Citados en Ciavarella, 2003, p.339) han precisado los componentes básicos de esas prácticas, clasificándolas de la siguiente manera:

- **Poder.** Definido por Lawler, como la práctica de darle al empleado mayor libertad de acción para tomar decisiones. Ofrecerle mayor autoridad sobre cómo y cuales decisiones tomar. Se percibe como una forma de conseguir una mayor motivación y satisfacción en el trabajo, además de mejorar la coordinación, comunicación y calidad de las propias decisiones (Ciavarella,

2003, p 340). El poder puede variar considerablemente, desde una solicitud al empleado por su aporte a las decisiones, pasando por la toma conjunta de decisiones hasta, las decisiones que toman los propios empleados Cumming y Worley (2007). En tal sentido, se debe tener en cuenta que mover el poder hacia las zonas bajas de la estructura de la organización requiere actividades especiales y cambios estructurales (Lawler, Mohrman y Ledford, 1992).

- **Información.** Significa compartir información con los empleados sobre los: objetivos, planes y resultados de la organización. Esta práctica no solo eleva los niveles de poder y conocimiento sobre la organización, sino que es necesaria para conducir a la generación de sugerencias y decisiones de mayor calidad, para que de esta manera los procesos del trabajo puedan renovarse y mejorarse (Ciavarella, 2003). En muchos casos es prácticamente imposible participar en la planeación y establecimiento de la dirección sin información. En la ausencia de información, el personal estará limitado simplemente a realizar una tarea prescrita, ocupando sus roles de una manera relativamente automática, limitándoles de participar en la dirección global y resultados de la organización (Lawler, Mohrman y Ledford, 1992). En función de esto, las organizaciones pueden promover la participación asegurándose de que la información necesaria fluya libremente hacia los decisores (Cumming y Worley, 2007).

- **Recompensas.** Diseñadas en primera instancia para guiar las acciones de los empleados hacia el mejoramiento del rendimiento de la organización, y luego, para asegurar que estos compartan las ganancias generadas en consecuencia. Aquí resulta importante que las recompensas sean relacionadas de manera precisa con el rendimiento, y asegurar que los empleados estén motivados en mejorar los procesos de trabajo (Ciavarella, 2003).

- **Conocimiento (Entrenamiento).** Enfocado en mejorar el rendimiento de los trabajadores en sus trabajo, a través del desarrollo de sus habilidades.

Obviamente, si los empleados no son entrenados con las habilidades necesarias para ejecutar sus trabajos con la calidad requerida, se tiene una menor posibilidad de conseguir resultados que satisfagan las expectativas tanto de la organización como de ellos mismos (Ciavarella, 2003).

Tabla 9: Relación entre Prácticas y componentes del Involucramiento de Personal.

Compartiendo el Poder	Compartiendo Información
Círculos de Calidad.	Resultados Globales de la Organización
Grupos de Participación de Empleados.	Resultados del Dpto. / Unidad.
Comité Gerencial / Sindical.	Nuevas Tecnologías que Pueden Afectarles
Retroalimentación por Encuesta.	Objetivos / Planes del Negocio
Enriquecimiento / Rediseño de l Trabajo.	Rendimiento de la Competencia
Unidades de Negocio.	
Toma de decisiones Participativa / Empowerment.	
Equipos Auto Gestionados.	
Incrementando el Conocimiento	Recompensando el Rendimiento
Tomar Decisiones grupales	Compartiendo las Utilidades
Habilidades de Resolución de Problemas	Compartiendo los Beneficios
Habilidades de Liderazgo	Plan de Participación para los Empleados
Habilidades Para la Comprensión del Negocio	Plan de Adquisición de acciones
Habilidades Para el Análisis Estadístico y Calidad	Reconocimientos
Habilidades de Trabajo en Equipo	Incentivos Grupales
Entrenamiento para Habilidades en el Trabajo	
Entrenamiento Cruzado	

Fuente (Adaptado de Lawler, Mohrman y Ledford, 1992).

3.2.3.2. Consecuencias del Involucramiento del personal en la organización.

A la interrogante frecuente de si esta aproximación en realidad puede mejorar el rendimiento global organizacional, se tendría que tomar en cuenta que la mayoría de la bibliografía que aborda el tema parte de la premisa que es posible obtener una mejora en la productividad. Ejemplo de ello se puede encontrar en texto pionero "Employee Involvement" de Lawler (1986), mientras que encuentros más recientes pueden ser revisados en "El involucramiento de los empleados y su impacto en el desempeño de las organizaciones" de Khalid Khan (2012). En el pasado, la creencia que esta aproximación gerencial afectaba al rendimiento organizacional pudo haber estado basada en anécdotas

y conjeturas bien intencionadas, hoy se cuenta con suficientes pruebas empíricas que dan cuenta de estas premisas. Cada vez son más los académicos que suman esfuerzos para producir conocimiento empírico sobre los efectos positivos de las prácticas de alto involucramiento del personal en los distintos resultados de la organización (adaptado de Cumming y Worley, 2007, p. 308). Por ejemplo, uno de lo más reciente corresponde a Kilroy (2016), cuyo texto es el resultado de su tesis de PhD en la escuela de negocios de la universidad de la ciudad de Dublín, y en el cual propone que la percepción del personal sobre las prácticas de alto involucramiento en el trabajo influye y juega un rol instrumental en aliviar el Bournout en el trabajo.

La figura # 4, muestra en forma gráfica y sencilla la relación entre estas prácticas y la productividad. En una primera instancia, la mejora de la comunicación y coordinación, ayuda a integrar los puestos y departamentos que deben realizar actividades interdependientes. Luego, ayuda en la satisfacción de necesidades importantes en los empleados motivándolos.

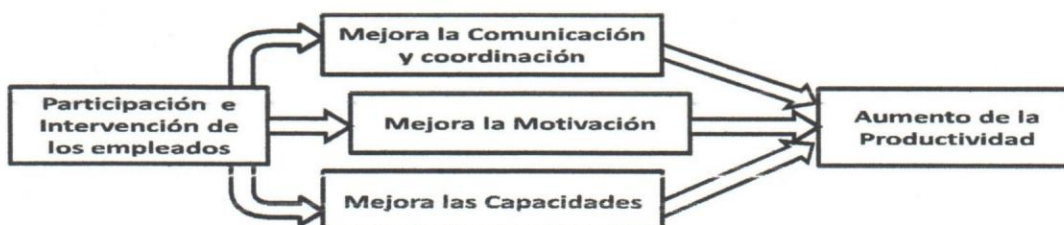


Figura 4. Participación de los empleados y productividad. Fuente (Cumming y Worley, 2007).

La motivación se combina e incrementa con el desarrollo de nuevas capacidades y conocimientos relacionados con las tareas a cumplir, los individuos tienen la posibilidad de mejorar la calidad de sus contribuciones a la organización. La figura #5 muestra los efectos secundarios de la participación.

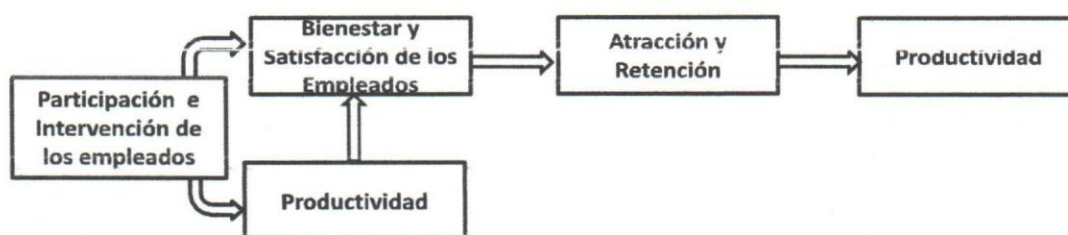


Figura 5. Efectos Secundarios en la productividad. Fuente (Cumming y Worley, 2007, p. 308).

Los autores en referencia muestran dos tipos de relación de la participación de los empleados con la productividad organizacional, la directa e indirecta. La última, relacionada con la atracción del mejor talento y la retención del mismo, vía la satisfacción del personal.

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

A continuación se describen los aspectos de carácter metodológicos y procedimentales que intentan darle respuesta a la pregunta de investigación planteada: ¿Cuál es la relación de la aproximación gerencial de involucramiento de los empleados y sus dimensiones: poder, información, recompensa y formación con el desempeño de las organizaciones clasificadas como Top's 100 por la Cámara Venezolana Americana de Comercio e Industria (Venamcham) en cuanto a sus dimensiones: eficacia, eficiencia, viabilidad financiera y relevancia para el grupo de interés de acuerdo a la percepción de sus líderes oficiales y a sus resultados financieros en los períodos administrativos 2014 y 2015?

4.1. Hipótesis de la Investigación.

Debido a que se requerirá determinar la relación entre las variables de estudio sin llegar a determinar su causalidad, la hipótesis será de tipo correlacional (Hernández, Fernández y Batista, 2010).

De acuerdo al modelo de relación de las variables descrito en la figura # 6, la hipótesis principal de la investigación se plantea como la existencia de una relación positiva entre la variable “Estrategias de Involucramiento del Personal” y la variable de “Desempeño Organizacional”, mediadas por otras variables como: “Alcance de las prácticas de involucramiento del personal”, el “Desempeño financiero real” y las variables que constituyen la percepción del liderazgo formal de la organización con respecto a varios aspectos del desempeño.

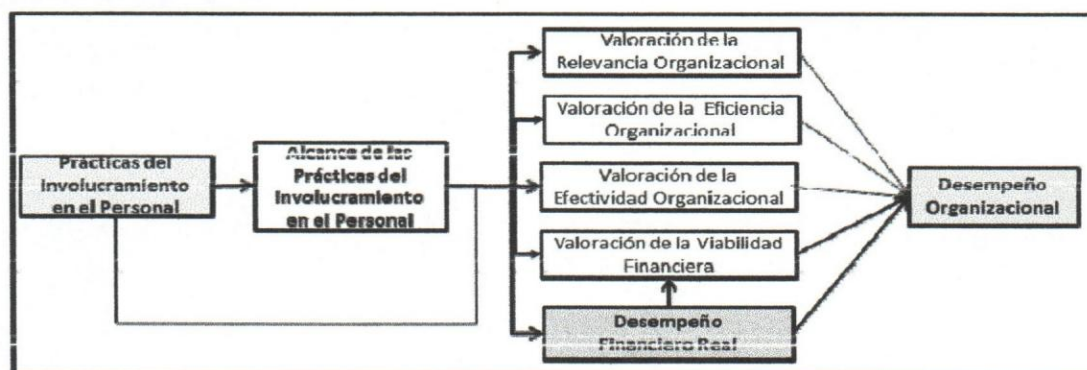


Figura # 6. Diagrama de Ruta (Propuesto) en la relación de la aproximación gerencial de Involucramiento del personal con el desempeño organizacional. Fuente: Elaboración propia.

A continuación el sistema de hipótesis definido para el estudio:

H1: Las estrategias de involucramiento de personal están positivamente relacionadas con el desempeño financiero de la organización (Revenues).

H2: La aplicación de estrategias de involucramiento de personal se relaciona positivamente con la valoración de los líderes sobre la eficacia, eficiencia, viabilidad financiera y relevancia para el grupo de interés de la organización.

H3: El alcance en su implementación de las estrategias de involucramiento del personal está relacionado a las valoraciones efectuadas por los líderes oficiales en cuanto a su impacto en el desempeño global de sus organizaciones.

H4: El alcance en la implementación de las estrategias de involucramiento del personal se relaciona positivamente con el desempeño financiero real de la organización (Revenues).

H5: La valoración de los líderes sobre el impacto de las estrategias de involucramiento del personal en la viabilidad financiera de sus organizaciones, se relaciona positivamente con los resultados financieros reales de las mismas.

H6: La experiencia personal de los líderes en cuanto a la aplicación de las estrategias de involucramiento de personal se relaciona positivamente con su evaluación del impacto sobre la organización.

H7: La aproximación a la evaluación del desempeño organizacional utilizada por las organizaciones se encuentra relacionada con el alcance en la implementación de las estrategias de involucramiento del personal dentro de las organizaciones, y con la valoración de los líderes en su impacto en la organización.

H8: La aproximación a la evaluación del desempeño organizacional utilizada por las organizaciones se encuentra relacionada con su desempeño financiero real.

H9: La aproximación a la evaluación del desempeño organizacional utilizada por las organizaciones se encuentra relacionada con su desempeño global.

4.2. Definición y Operacionalización de las variables.

ESTRATEGIAS DE INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL (EI)	
VARIABLE	Nivel global del esfuerzo de la organización para implementar la aproximación Gerencial centrada en la participación e involucramiento del personal.
OBJETIVO	Identificar el nivel de aplicación de la aproximación gerencial de involucramiento del personal por las organizaciones del espacio muestral.
DOMINIO	
Información. Cantidad de empleados que son rutinariamente provistos de información relevante en el nivel individual, grupal y de la organización como un todo.	Sección A Del 1 al 5
Formación. Cantidad de empleados que han recibido entrenamiento formal y sistemático en los últimos 3 años sobre habilidades específicas (No necesariamente técnicas e inherentes a su oficio).	Sección A Del 1 al 8
Recompensa. Cantidad de empleados que son cubiertos por sistemas de pagos / recompensas específicos.	Sección A Del 1 al 12
Involucramiento (Empowerment) Cantidad de empleados actualmente involucrados en actividades y/o programas especiales de involucramiento del personal.	Sección A Del 1 al 12
EXPRESIÓN	ESCALA
- Estimación Porcentual (Delimitado)	- Nada (0%). - Casi nada (1-20%). - Algo (21 y el 40) %. - Aprox. la mitad (41-60 %). - La mayoría (61-80%). - Casi todos (81-99 %). - Todos (100 %).

VALORACIÓN DE LA RELAVANCIA ORGANIZACIONAL	
VARIABLE	Valoración del liderazgo oficial de la organización sobre el impacto del alcance de las estrategias de involucramiento del personal sobre los resultados que generan y mantienen la vigencia, el interés y la importancia de la organización hacia su grupo de interés clave (Accionistas, clientes, empleados, gobierno, comunidad y proveedores).
OBJETIVO	Identificar la percepción que el liderazgo oficial de la organización (para esta evaluación) tiene sobre el impacto de los esfuerzos para involucrar (EI) al personal de la organización en su intento por mantener satisfecho a su grupo de interés y de gestionar el cambio.
DOMINIO	
Actitud de los Socios. Impacto de los esfuerzos de Involucramiento del Personal sobre la intención y acción del grupo de accionistas en favor de aprobar, favorecer e impulsar la gestión actual de la organización.	Sección B 1
Actitud de los Clientes. Impacto de los esfuerzos de Involucramiento del Personal sobre la percepción de los clientes sobre la pertinencia y deseabilidad de mantener a la organización como su proveedor de productos / servicios.	Sección B 3 al 5
Actitud de los Empleados. Impacto de los esfuerzos de Involucramiento del Personal sobre la satisfacción y comportamiento de los empleados con y para la organización.	Sección B Del 6 al 9
Actitud del Gobierno. Impacto de los esfuerzos de Involucramiento del Personal sobre la intención y acción de los organismos reguladores del gobierno en aprobar y facilitar la actuación de la organización.	Sección B 10
Actitud de la Comunidad. Impacto de los esfuerzos de Involucramiento del Personal sobre la percepción de aceptación y respaldo de la comunidad local, regional y/o nacional al valor que agrega la organización para esta.	Sección B 11 al 13
Gestión del Cambio. Impacto de los esfuerzos de Involucramiento del Personal sobre la capacidad de la organización para interpretar el ambiente, innovar y adaptarse a los nuevos retos y tendencias del mercado.	Sección B 14 al 17
EXPRESIÓN	ESCALA
- Estimación de la Valencia de Impacto (Delimitado).	- Muy Negativo. - Negativo. - Ninguno. - Muy Positivo. - Si Bases para Juzgar. - Positivo.

VALORACIÓN DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL	
VARIABLE	Valoración del liderazgo oficial de la organización sobre el impacto del alcance de las estrategias de involucramiento del personal sobre los resultados que garantizan un uso adecuado de los recursos en la operación y producción de los productos o servicios de la organización.
OBJETIVO	Identificar la percepción que el líder tiene sobre el impacto de los esfuerzos para involucrar (EI) al personal de la organización en su intento por una proporción favorable en la comparación de sus resultados con respecto a los costos incurridos en la consecución de las metas organizacionales.

DOMINIO	ITEM
- Productividad Percepción del impacto de la EI sobre la eficiencia operativa de la organización.	Sección C 1
- Calidad de los productos y servicios. Percepción del impacto de la EI sobre la calidad de los productos / servicios entregados por la organización.	Sección C 2
- Rotación de Personal. Percepción del impacto de la EI sobre la rotación de personal en la organización.	Sección C 3
- Ausentismo Laboral. Percepción del impacto de la EI el nivel de ausentismo dentro de la organización.	Sección C 4

EXPRESIÓN	ESCALA	
- Estimación de la Valencia de Impacto (Delimitado).	• Muy Negativo. • Negativo. • Ninguno.	• Positivo. • Muy Positivo. • Si Bases para Juzgar.

VALORACIÓN DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL	
VARIABLE	Valoración del liderazgo oficial de la organización sobre el impacto del alcance de las estrategias de involucramiento del personal sobre el desempeño de la organización en su intento de cumplir sus metas.
OBJETIVO	Identificar la percepción que el liderazgo oficial de la organización (para esta evaluación) tiene sobre el de los esfuerzos para involucrar (EI) al personal de la organización y su impacto en la capacidad de la para lograr las metas y objetivos de la misma.

DOMINIO	ITEM
- Competitividad. Percepción del impacto de la EI sobre la capacidad de la organización para competir y liderar la industria.	Sección D 1
- Velocidad. Percepción del impacto de la EI sobre la agilidad de la organización para la toma de decisiones e implementación de nuevas estrategias de negocio.	Sección D 2
- Adquisición de Personal Clave. Percepción del impacto de la EI sobre la capacidad de la organización para adquirir personal clave para la gestión empresarial en el tiempo adecuado para tal fin.	Sección D 3
- Satisfacción al Grupo de Interés Primario. Percepción del impacto de la EI sobre la capacidad de la organización para satisfacer las demandas cambiantes de accionistas, clientes y empleados.	Sección D 4 a 6
- Gestión. Percepción del impacto de la EI sobre la capacidad de la organización para cumplir sus metas y objetivos.	7

EXPRESIÓN	ESCALA	
- Estimación de la Valencia de Impacto (Delimitado).	• Muy Negativo. • Negativo. • Ninguno.	• Positivo. • Muy Positivo. • Si Bases para Juzgar.

VARIABLE	VALORACIÓN DE LA VIABILIDAD FINANCIERA
	Valoración del liderazgo oficial de la organización sobre el impacto del alcance de las estrategias de involucramiento del personal sobre los resultados de la gestión financiera.
OBJETIVO	Identificar la percepción que el liderazgo oficial de la organización (para esta evaluación) tiene sobre el de los esfuerzos para involucrar (EI) al personal de la organización y su impacto en su habilidad para aumentar los fondos requeridos para cumplimiento de sus requerimientos funcionales, en el corto, mediano y largo plazo, ser prospera y rentable.

DOMINIO	ITEM
- Revenues. Percepción del impacto de la EI sobre la capacidad de la organización para vender sus productos / servicios.	Sección E 1
- Revenues por empleado. Percepción del impacto de la EI sobre la producción en ventas por empleado.	Sección E 2
- Crecimiento en Revenues. Percepción del impacto de la EI sobre el crecimiento (decremento) mostrado por la organización con respecto al año anterior.	Sección E 3

EXPRESIÓN	ESCALA
- Estimación de la Valencia de Impacto (Delimitado).	• Muy Negativo. • Negativo. • Ninguno. • Positivo. • Muy Positivo. • Sin Bases para Juzgar.

VARIABLE	DESEMPEÑO FINANCIERO REAL
	Indicadores que reflejan el desempeño financiero de las organizaciones estudiadas. Basados en datos objetivos de las organizaciones y procesados por VenAmCham de acuerdo al criterio de tratamiento de organizaciones TOP 100.
OBJETIVO	Registrar el desempeño financiero real de las organizaciones en estudio en un periodo administrativo específico, el cual servirá de parámetro de éxito de desempeño según los criterios de VenAmCham.

INDICADOR
- Revenues. Capacidad de la organización para vender sus productos / servicios.
- Revenues por empleado. Indicador de eficiencia productiva. Indica la proporción de ventas conseguida por la organización utilizando por empleado.
- Crecimiento en Revenues. Crecimiento (decremento) de las ventas de la organización con respecto al año anterior.

FUENTE / INSTRUMENTO	ESCALA
• Informe de organizaciones TOP 100 en las Revistas: • Venezuela Business Noviembre – Diciembre 2014. • Venezuela Business Noviembre – Diciembre 2015. • Publicado por VenAmCham.	• Tomado desde la fuente directa. • Calculado: Revenues / empleados * 100. • Tomado desde la fuente directa.

VARIABLE	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
	Aspectos que son considerados por el liderazgo oficial como fuentes claves en la definición de Desempeño Organizacional.
OBJETIVO	Identificar la percepción que el liderazgo oficial de la organización (para esta evaluación) tiene sobre los aspectos que son considerados importantes en la definición desempeño organizacional y construcción de sus indicadores de gestión principales.

DOMINIO	ITEM
- Desempeño Organizacional. Identificación de los aspectos (fuentes) claves en la formación y evaluación del desempeño global de la organización: Indicadores Rentabilidad, liquidez, Valor agregado (EVA), Ingresos, ventas, velocidad, adquisición de recursos claves, gestión del conocimiento, demanda de servicio / productos, Competitividad, efectividad en procesos, control de costos, productividad, Calidad de productos / servicios / procesos, Desarrollo humano, participación, compromiso, satisfacción y motivación laboral, satisfacción y fidelidad de clientes, apoyo innovación, gestión del cambio, visión.	Sección F 1 a 4

EXPRESIÓN	ESCALA
- Estimación de la Valencia de Uso (Delimitado).	• Nada (0%). • Muy Poco (< 20%). • Poco (20% y 40%). • En Buena Medida (41% y 60%). • Mayoritariamente (61% y 80%). • Casi en Exclusivo (81% y 99%). • Exclusivamente (100%).

4.3. Población y muestra.

La población quedará definida aquí como, aquellos líderes (CEO's, vicepresidentes, directores ejecutivos o gerentes seniors) de las organizaciones clasificadas como Top's 100 en los años 2014 y 2015, por la Cámara Venezolana Americana de Comercio e Industria (Venamcham), y que serán designados por sus organizaciones como sus representantes en este estudio para suministrar con el objeto de suministrar la información requerida. Resulta obvio entonces que la unidad de análisis lo constituyen los líderes de cada organización.

Considerando la experiencia de otros estudios internacionales, Ej.: Lawler, Morhman y Benson (2001) replicaron una modalidad similar con las grandes empresas del Fortune 1000 en los Estados Unidos, entre los años 1987 y 1999, en las que el promedio de respuesta recibida de las organizaciones fue de 29% en un intento de encuestar a 4888 empresas en ese período. Guerrero y Barraud (2000), reportaron haber encuestado a 1530 Directores de Recursos Humanos trabajando en grandes compañías francesas, con tan solo 182 respuestas, obteniendo 180 cuestionarios válidos para ser utilizados en el estudio. Esto es tan solo un 12% de respuestas.

La naturaleza abierta y voluntaria del estudio afectará el compromiso de los representantes de las organizaciones para responder o suministrar la información solicitada. En función de esto, se decide tomar una muestra con las siguientes características:

a) **Muestra Censal:** Que apuntará al 100% del universo de las organizaciones Top'100, y que dentro del tiempo disponible para la aplicación del cuestionario pautado para esta fase de la investigación muestren disponibilidad y disposición para realizarlo.

b) **Muestra por Cuota o Incidental:** Luego de la aplicación de los cuestionarios y de un análisis preliminar de los datos obtenidos, la muestra será dividida de manera intencional hacia los extremos resultantes de la curva normal, es decir en dos grupos, en donde un grupo "A" representará el 16% de las organizaciones con los desempeños globales más altos, y un grupo "B" contendrá el 16% de aquellas con los

desempeños más bajos. A los participantes de ambos grupos se les pedirá la colaboración para aplicar un instrumento tipo entrevista. Queda claro que las consideraciones de este muestreo no aleatorio, incidental y sobre la base de un criterio diferenciador (Mayor – Menor) en el desempeño global, solo persigue generalizar a las 100 organizaciones sobre bases lógicas dependiendo de las conclusiones estadísticas encontradas y no al contrario.

4.4. Tipo y Diseño de la Investigación.

Debido a que no se tiene control directo de las variables independientes de estudio debido a que sus manifestaciones habrían ocurrido una vez que sean tratadas por esta investigación, mientras se harán inferencias sobre las relaciones entre ellas (independientes y dependientes), la investigación será *no experimental* Kerlinger y Howard (2002). Al tomarse en cuenta su dimensión temporal, la investigación es de corte transversal, ya que los datos serán recogidos en un solo momento o tiempo único de la misma, de manera, y en el lapso que la disponibilidad de los medios y recursos destinados para esta investigación o permitan (1 mes aprox.). Por último, desde la intención de los objetivos es del tipo correlacional, entendiéndose que se limita a establecer relaciones entre las variables planteadas (Hernández, Fernández y Batista, 2010).

Esto va al inicio de la Metodología. Revisa la forma de caracterizar tipo y diseño en la Guía para TEG del post.

Prodo DO. Puede ayudar a dar más precisión

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se hará uso de la clasificación obtenida por las organizaciones suministradas por VenAmCham, se utilizará la técnica de *revisión documental* de datos secundarios a fin de revisar algunos de sus análisis y conclusiones (Hernández, Fernández y Batista, 2010), específicamente los reportes de las organizaciones Top's 100 publicados anualmente en la revista electrónica Business Venezuela de VenAmCham. Todos estos datos son previamente procesados por especialistas de esa institución, y son quienes identifican a las organizaciones como Top's 100, cuyos datos serán utilizados en este estudio.

Se aplicará la técnica de *encuesta por cuestionario* como instrumento principal para recoger datos, debido a que se adaptan muy bien a este tipo de investigación (Hernández, Fernandez y Batista, 2010, p. 217). Esto se hará en una muestra tipo *censal* para recoger la información de la variable “Estrategias Involucramiento del Personal”, “Valoración del Desempeño Operativo”. Sobre la base de una adaptación del instrumento del cuestionario del Centro para las Organizaciones Efectivas de la Universidad del Sur de California y de la Oficina de Contabilidad General de los Estados Unidos (GAO), y que es conocido como el “*Encuesta para los Esfuerzos Corporativos en el Involucramiento del Empleado*”. Este cuestionario consta de tres secciones principales (Véase anexo A) (Lawler, Mohrman y Ledford, 1992).

Luego se utilizarán *entrevistas de élites* que de acuerdo con Valles (1999) son utilizadas para extraer información de personas que tienen conocimientos específicos del tema y que no son accesibles a través de otras fuentes (personas). Esto se hará con un esquema semiestructurado para levantar información relevante (actitudes de los líderes) acerca de la aproximación gerencial de involucramiento del personal y del avance de sus organizaciones en este tipo de práctica. Se buscará contrastar los datos obtenidos con el cuestionario y las actitudes que los líderes muestran en cuanto a las estrategias que utilizan para evaluar el desempeño logrado por sus organizaciones y la pertinencia de un modelo de evaluación de carácter multidimensional, como el presentado en este estudio (Véase Anexo B).

4.6. Validez y confiabilidad.

El análisis de la documentación en uso referente a la conceptualización de referente al involucramiento del personal, y la instrumentación utilizada por el y sus colaboradores: “*Encuesta para los Esfuerzos Corporativos en el Involucramiento del Empleado*”, no presenta información sobre validez y/o confiabilidad asociada a su uso. Tampoco aparece referenciadas en recopilaciones amplias y genéricas de uso obligatorio como por ejemplo Spies, Carlson y Gringer (2010), al igual que obras específicas para contextos de comportamiento organizacional o social, Ej. Robinson,

Shaver y Wrightman, 1991), las cuales analizan las características psicométricas de muchas de ellas.

Esto no es extraño en instrumentación o escalas que puedan adoptar múltiples formas de uso con pequeñas variaciones, y que al mismo tiempo son desde guías de entrevistas estructuradas a cuestionarios autoadministrados, según convenga. En cualquier caso, este trabajo de investigación subordina la metodología e instrumentación en uso, no a la teoría de medición (Ghiselli, Campbell y Zedeck, 1981), sino al de la investigación (Cook y Campbell, 1979. Kerllinger y Lee, 2002). Coincidimos que validez no es aplicable a la puntuación, escala, agregado o instrumento sino “a la mejor aproximación disponible a la verdad o falsedad de proposiciones incluyendo proposiciones acerca de causas, y refiriendo a validez o invalidez a aproximaciones y tentativas y no a causas, con su correspondencia aparente con las decisiones más importantes que el investigador práctico encuentra” (Cook y Campbell, 1979. P 39). Por otra parte, tomando en cuenta que nuestro instrumento respeta la fidelidad del desarrollado por Lawler y cols (1989) y como se precisó antes, este ha sido la herramienta de los estudios empíricos de la Universidad del Sur de California y de la Oficina de Contabilidad General de los Estados Unidos (GAO) por más de una década continua, y el hecho que otros trabajos relevantes en Europa le utilicen como base de su investigación demuestra su aceptación (Véase Guerrero y Barraud, 2004. Ciavarella, 2011 para algunas referencias). Al convenir trabajar sobre las mismas bases no optamos por realizar validaciones a priori, sino que más bien definimos que el énfasis de nuestra validez será referente a la interpretación de las puntuaciones de nuestro instrumento (Mertens, 2005. Bostwick y Kyte, 2005), sin descansar en un solo tipo de evidencia (Messick, 1989). Este es el tipo de validez de constructo más amplio e identificado como “unitario” (Messick, 1995). Nuestra acepción es mucho más cercana al “assessment” o a la evaluación y no al “ítem” o “escala” de medición, lo que flexibiliza nuestra medición en vez de hacerla rígida como el caso de la aproximación clásica o de la teoría de respuesta al ítem (TRI), dado que perseguimos obtener inferencias de cualidad y constructos

identificados para llevar este estándar de validez de constructo (Júan Mancheño, comunicación personal, Marzo 29, 2016). En otras palabras, utilizaremos los datos obtenidos en la población real de estudio para su propia validación, “validación que combina investigación científica con argumentación racional para justificar (o negar) la interpretación y usos de los puntajes (Messick, 1995, p.742), manteniendo siempre en mente que no hay modelos precisos en la representación de los conceptos descriptivos de comportamientos organizacionales, pero sí de amplia deseabilidad (Suppes y Cols., 1994). Para lograr entonces tal validez de constructo, se utilizará el análisis factorial de principales factores con rotación Varimax (con principales componentes opcional).

En cuanto a la confiabilidad, nuestro interés se refleja en los índices e indicadores seleccionados para cada aspecto de los instrumentos a ser aplicados, por lo tanto, serán los incluidos en la validez del constructo. Más ampliamente concebida en el análisis de la evidencia suministrada por los datos que recojamos (real), así como potencial. En consecuencia, el énfasis lo pondremos en la interpretación y uso tanto de la prueba de hipótesis (comparaciones) como de los análisis factoriales a las escalas en uso y/o de los grupos de ítems de los instrumentos utilizados, mientras que aceptaremos el indicador de alfa Cronbach como índice de consistencia y precisión de las medidas de los instrumentos utilizados (Juan Mancheño, comunicación personal, Marzo 29, 2016).

4.7. Técnicas de análisis de los resultados.

El análisis descriptivo, específicamente la *distribución de frecuencia* serán utilizada principalmente para resumir los datos y reflejar las diferentes estrategias de involucramiento del personal (Intercambio de Información, Recompensas, Formación y Empowerment). *Se utilizarán medidas de localización o de tendencia central (media, mediana, moda, percentiles y cuartiles) para determinar el énfasis o el alcance* que ponen en cada una de estas estrategias y las aproximaciones utilizadas por las organizaciones para evaluar sus desempeños. Se realizarán también

comparaciones del tipo de *distribuciones teóricas*, debido a la importancia particular de verificar si la muestra tiende a estar distribuida normalmente Kerlinger y Lee (2002). Igualmente se buscará determinar el nivel de concentración de la muestra o distribución a lo largo de la curva, y en consecuencia, cual resulta ser la tendencia central en el uso de tales estrategias, así como cuál de ellas resulta ser mayormente utilizada. *Las medidas de variabilidad (rango, varianza, desviación estándar y coeficiente de variación) no darán información sobre posible dispersión de los datos y de interés como por ejemplo, desviaciones con respecto a la media poblacional o de la muestra.* Este nivel de análisis será apoyado de manera visual con graficas de barra y/o de torta según sea el caso.

Las tabulaciones cruzadas nos apoyarán en las comparaciones entre distintas variables, por ejemplo, la valoración de los líderes oficiales en cuanto al impacto que tienen las estrategias en los resultados de finales en sus organizaciones, podrá ser discriminada con variables demográficas de los líderes. Las diferentes aproximaciones a la evaluación del desempeño en las organizaciones, podrá ser discriminada por sector económico, entre otras relaciones.

Sin embargo, es el análisis paramétrico quien surge como herramienta fundamental para dar respuestas al sistema de hipótesis planteadas en la investigación, específicamente aquellas que involucran el análisis de correlaciones de variables, lo cual para ello se utilizará el cálculo de coeficientes de correlación de Pearson con las variables involucradas.

Los resultados en estas pruebas podrían generar la necesidad de un análisis más detallado de la varianza en grupos determinados, utilizando la técnica ANOVA.

Se estima la aplicación del análisis multivariado, en sus formas de análisis factorial y de regresión lineal. El primero, estará relacionado con el tema de validación de constructo, mientras que con el segundo se intentará determinar el peso que tienen las diferentes variables sobre la variables “Desempeño Financieros” y en el “Desempeño Global” de acuerdo al modelo de desempeño planteado por esta

investigación en el marco teórico y así obtener un modelo que intente ser explicativo del fenómeno en la muestra. Al final se espera asociar gráficos de perfil del modelo.

4.8. Procedimiento.

A continuación se presenta el flujo de tareas.

I. Obtener apoyo institucional para el proyecto.

I.1. Tramitar apoyo institucional de la dirección de postgrado. Tramitar acreditación por parte de la UCAB para presentar el proyecto y solicitar apoyo de las organizaciones involucradas, incluyendo a VenAmCham.

I.2. Tramitar apoyo institucional de Venamcham. Diseño de estrategia, preparación de Presentación del proyecto, coordinación de acompañamiento del tutor, tramitación de reunión y presentación del proyecto a la cámara, solicitud de coordinación de logística con VenAmCham y las organizaciones participantes. Solicitud de apoyo acreditado de VenAmCham.

II. Construcción y prueba del cuestionario en línea a través del recurso Web de la UCAB.

III. Diseño y planificación de entrevistas a élites.

IV. Ajuste de los instrumentos.

IV.1. Validación de expertos. Seleccionar candidatos para revisión experta, y preparar el formato para la evaluación de la herramienta, realizar carta de solicitud de revisión experta, entrega de las mismas, consolidación de los datos de la validación, análisis de resultados y recomendaciones, depuración del instrumento.

V. Envío de encuesta a las organizaciones de la muestra. Comunicación con invitación, acreditación, instrucciones para la participación y el enlace electrónico del cuestionario.

VI. Seguimiento vía telefónica y/o correo electrónico con los participantes.

VII. Transferencia y carga de las encuestas. Transferencia de archivos (encuestas) desde la Web a al computador personal, revisión de encuestas, selección de encuestas válidas y desincorporación de encuestas con problemas de validez en los datos, transferencia a la herramienta de procesamiento y análisis estadístico SPSS.

- VIII. Procesamiento estadístico de los datos.** Aplicar estadísticos y generar gráficos, análisis de los resultados y derivar conclusiones y recomendaciones.
- IX. Entrevistas a líderes seleccionados.** Contactar a líderes seleccionados y solicitar entrevista en sitio, para lo cual se explicará a los participantes el fin y los beneficios de la misma. Aplicar y analizar entrevistas.
- X. Analizar e interpretar los resultados.**
- XI. Preparar el documento final.** Construcción del documento final del trabajo de grado y el un resumen ejecutivo para las organizaciones participantes.
- XII. Presentación de resultados.** Incorporar ajustes necesarios y presentar resultados tentativos.

4.9. Consideraciones éticas.

El estudio contemplará el uso de instrumentos de recolección de datos validados y se reconocerán las autorías de sus diseñadores. Tales instrumentos se utilizarán con carácter netamente académicos.

Se garantiza la confidencialidad y retroalimentación de los resultados a las organizaciones y personas participantes del estudio.

Por otra parte, se tratará toda información suministrada por cada organización de forma confidencial, para lo cual se desarrollará un formato escrito el cual refleje el compromiso del investigador en mantener dicha confidencialidad.

Los resultados globales del estudio, no harán mención alguna a organizaciones particulares. En vez de ello, se proporcionarán resultados generalizados para la muestra estudiada, y el nivel de detalle solo abarcará hasta sectores industriales involucrados.

Se conviene ofrecer retroalimentación a todas las organizaciones participantes de los resultados generales de la investigación en forma de resumen ejecutivo. Y en

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Actualidad Laboral. (2015). *Para empresas y trabajadores 2105 será más difícil que 2014*. Recuperado de: <http://actualidadlaboral.com.ve/seccion/detalles/para-empresas-y-trabajadores-2015-sera-mas-dificil-que-2014>.

Bollman, Lee., Deal, Terrence. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, (4ª Ed.). San Francisco- California: Jossey-Bass Inc., Publisher.

Cameron, Kim., y David, Whetten. (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Model*. New York: Academic Press.

Cameron, Kim., y Robert, Quinn (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework*, (3ª Ed.). San Francisco-California: Jossey-Bass Inc., Publisher.

Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. (9ª Ed). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Ciavarella, Mark. A. (2011). *The Adoption Of High-Involvement Practices And Processes In Emergent And Developing Firms: A Descriptive And Prescriptive Approach*. Vol. 42 Issue 4, p337-356. 20p. Obtenido el 05 de Abril de 2015 de la base de datos EBSCOHost Business Source Complete.

Colquitt, Jason., Jeffery, Lepine. Y Michael Wesson. (2014). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. (4ª ed.). New York: McGraw Hill Education.

Cook, T.D. y Campbell, D.T. (1979). *Quasi-experimentation. Design and analysis issues for field settings*. Chicago, IL: Rand McNally.

Daft, Richard. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*, (10ª Ed.). México, D.F.:Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Gallos, Joan, V. (2006). *Organization Development: A Jossey Bass reader*. San Francisco- California: Jossey-Bass Inc., Publisher.

Gerge, Jennifer., y Gareth, Jones. (2012) *Understanding & Managing Organizational Development* (12ªed). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Ghiselli, Edwin., Paul, Campbell, y Sheldon Zedeck. (1981). *Measurement theory for the behavioral sciences*. New Yor, USA: Macmillan Publishers.

Guerrero, Sylvie., y Valerie, Barraud. D. (2004). *High-involvement practices and performance of French firms*. Vol. 15 Issue 8, p1408-1423. 16p. 2 Diagrams, 3 Charts. Obtenido el 05 de Abril de 2015 de la base de datos EBSCOHost Business Source Complete.

Guest, D. E. (2001). *Human resource management: when research confronts theory*. *International Journal Of Human Resource Management*, 12(7), 1092-1106. doi:10.1080/09585190110067837.

Gutiérrez, Evila., C. (2001). *Análisis Descriptivo del Clima Organizacional Antes y Después de un Proceso de Rotación de Personal*. Escuela de Ciencias Sociales, Facultad de las Ciencias Económicas Sociales, Universidad Católica Andrés Bello, <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP3578.pdf>.

Hernandez, Roberto. E., Carlos, Fernandez. C., y Baptista, Pilar. L. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Huczynski, Andrzej. (2011) *Portrayals of management fashions in contemporary management and organisational behaviour textbooks*. Vol. 9 Issue 3, p61-75. 15p. Obtenido el 05 de Abril de 2015 de la base de datos EBSCOHost Business Source Complete.

Jones, Garreth., (2008). *Teoría Organizacional – Diseño y Cambio en las Organizaciones*. (5ª Ed.). México: Pearson Education de Mexico, S.A. de C.V.

Jonker, Jan., y Bartjan, Pennink., (2010) *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD students in Management Science*. Heidelberg Germany. Springer- Verlag.

Khalid, Khan. (2012). *Employee Involvement and its Impact on Organization Performance*. United Kingdom: Lambert Academic Publishing.

Karsan, Rudy Martha, Andrwes. C., David, Van Roy. L., Chris, Steilberg. R. & Stephen Cerrone. (2006, Febrero). *Sure Everyone Can Be Replace... But At What Cost?: Turnover As a Predictor Of Unit-Level Performance*. Vol. 49, Issue 1, p133-144, 12p. Obtenido el 02 de Abril de 2015 de la base de datos EBSCOHost Business Source Complete.

- Katz, Daniel, Y Robert, L. Kahn. (1989). *Psicología Social de la Organizaciones*. (2ª Ed.). México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Kerlinger, Fred., Howard, Lee. (2002). *Investigación del Comportamiento, Técnicas y Metodología*. (4ª Ed.). Mexico: : McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kidwell, Roland., y Christopher, Martin., (2005). *Managing Organizational Deviance*. California, USA: Sage Publications, Inc.
- Kilroy, Steven. (2016). *Employee Perceptions of High Involvement Work Practices and Burnout*. United Kingdom: Lambert Academic Publishing.
- Krieger, Mario. (2001). *Sociología de las Organizaciones: Una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall de Pearson Education, S.A.
- Ladelsky, L. K., & Cataná, G. A. (2013). *Causes affecting voluntary turnover in IT sector. Review of some empirical studies*. Proceedings Of The International Conference Marketing - From Information To Decision. Vol. 6 Issue 1, p102-113. 12p. Obtenido el 02 de Abril de 2015 de la base de datos EBSCOHost Business Source Complete.
- Lawler, Edward III. (1986). *High Involvement Managment – Participatives Estrategies for Improving Organizational Performance*. (1ª Ed.). San Francisco-California: Jossey-Bass Inc., Publisher.
- Lawler, Edward III. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Estrategies for the New Economy*. San Francisco- California: Jossey-Bass Inc., Publisher.
- Lawler, Edward III. Y Christopher, Worley (2011). *Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness*. San Francisco- California: Jossey-Bass Inc., Publisher.
- Lawler, Edward III., Mohrman, Susan., y Benson, George. (2001). *Organizing for High Performance – Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in Fortune 1000 Companies.- The CEO Report* (1ª Ed.). San Francisco-California: Jossey-Bass Inc., Publisher.
- Lawler, Edward III., Mohrman, Susan., y Ledford, Gerald. D. (1992). *Employee Involvement and Total Quality Managment – Practices and Results in Fortune 1000 Companies*. (1ª Ed.). San Francisco- California: Jossey-Bass Inc., Publisher.

Lutshaus, Charles. Y Cols. (2002). *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*. Canada - Ottawa / USA- Washington D.C. International Development Research Centre and Inter-American Development Bank.

Mancheño, Juan, (2012). *Cambio Organizacional (Compilación): "Mediciones de Desempeño y Efectividad Organizacional: superando las diferencias"*, Caracas, UCAB.

Marín, Lucas A. y Pablo, García R. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. (1ª Ed.). Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

Bostwick, G. J. y N. S. Kyte, *Measurement Social Work: Research and Evaluation Quantitative and Qualitative Approach*. (7ª. ed.), New York: Oxford University Press, 2005.

Mertens, Donna. (2005). *Research and evaluation in education and psychology. Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2ª ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Messick, Samuel. (1989). *Validity*. In R. L. Linn (Ed.), *Educational measurement* (3ª ed.). New York: Macmillan.

Messick, Samuel. 1995. "Validity of psychological assessment." *American Psychologist* 50, no. 9: 741. Obtenido el 30 de Marzo de 2016 de la base de datos EBSCOhost Business Source Complete.

Michele, Kacmar. K. (2007, Spring). *Calculating the Cost of Turnover*. Vol. 34, Issue 1, p33-36, 4p. Obtenido el 02 de Abril de 2015 de la base de datos EBSCOHost Business Source Complete.

Morgan, Gareth. (2006). *Images of Organizations*. California, USA: Sage Publications, Inc.

Robbins, Stephen. y Timothy, Judge. (2013) "Comportamiento Organizacional", México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Robinson, J. P.; Shaver, P. R.; Wrightsman, L. S. (1991). *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes. (Measures of social psychological attitudes, Vol. 1)*. San diego, California: Academic Press, Inc.

Spies, Robert., Janet, Carlson. y Kurt, Geinserger (2010). *The Eighteenth Mental Measurements Yearbook (Buros Mental Measurements Yearbook)*. (18ª ed.). Nebraska, USA: Buros Center for Testing publisher.

Suppes, P., Pavel, M., and Falmagne, J. (1994). *Representations and models in psychology*. *Ann. Rev. Psychol.*, 45:517-544.

Swanson, Richard. (2007). *Analisis for Improving Perfomance*. (2^a. Ed). San Francisco-California: Berret Koehler Publishers, Inc.

Valles, Miguel. (1999). *Técnicas cualitativas de Investigación Social*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.

VenAmCham. (2010 Nov-Dec). 60 años VenAmCham., *Business Venezuela*. Caracas Venezuela. Publicado por VenAmCham.

VenAmCham. (2014 Dec). Venezuela Business. Recuperado de: <http://www.venamcham.org/images/stories/REVISTA342Digital.pdf>

VenAmCham. (2015 Sep). *¿Cómo Presupuestar? Panorama Gerencial Venezolano*. Recuperado de: http://www.venamcham.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2080:icomo-presupuestar-panorama-gerencial-venezolano&catid=3:septiembre09

Wood, Stephen., Menezes, Lilian M. (2008) *Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy*. Vol. 19 Issue 4, p639-683. Obtenido el 05 de Abril de 2015 de la base de datos EBSCOHost Business Source Complete.

Zammuto, Raymond. (1982). *Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation, and Strategy*. (1 Ed.). New York: State University Of New York Press.

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario “Estrategias de Involucramiento del Personal”



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INVESTIGACIÓN: “INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL”

El siguiente instrumento de recolección de datos tiene como propósito fundamental obtener información sobre el diseño, implementación y operación de políticas y estrategias destinadas al involucramiento del personal en las organizaciones. Nosotros definimos como “Involucramiento del Personal” como un proceso que provee a los empleados de la organización de la oportunidad de tomar decisiones sobre su propio trabajo y su ambiente laboral. Para una mayor clarificación de los términos de involucramiento usados en este cuestionario, le recomendamos revisar el glosario que se le suministra con este.

El Cuestionario está siendo enviado a las organizaciones adscritas a la Cámara de Comercio Venezolana Americana (VenAmCham), específicamente aquellas que han sido incluidas en la lista de las TOP-100 en los años 2014 y 2015 respectivamente. Este cuestionario debería ser respondido por el CEO, Vicepresidente de RRHH o alguien dentro de su organización quien esté familiarizado con los esfuerzos de involucramiento del personal, efectividad organizacional o prácticas gerenciales de su organización. Ya que la encuesta puede tocar temas que involucra a toda la organización, la persona encargada de responderla podría desear consultar a otro personal clave familiarizado con temas específicos, como por ejemplo: prácticas de involucramiento de personal, productividad, calidad en el servicio, satisfacción del cliente, etc. En el caso de tratarse de una organización de carácter trasnacional, por favor responda las preguntas en términos de *“empleados” en Venezuela solamente*.

El Interés del presente estudio es netamente académico y confidencial, al igual que sus repuestas. El cuestionario ha sido enumerado para simplemente ayudarnos en nuestro esfuerzo de seguimiento. Su respuesta será combinada con otros encuestados y será presentada en forma de resumen en nuestro reporte. También es importante decir que su respuesta es voluntaria; sin embargo, nosotros no podríamos realizar una medición significativa de los esfuerzos llevados a cabo por las organizaciones VenAmCham TOP-100 para involucrar a su personal sin su ayuda.

Este Cuestionario debería tomar unos 20 minutos para completarse. La mayoría de las preguntas pueden ser rápidamente respondidas por la vía de la selección simple, marcando un cuadro de selección.

Queremos agradecerle nuevamente por su contribución a nuestro estudio, y estamos en la disposición de enviarle vía correo electrónico una copia de los resultados generales del mismo.

SECCIÓN A: INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuál es el título o posición de la persona encarga de completar la mayoría del cuestionario?

- ☐ 1.- CEO, COO, Vicepresidente o Presidente.
- ☐ 2.- Vicepresidente de RRHH, Relaciones Industriales, Perso-
- ☐ 3.- Vicepresidente de otra función descrita a las anteriores.
- ☐ 4.- Gerente Corporativo de Operaciones o cargo equivalente.
- ☐ 5.- Otro, por favor especifique:

2. Del número total de los empleados en su organización, ¿cuál es el porcentaje que caen dentro de cada una de las siguientes categorías?

- 1.- Administrativo. _____ %
- 2.- Técnico / Profesional. _____ %
- 3.- Supervisor / Gerencial. _____ %
- 4.- Ejecutivo. _____ %
- 4.- Otros. _____ %

3. ¿Qué porcentaje de sus empelados trabajan en manufactura (fabricación)? (Introduzca el porcentaje. Si no hay, indique cero "0").

_____ %

4. ¿Qué porcentaje de sus empelados no gerencial está representado por sindicato(s)? (Introduzca el porcentaje. Si no hay, indique cero "0").

_____ %

SECCIÓN A: INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

5. En término general, que tanto el ambiente de negocios de su organización se caracteriza por las siguientes condiciones:

	NADA	POCO	ALGO	NOTABLE	MUCHO
1.- Sujeto a una fuerte competencia extranjera.....	1	2	3	4	5
2.- Un mercado con un crecimiento rápido.....	1	2	3	4	5
3.- Ciclo de vida del producto más corto.....	1	2	3	4	5
4.- Mercados en Declive.....	1	2	3	4	5
5.- Intensa competencia por la calidad.....	1	2	3	4	5
6.- Una competencia de mercado con intensa velocidad.....	1	2	3	4	5
7.- Grandes costos de competición.....	1	2	3	4	5
8.- Cambios rápidos.....	1	2	3	4	5

6. ¿Qué tanto la estrategia de negocios de su organización enfatiza lo siguiente?

	NADA	POCO	ALGO	NOTABLE	MUCHO
1.- Incrementar el porcentaje de ingresos por nuevos		2	3	4	5
2.- Ser una empresa global.....	1	2	3	4	5
3.- Tener un fuerte enfoque hacia el cliente.....	1	2	3	4	5
4.- Incrementar la velocidad con la que los productos		2	3	4	5
5.- Construir conocimiento y capital intelectual.....	1	2	3	4	5
6.- Ser un competidor de bajo costo.....	1	2	3	4	5
7.- Tener altos niveles de calidad en casi todo lo que hace.....	1	2	3	4	5
8.- Responder rápidamente a los cambios del mercado.....	1	2	3	4	5
9.- Ser un líder tecnológico.....	1	2	3	4	5
10.- Incursionar en nuevos negocios.....	1	2	3	4	5

SECCIÓN A: INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

7. Aproximadamente cuanto ha cambiado su fuerza de trabajo (en Venezuela) en los últimos cinco (5) años:

- | | |
|---|--|
| ☐ 1.- Se redujo más del 50%. | ☐ 8.- Se incrementó menos del 20%. |
| ☐ 2.- Se redujo entre 41 y 50% | ☐ 9.- Se incrementó entre 21 y 40% |
| ☐ 3.- Se redujo entre 31 y 40% | ☐ 3.- Se incrementó entre 41 y 60% |
| ☐ 4.- Se redujo entre 21 y 30% | ☐ 4.- Se incrementó entre 61 y 80% |
| ☐ 5.- Se redujo entre 10 y 20% | ☐ 5.- Se incrementó entre 81 y 100% |
| ☐ 6.- Se redujo menos de 10% | ☐ 6.- Se incrementó más de 100% |
| ☐ 7.- No hubo cambio. | |

8. ¿Su Organización ha reducido niveles gerenciales en la estructura en los últimos cinco (5) años?

- | | | |
|---|------------------------------------|---|
| ☐ 1.- Si. - En caso de "Si", entonces Indique —> | ☐ 1.- Una. | ☐ 4.- Cuatro. |
| | ☐ 2.- Dos. | ☐ 5.- Cinco. |
| | ☐ 3.- Tres. | ☐ 6.- Seis o Más |
| ☐ 2.- NO. | | |

9. ¿Tiene su organización una declaración formal o contrato de empleo que define que se espera de los empleados, y que pueden esperar estos en contraparte?

- ☐ 1.- Si.
- ☐ 2.- NO.

10. Si Ud. tiene un contrato formal escrito, ¿Lo considera...

- ☐ 1.- Reciente, no más de 3 años y lo considera válido o pertinente
- ☐ 2.- Reciente, no más de 3 años pero NO lo considera válido o pertinente
- ☐ 3.- Más de 3 años y aún lo considera válido y pertinente.
- ☐ 4.- Más de 3 años y pero lo considera desactualizado y poco pertinente.
-

SECCIÓN A: INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

10. ¿Qué tanto las siguientes declaraciones describen la forma en que el contrato de empleo de su organización describe la relación empleado/organización

(Ya sea de forma escrita o implícita)

	NADA	POCO	ALGO	NOTABLE	MUCHO
1.- El desarrollo de carrera es responsabilidad del empleado.	1	2	3	4	5
2.- La seguridad del empleo se basa sobre el desempeño de los empleados.	1	2	3	4	5
3.- La seguridad del empleo se basa sobre el continuo desarrollo de las habilidades y conocimiento de los empleados.	1	2	3	4	5
4.- Las recompensas están atadas a la antigüedad.	1	2	3	4	5
5.- La lealtad hacia la empresa es recompensada.	1	2	3	4	5
6.- Empleados con desempeño excepcional tienen trabajo asegurado por siempre.	1	2	3	4	5
7.- Las recompensas están atadas al desempeño Individual.	1	2	3	4	5
8.- Las recompensas están atadas al desempeño grupal y/u organizacional.	1	2	3	4	5
9.- Se espera que los empleados manejen su propio desempeño con un mínimo de supervisión.	1	2	3	4	5
10.- Nadie tiene un puesto de trabajo seguro.	1	2	3	4	5
11.- El contrato de empleo es comprendido por la mayoría de los empleados.	1	2	3	4	5
12.- Los Empleados están satisfechos con el contrato de empleo.	1	2	3	4	5
13.- Se apoya un balance entre las demandas del trabajo y la vida personal.	1	2	3	4	5

SECCIÓN B: INVOLUCRAMIENTO DEL EMPLEADO

Esta sección realiza preguntas sobre el sistema de recompensa, entrenamiento y distribución de la información y prácticas de involucramiento de los empleados de su organización. (Ítems con un asterisco están definidos en el glosario)

• DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. ¿Cuántos empleados de su organización son dotados con información de naturaleza siguiente?

	A nadie (0%)	A muy pocos (1-20%)	Algunos (21-40%)	A la mitad (41-60%)	A la mayoría (61-80%)	A casi todos (81-95%)	A todos (100%)
1.- Información sobre los resultados globales de la operación de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
2.- Información sobre los resultados de la operación de sus propias unidades de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
3.- Información anticipada sobre nuevas tecnologías que podrían afectarles en su gestión individual de su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4.- Información sobre planes y objetivos del negocio.	1	2	3	4	5	6	7
5.- Información sobre el desempeño de la competencia.	1	2	3	4	5	6	7

• ENTRENAMIENTO

2. ¿Cuántos empleados de su organización han recibido dentro de los últimos tres (3) años pasados, entrenamiento formal y sistemático sobre las siguientes habilidades?

	A nadie (0%)	A muy pocos (1-20%)	Algunos (21-40%)	A la mitad (41-60%)	A la mayoría (61-80%)	A casi todos (81-95%)	A todos (100%)
1.- Resolución de problemas y toma de decisiones grupales.	1	2	3	4	5	6	7
2.- Liderazgo.	1	2	3	4	5	6	7
3.- Comprensión del Negocio (Contabilidad, Finanzas, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
4.- Análisis Estadístico / Calidad.	1	2	3	4	5	6	7
5.- Trabajo en Equipo.	1	2	3	4	5	6	7
6.- Entrenamiento en el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
7.- Entrenamiento para otros puestos de trabajo en la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
8.- Uso de la tecnología y de la información.	1	2	3	4	5	6	7

SECCIÓN B: INVOLUCRAMIENTO DEL EMPLEADO
 Continuación).

3. ¿Cuántos empleados de su organización esta cubierto por un sistema de pago / recompensa

	A nadie (0%)	A muy pocos (1-20%)	Algunos (21-40%)	A la Mitad (41-50%)	A la Mayoría (51-80%)	A casi todos (81-99%)	A todos (100%)
1.- Sistema de pago por salario para todos.	1	2	3	4	5	6	7
2.- Pago basado en el conocimiento / habilidad.	1	2	3	4	5	6	7
3.- Participación en las ganancias.	1	2	3	4	5	6	7
4.- Participación de las utilidades.	1	2	3	4	5	6	7
5.- Incentivos individuales.	1	2	3	4	5	6	7
6.- Incentivo por equipos o grupos e trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
7.- Premios o reconocimientos no monetarios para el desempeño.	1	2	3	4	5	6	7
8.- Plan de propiedad de acciones para empleados.	1	2	3	4	5	6	7
9.- Beneficios flexibles (tipo self service)	1	2	3	4	5	6	7
10.- Seguridad del empleo.	1	2	3	4	5	6	7
11.- Información abierta sobre el sistema de pagos.	1	2	3	4	5	6	7
12.- Plan para la adquisición de bonos.	1	2	3	4	5	6	7

• SISTEMA DE PAGO / RECOMPENSA
4. ¿Cuántos empleados de su organización han recibido dentro de los últimos tres (3) años pasados, entrenamiento formal y sistemático sobre

	A nadie (0%)	A muy pocos (1-20%)	Algunos (21-40%)	A la Mitad (41-50%)	A la Mayoría (51-80%)	A casi todos (81-99%)	A todos (100%)
1.- Sistemas de sugerencia.	1	2	3	4	5	6	7
2.- Retroalimentación de encuestas.	1	2	3	4	5	6	7
3.- Enriquecimiento o rediseño del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4.- Círculos de Calidad.	1	2	3	4	5	6	7
5.- Participación en otros grupos distintos a los círculos de calidad.	1	2	3	4	5	6	7
6.- Comités de sindical-gerencial para la calidad de vida en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
7.- Equipos de trabajo Autodirigidos.	1	2	3	4	5	6	7
8.- Comité de empleados interesados en las políticas y/o Estrategias.	1	2	3	4	5	6	7

SECCIÓN C: EFICACIA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.

⇒ ¿Cuanto impacto (positivo o negativo) han tenido los esfuerzos de involucramiento del personal en los siguientes indicadores de desempeño de su organización?

	Muy negativo	Negativo	Ninguno	Positivo	Muy Positivo	Sin bases para opinar
1.- Productividad.	1	2	3	4	5	0
2.- Calidad de los Productos o Servicios.	1	2	3	4	5	0
3.- Rotación del Personal.	1	2	3	4	5	0
4.- Ausentismo Laboral.	1	2	3	4	5	0
5.- La Competitividad de la Organización.	1	2	3	4	5	0
6.- Velocidad para la Toma de Decisiones Gerenciales.	1	2	3	4	5	0
7.- Adquisición de Personal Clave.	1	2	3	4	5	0
8.- Satisfacción de Demandas de los Accionistas de la Organización.	1	2	3	4	5	0
9.- Satisfacción de Demandas de los Clientes.	1	2	3	4	5	0
10.- Satisfacción de Demandas de los Empleados.	1	2	3	4	5	0
11.- Cumplimiento de los Objetivos de la Organización.	1	2	3	4	5	0
12.- Desarrollo del Aprendizaje Organizacional.	1	2	3	4	5	0
13.- Implementación de Ideas innovadoras.	1	2	3	4	5	0
14.- Manejo del Cambio Organizacional.	1	2	3	4	5	0
15.- Ingresos por Ventas (o negocios).	1	2	3	4	5	0
16.- Ingresos en Ventas por empleado.	1	2	3	4	5	0
17.- Crecimiento en Ingresos por Ventas con Respecto al Período Administrativo Anterior.	1	2	3	4	5	0

SECCIÓN D: RELEVANCIA ORGANIZACIONAL.

⇒ ¿Cuanto impacto (positivo o negativo) han tenido los esfuerzos de involucramiento del personal en las siguientes Actitudes de los siguiente grupos de interés de su organización:

SOCIOS O ACCIONISTAS

1.- Aprobación e impulso de la gestión gerencial en la organización.

Muy negativo	Negativo	Ninguno	Positivo	Muy Positivo	Sin bases para opinar
--------------	----------	---------	----------	--------------	-----------------------

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

ENTES REGULATORIOS DEL GOBIERNO

1.- Aprobar y facilitar la actuación y operación de la organización.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

SECCIÓN D: RELEVANCIA ORGANIZACIONAL (Continuación).

⇒ ¿Cuanto impacto (positivo o negativo) han tenido los esfuerzos de involucramiento del personal en los siguientes indicadores de desempeño de su organización?

	<i>Muy negativo</i>	<i>Negativo</i>	<i>Ninguno</i>	<i>Positivo</i>	<i>Muy Positivo</i>	<i>Sin bases para opinar</i>
CLIENTES						
1.- Satisfacción con la atención y el trato recibido por el personal de la organización.	1	2	3	4	5	0
2.- Deseo de mantener a la organización como proveedor de servicios / productos.	1	2	3	4	5	0
3.- Fidelidad hacia la organización.	1	2	3	4	5	0
4.- Orgullo de ser cliente de la organización.	1	2	3	4	5	0
EMPLEADOS						
1.- Satisfacción general con su trabajo.	1	2	3	4	5	0
2.- Identificación afectiva con la organización.	1	2	3	4	5	0
3.- Intención de permanecer en la organización.	1	2	3	4	5	0
4.- Búsqueda de objetivos con intensidad y persistencia.	1	2	3	4	5	0
4.- Realización voluntaria de actividades que están fuera de su rol o funciones del cargo.	1	2	3	4	5	0
5.- Apoyo a los cambios impulsados por la organización.	1	2	3	4	5	0
6.- Procura en defensa de los intereses de la organización.	1	2	3	4	5	0
7.- Expresarse bien de la organización.	1	2	3	4	5	0
8.- Sentir orgullo de pertenecer a la organización.	1	2	3	4	5	0
COMUNIDAD						
1.- Aceptación y respaldo de la comunidad local.	1	2	3	4	5	0
2.- Aceptación y respaldo de la comunidad regional.	1	2	3	4	5	0
3.- Aceptación y respaldo de la comunidad nacional.	1	2	3	4	5	0

SECCIÓN E: INVOLUCRAMIENTO DEL EMPLEADO

⇒ En su opinión la Efectividad Global de su organización se determina por:

	Nada (0%)	Muy poco (1-20%)	Poco (21-40%)	En Buena Medida (41-60%)	Mayoritariamente (61-80%)	Casi en Exclusiva (81-99%)	Exclusivamente (100%)
1.- Rentabilidad, Liquidez, Valor Agregado (EVA), Ingresos, Ventas y Negocios.							
2.- Adquisición de Recursos Claves, Velocidad en las Decisiones, Gestión del Conocimiento, Demanda en los Servicios / Productos Ofrecidos, Competitividad y Market Share, Gestión por Objetivos.							
3.- Efectividad en Procesos, Control de Costos, Productividad, Calidad de Productos / Servicios.							
4.- Desarrollo Humano, Participación, Compromiso, Satisfacción y Motivación Laboral, Satisfacción y Fidelidad del Cliente, Actitud de la Comunidad, Actitud de Entes Regulatorios, Innovación, Gestión del Cambio y							

2. En general ¿Cómo evaluaría su experiencia personal con los esfuerzos realizados para incrementar la participación de los empleados de su organización?

- ☐ 1.- Muy Negativo.
- ☐ 2.- Negativo.
- ☐ 3.- Ni Negativo — Ni Positivo.
- ☐ 4.- Positivo.
- ☐ 5.- Muy Positivo.

Anexo B. Entrevista de actitudes del líder ante la aproximación gerencial de involucramiento del personal

- ¿Cuáles son las razones esgrimidas por su organización para implementar las prácticas de involucramiento del personal? ¿Considera que son válidas?
- ¿Cuáles medios y estrategias se utilizan para su implementación? ¿Concuerda Ud. con ellos? ¿Cómo podría obtenerse mejores resultados?
- ¿Quién o quienes han resultado ser el mayor estímulo para la implementación de esta aproximación gerencial? ¿Qué ha(n) hecho para lograrlo?
- ¿Considera Ud. que los aspectos como la cultura, misión, estrategia, sistemas y políticas de la organización apoyan o impulsan a la implementación y al éxito de la participación o involucramiento del personal? ¿Podría ilustrar con ejemplos?
- En realidad, ¿Cree Ud. Que el cuerpo gerencial de su organización está preparado para implementar esta aproximación gerencial? ¿Qué le hace pensar eso?
- De igual forma, ¿Cree que el personal de su organización es lo suficientemente maduro para asumir la responsabilidad inherente a esta aproximación gerencial?
- ¿Cómo cree Ud. Que se afecta la relación supervisor / supervisado con esta estrategia gerencial?
- ¿Cuáles son los mayores retos, sino obstáculos que el involucramiento del personal enfrenta en su organización?
- ¿Cuáles son las razones que Ud. Le atribuye al éxito (o al poco éxito) de esta aproximación en su organización? ¿Qué hace diferente su organización de otras?
- ¿Está el involucramiento del personal logrando resultados positivos para su organización (*o podría lograrlo si se implementara*) en cuanto a los problemas contemporáneos en las empresas del país? Por ejemplo: rotación, ausentismo, desmotivación, satisfacción laboral y fuga de talento.
- ¿Cuáles desventajas percibe Ud. para la organización como consecuencia de la implementación de esta aproximación gerencial? ¿Cuáles desventajas percibe a nivel personal?
- En realidad, ¿Qué opina sobre el balance entre los beneficios que su organización recibe Vs los efectos colaterales indeseados de la implementación de esta aproximación?

- Piensa Ud. ¿Qué la organización debería hacer más esfuerzo para involucrar a su personal con el trabajo o debería invertir ese esfuerzo en otras iniciativas diferentes? ¿Cuáles, por ej.?
- ¿Piensa Ud. Que esta aproximación es pertinente para la forma que su organización mide el desempeño individual / global? ¿Por qué?
- ¿Cree Ud. Que la inversión de su organización para el nuevo año fiscal en esfuerzo para involucrar a su personal aumentará o disminuirá? ¿aproximadamente en que porcentaje? ¿Por qué lo cree así?

Anexo C. Resultados de Estudios Empíricos sobre el Involucramiento del Personal en las Organizaciones Fortune 1000.

Tabla 1. Experiencia con los Esfuerzos de Involucramiento de los Empleados (%)

Experiencia	1993 (n = 279)	1996 (n = 212)	1999 (n = 143)
Muy Negativa	0	0	0
Negativa	1	3	0
Ninguna de las dos	18	16	18
Positiva	68	70	72
Muy Positiva	13	11	10

Tabla 2. Efectos del Involucramiento del Personal sobre el Performance (%).

EFFECTO	ESTUDIO	MEDIA EN ESCALA 5 PTS.	(-)	MUY (-)	NI (+) NI (-)	(+)	MUY (+)	SIN BASES PARA JUZGAR
RESULTADOS DIRECTOS DEL RENDIMIENTO								
Productividad	1993	4.1	0	0	5	63	16	17
	1996	4.1	0	1	4	67	18	10
	1999	4.0	0	1	12	58	15	13
Calidad de los productos y servicios	1993	4.2	0	0	4	62	20	14
	1996	4.2	0	1	6	61	24	9
	1999	4.1	0	0	11	61	16	12
Servicio al Cliente	1993	4.2	0	0	6	56	22	15
	1996	4.3	0	1	7	51	32	10
	1999	4.2	0	0	9	54	27	11
Velocidad	1993	4.0	0	0	10	59	13	18
	1996	3.7	0	3	28	41	6	22
	1999	3.5	1	1	35	32	4	26
RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD								
Rentabilidad	1993	3.9	0	0	19	51	8	22
	1996	4.0	0	1	15	51	5	19
	1999	3.9	0	1	20	48	14	18
Competitividad	1993	3.9	0	0	14	57	7	22
	1996	4.0	0	0	17	53	13	17
	1999	3.8	1	1	25	47	8	19

Fuente: Adaptado de (Lawler, Mohrman y Ledford, 2001).

Tabla 2. Efectos del Involucramiento del Personal sobre el Performance (%)
(Continuación).

EFFECTO	ESTUDIO	MEDIA EN ESCALA DE 5 PTOS.	(-)	MUY (-)	NI (+) NI (-)	(+)	MUY (+)	SIN BASES PARA JUZGAR
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL								
Satisfacción de los empleados	1993	4.0	0	2	13	59	12	15
	1996	4.1	0	0	10	59	19	13
	1999	4.0	0	1	19	52	17	11
Calidad de Vida laboral del empleado	1993	3.9	0	1	15	58	7	19
	1996	4.0	0	1	14	58	12	15
	1999	3.8	1	3	19	48	10	19
OTROS								
Rotación	1996	3.4	0	1	44	21	4	30
	1999	3.4	1	3	46	26	6	19
Ausentismo	1996	3.5	0	0	40	23	4	32
	1999	3.4	1	1	44	24	4	27
Lealtad de los Empleados	1996	3.6	0	2	34	37	6	21
	1999	3.6	0	1	39	35	6	19
Desarrollo del conocimiento	1999	3.8	1	1	22	50	9	18

Fuente: Adaptado de (Lawler, Mohrman y Ledford, 2001).

Anexo D. Otros Resultados Empíricos sobre el Involucramiento del Personal en las Organizaciones en Europa.

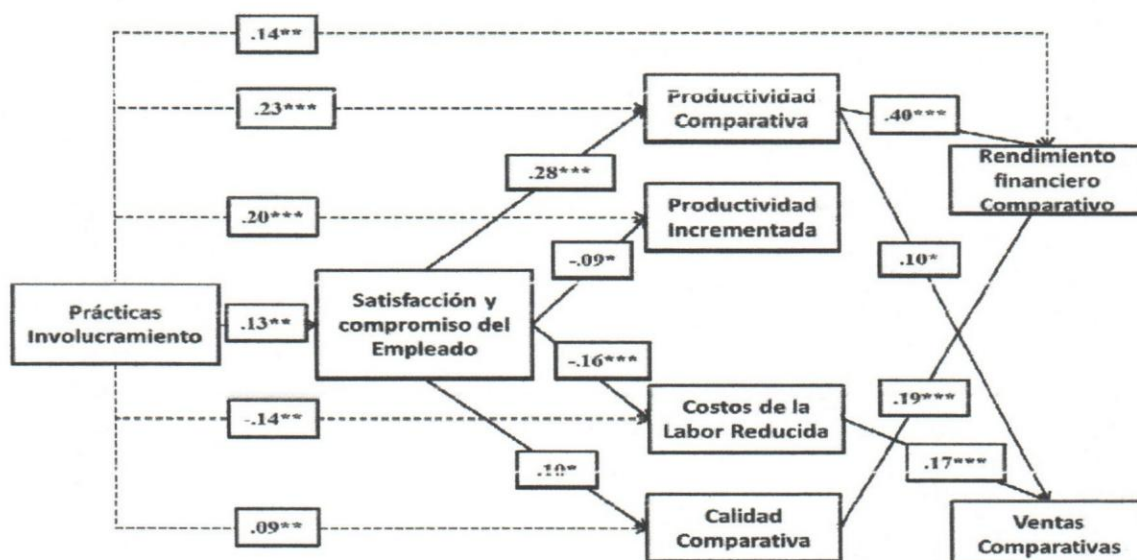


Figura 1. Un análisis de la Encuesta de Relaciones con los Empleados Reino Unido Lugar de Trabajo del Reino Unido. El Asterisco muestra la significancia estadística de la relación: * $P < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. Efectuada en gerentes de 1.200 establecimientos del sector, en una muestra de 28.000 individuos. Fuente (Guest, 2001).

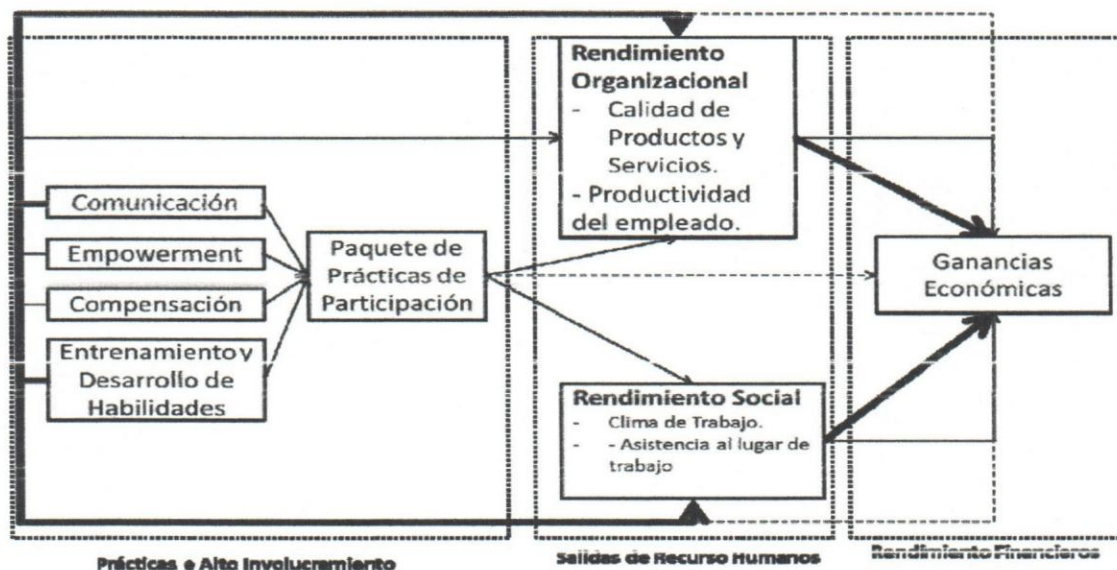


Figura 2. Prueba del Modelo de Investigación. Fuente (Guerrero y Barraud, 2004).

Tabla 3. Relaciones entre el Paquete o conjunto de Prácticas de Alto Involucramiento con los resultados organizacionales.

Investigadores (Paquete de Practicas de Alto Involucramiento)	Relaciones con Resultados Organizacionales
Bae y Lawler (2000)	Encontraron una relación positiva significativa con el "Rendimiento Financiero" (ROIC).
Gelade and Ivery (2003), Richard and Johnson (2001).	Relación directa con el "Rendimiento Social" (Compromiso Organizacional, Satisfacción laboral, clima organizacional, Rotación, ausentismo, otros).
Guthrie. 2001; Huselid <i>et al</i> , 1997; icbniowski and Shaw, 1999; MacDuffie, 1995	Relación directa con la Productividad.
Huselid y cols. (1997)	Relación con la calidad de los productos y servicios.
Huselid, 1995; Wood and de Menezes, 1998)	Relación con el rendimiento financiero

Fuente (Guerrero y Barraud, 2004).

Anexo E. Datos de validación y confiabilidad del Instrumento “Encuesta para los Esfuerzos Corporativos en el Involucramiento del Empleado”.

Tabla 11. Propiedades Psicométricas del cuestionario de Lawler (1991)
(n.d. Información no disponible).

Categorías	Benson et al., 2006		Coye & Belohlav, 1995		Guerrero & Barraud- Didier, 2004		Marín-García & Conci, 2012	
N	309		326		180		105	
País de la muestra	EEUU		EEUU		Francia		España	
	Ítems	Alfa	Ítems	Alfa	Ítems	Alfa	Ítems	Alfa
Comunicación	5	76	6	74	6	81	-	-
Formación	6	80	5	77	5	74	-	-
Participación	7	71	4	62	9	n.d.	7	72
Remuneración	2	60	3	51	7	n.d.	9	65
Categorías	Yu et al., 2000		Datta et al., 2005		Guthrie, 2001		Huselid, 1995	
N	122		132		164		855	
País de la muestra	China		n.d.		Nueva Zelanda		EEUU	
	Ítems	Alfa	Ítems	Alfa	Ítems	Alfa	Ítems	Alfa
Comunicación	5	n.d.	-	-	1	n.d.	1	n.d.
Formación	-	-	-	-	1	n.d.	-	-
Participación	5	n.d.	-	-	3	n.d.	3	n.d.
Remuneración	4	n.d.	-	-	4	n.d.	4	n.d.

Fuente: García y Conci (2013, p. 860).