

LA PARTICIPACION (DIRECTA VERSUS INDIRECTA) EN EL
CAMBIO CULTURAL Y SU EFECTO SOBRE LAS ACTITUDES
Y LA MOTIVACION HUMANA

Emilio P. Diez de Castro
Antonio Leal Millán
Ma Lucía Rodríguez Félix
(UNIVERSIDAD DE SEVILLA)

1. INTRODUCCION Y ANTECEDENTES DEL CASO.

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

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

El programa de cambio cultural duró aproximadamente tres años, desde marzo de 1985 a enero de 1988, y se estructuró en cinco grandes etapas de actuación: Mentalización y detección de participantes colaboradores, formación de equipos y comités; Actuación sobre signos, símbolos y espacio físico; Cambio de normas; Actuación sobre ritos y ceremonias; Actuación a través de socialización, líderes, héroes e instructores directos (un mayor detalle de los programas de cambio se encuentra en A. Leal (1991). Durante esta experiencia de cambio cultural se pusieron de manifiesto un gran número de hallazgos y de interesantes resultados sobre la dinámica de los procesos de cambio en las organizaciones. En el presente trabajo nos centraremos exclusivamente en los fenómenos relativos a la influencia del tipo de participación en el proceso de cambio sobre los individuos.

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

En la presente experiencia, intentamos contrastar

empíricamente la veracidad de la idea anterior. Por ello, el estudio se centró en la evaluación del programa de cambio mediante dos objetivos:

A) Determinar los efectos de las intervenciones puestas en práctica por el programa de cambio cultural sobre los individuos del Departamento Experimental (DE) en comparación con los individuos de otro Departamento elegido como referencia (de ahora en adelante DC, Departamento de Control).

B) Evaluar el impacto de la participación en el proceso de cambio en las percepciones, actitudes y reforzadores de los individuos del Departamento Experimental (DE).

El primero de los objetivos (A) se encuentra recogido en un trabajo anterior (Diez, Leal y Rodríguez, 1992), por lo que en esta comunicación que hoy presentamos nos centraremos exclusivamente en el segundo objetivo (B) de los planteados.

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

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

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

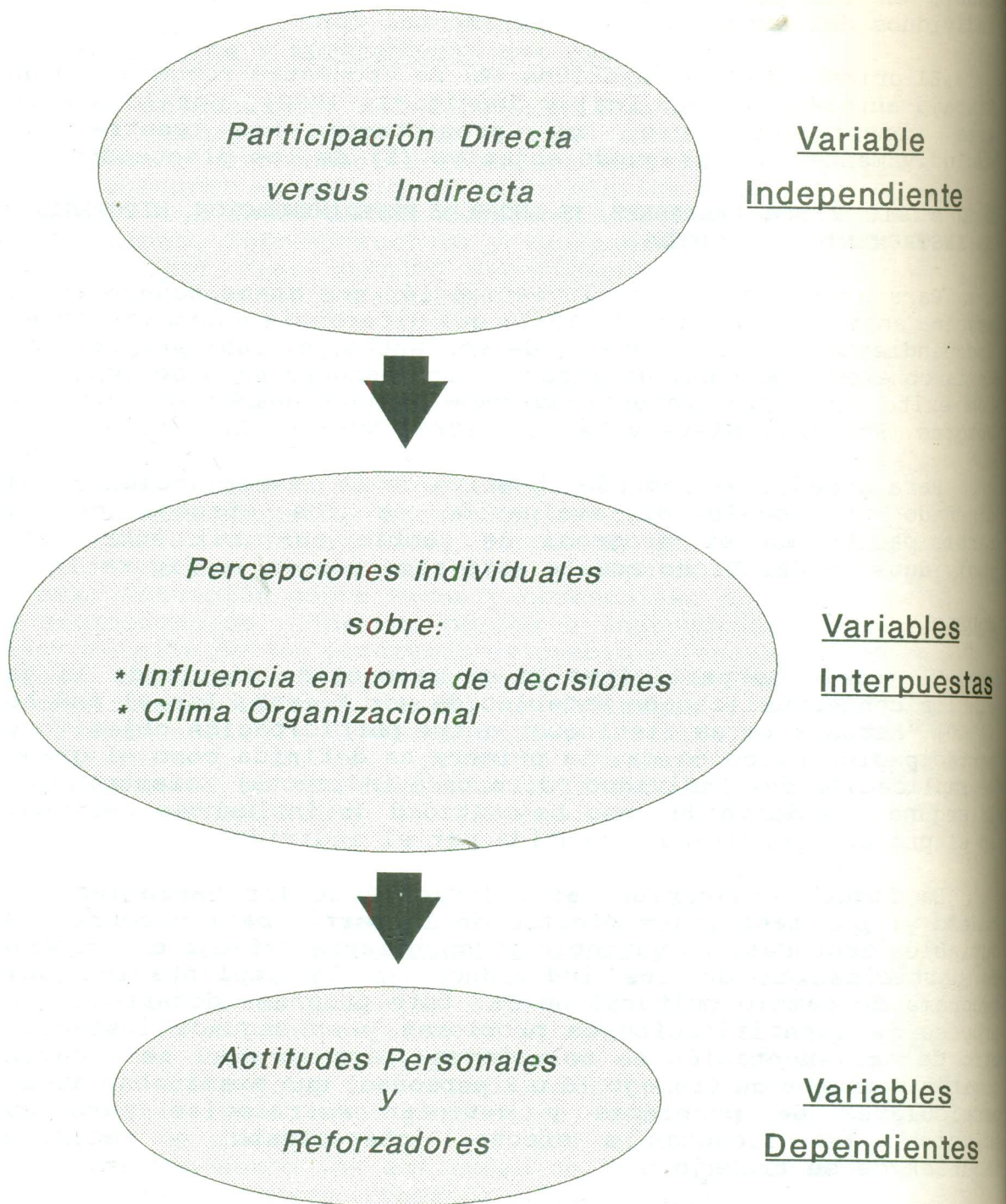
MODELO

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

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

Este procedimiento de implantación del cambio cultural

FIGURA 1. Modelo general de evaluación



originó una diferencia clara en la intensidad con que los empleados de DE participaban. Así, los miembros de los comités y grupos de trabajo que contribuyeron claramente al desarrollo de ideas y procedimientos fueron catalogados como participantes directos, mientras que el resto de los miembros del DE (que si bien conocieron el programa de cambio no actuaron como iniciadores del mismo) fueron considerados como participantes indirectos. Sentada esta distinción, nos sería posible comparar estos dos grupos (niveles de tratamiento de la variable independiente) en sus respuestas o efectos sobre las variables interpuestas y dependientes.

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

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

Las percepciones de los individuos acerca de su poder e influencia en la organización se miden utilizando 4 variables:

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

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

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

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

percibido sobre quién toma qué decisiones cruciales sobre coordinación de actividades y asignación de recursos.

5. Confianza: El grado de confianza que un individuo tiene depositado en sus compañeros.

6. Orientación humana: El grado con que una persona se siente bien tratada como ser humano en la organización y en su grupo.

7. Calidad de las comunicaciones: El nivel o estado general de las comunicaciones en su organización o departamento.

8. Aceptación de la influencia de los niveles bajos: El grado con que las personas directivas de alto nivel reaccionan con entusiasmo y admiten que los trabajadores de nivel bajo ejerzan su influencia y tengan iniciativa.

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

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

Las variables dependientes elegidas han sido ocho:

1. Satisfacción en el puesto: El grado de satisfacción general que el individuo tiene de su puesto y de su lugar de trabajo o ambiente interno.

2. Recompensas intrínsecas (formación y logro): Los sentimientos de que la organización le ofrece oportunidades de formación, perfeccionamiento individual y oportunidad de aprender cosas nuevas y excitantes y lograr metas.

3. Recompensas intrínsecas (promoción): Sentimientos de que la organización le ofrece oportunidades de realización y desarrollo profesional.

4. Intención de Turnover: La probabilidad de que el individuo abandone y busque empleo en otra organización.

5. Desempeño auto-percibido: Evaluación personal de la cantidad y calidad del trabajo realizado.

6. Recompensas extrínsecas: Grado de satisfacción del individuo con el salario y beneficios materiales que recibe de la organización y su equidad.

7. Compromiso con el puesto: El grado con que el individuo siente que su trabajo es una parte importante de su vida.

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

HIPOTESIS A TESTAR EN EL MODELO

Dando por sentado que la participación mitiga o reduce la ambigüedad y alivia el miedo y las presiones que todo cambio provoca en las personas. Las relaciones hipotetizadas en el modelo de la figura 1 tienen su origen, por una parte, en los modelos e investigaciones previas de la década de los sesenta que

sugieren que la participación incrementa los sentimientos de influencia personal y confianza y promueve los reforzadores personales (véase por ejemplo Marrow, Bowers and Seashore, 1967) y, por otra parte, en las conclusiones de investigaciones posteriores de la década de los setenta que indican que la participación intensifica las actitudes de los empleados proporcionándoles oportunidades para obtener y asimilar los valores básicos o claves de la cultura organizacional, así como un aumento de las recompensas intrínsecas como consecuencia del aumento de su influencia en las decisiones (véase por ejemplo Locke and Schweiger, 1979).

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

EL LUGAR DE EXPERIMENTACION

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

EL INSTRUMENTO DE MEDIDA.

El instrumento de medida de las variables fue el cuestionario. Todos los ítemes del mismo se medían en una escala de siete puntos según el modelo de Lickert para evaluar actitudes. Todos los ítemes utilizados fueron comprobados en sus niveles de significación y consistencia interna o confiabilidad (valores comprendidos entre 0'51 y 0'98). El coeficiente de confiabilidad () está basado en la correlación media entre ítemes y el número total de ítemes.

3. METODOLOGIA, MUESTRA, RESULTADOS, CONCLUSIONES.

METODOLOGIA

En la medida en que el análisis de este segundo objetivo de

la investigación exigía comparar directamente a los empleados de un mismo departamento (Departamento Experimental), tuvimos que elegir una metodología de análisis diferente a la que utilizamos para el primer objetivo (véase Díez, Leal y Rodríguez, 1992). Para contrastar la hipótesis formulada anteriormente acudimos al método de Análisis de la Varianza (ANOVA) que nos permite efectuar un estudio de diferencia.

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

MUESTRA

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

RESULTADOS

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

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

Para
diferencia
Influencia
Calidad en
interiores

de
ue
os
)
al
te

ón
la
ca
un
res
to
lza
nza
ada
cia
de
el
de

los
les
mpo
El
por
Los
tes
de
bio
tos
70%

las
las

ada
ecen
ites
bles
obre
ión,
de
e no
anza
ctos
ecto

TABLE 1. ANALISIS DE LA VARIANZA: PARTICIPANTES DIRECTOS VERSUS INDIRECTOS RESPECTO A LAS "VARIABLES INTERPUESTAS"

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

TABLA 2. ANALISIS DE LA VARIANZA: PARTICIPANTES DIRECTOS VERSUS INDIRECTOS RESPECTO A LAS "VARIABLES DEPENDIENTES"

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

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

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

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

CONCLUSIONES

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

Todo lo anterior viene a confirmarnos que la "participación objetivo" está íntimamente ligada a la "participación psicológica" (o percibida). Los individuos que participaron más directamente en la implantación y en la resolución de los problemas derivados del programa de cambio cultural fueron conscientes de que estaban ejerciendo una mayor influencia en las decisiones relacionadas con el trabajo. Percibieron una mayor confianza y un tratamiento más personal por parte de la organización, así como un sentimiento gratificante de que el resto de las personas fueron receptivas a su influencia.

Estas conclusiones vienen a coincidir con las del primer objetivo marcado para el experimento (véase Díez, Leal y Rodríguez, 1992) y vienen a confirmarnos que la participación intensifica la satisfacción en el puesto, el compromiso y algunas recompensas intrínsecas tales como un aumento en sus sentimientos de logro personal y un mayor placer obtenido en su trabajo.

REFERENCIAS

Díez, E.P.; Leal, A. y Rodríguez, M^a. L.: La implantación del

cambio cultural: un experimento para evaluar su incidencia en las personas de la organización. Ponencia presentada en el IIè Congrès Franco Espagnol de Management des Entreprises. Bordeaux, septiembre, 1992.

- French, J.R.; Israel, J. and As, D.: An Experiment on Participation in a Norwegian Factory. *Human Relations*, nº 13, 1960, pp. 3-20.
- Leal, A. Conocer la cultura de las organizaciones: Una base para la estrategia y el cambio. Actualidad Editorial, Madrid, 1991.
- Likert, R. *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York, 1961.
- Locke, E.A. and Schweiger, D.M.: Participation in Decision-Making: One More Look. En: Staw, B.M. (ed.): "Research in Organizational Behavior". JAI Press, Greenwich, Conn., 1979.
- Marrow, A.J.; Bowers, D.G. and Seashore, S.E.: *Management by Participations*. Harper and Row Publis., New York, 1967.
- Namakforoosh, M. *Metodología de la investigación en administración y economía*. Limusa, México, 1984.
- Nurick, A. *Participation in Organizational Change*. Praeger Publishers, New York, 1985.
- Perkins, D.; Nieva V. y Lawler, E. *Managing creation: The Challenge of Building a New Organization*. Wiley-Interscience, New York, 1983.
- Powell, R.M. and Schlacter, J.: Participative Management: A Panacea?. *Academy of Management Journal*, nº 14, 1971, pp. 165-173.
- Schefflen, K.; Lawler, E.E. and Hackman, J.R.: Long-Term Impact of Employee Participation in the Development of Pay Incentive Plans: A Field Experiment Revisited. *Journal of Applied Psychology*, nº 55, 1971, pp. 182-186.