

PARTE III: METODOLOGÍA

CAPÍTULO 10:

DISEÑO DEL ESTUDIO EMPÍRICO

10. Diseño del estudio empírico

El presente capítulo pretende dar respuesta al primero objetivo de la investigación, en el sentido que el resultado perseguido en este capítulo es construir un instrumento de medida para evaluar las barreras defensivas de las organizaciones.

10.1. Diseño de un cuestionario inicial: Construcción de un test psicométrico.

La obtención de información primaria cuantitativa requiere de sistemas estructurados de recopilación de datos que permitan su posterior procesamiento, de este modo se ha considerado el cuestionario como el instrumento de recogida que homogeneiza, para todos los individuos de la muestra, la información recogida a través de las preguntas planteadas.

Según Sánchez y Sarabia (1999: 335), para un diseño apropiado del cuestionario es necesario cumplir tres requisitos: Definir correctamente el problema a investigar, formular de forma precisa las hipótesis y especificar adecuadamente las variables y las escalas de medida. En este punto de la investigación debe considerarse que el problema a investigar ha sido definido claramente en el capítulo dedicado a la descripción del objeto de tesis, así como la construcción de las hipótesis de investigación.

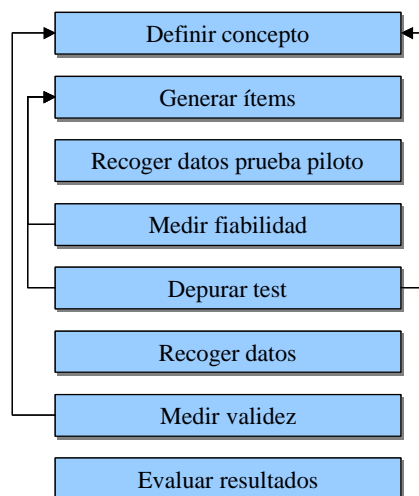


Figura 10.1. Proceso de medición propuesto, adaptado de Churchill (1979)

El proceso de medición propuesto se adapta del modelo propuesto por Churchill (1979) y que se expresa en la figura 10.1. Esta propuesta parte de la definición del concepto o fenómeno de estudio, que en la presente investigación se ha detallado en la segunda parte de la investigación. En segundo lugar hay que generar una muestra suficiente de ítems para cada dimensión a estudiar. A continuación se recoge información de la muestra a través de un pretest, proceso que se describe en este epígrafe 10.1. de la presente investigación. El objetivo es realizar una depuración del instrumento de medida creado. La mejor forma de conseguir esto es evaluar su fiabilidad (mediante la α de Cronbach y los coeficientes de correlación de Pearson). Este desarrollo tiene lugar en el epígrafe 10.2 de la presente investigación. Una vez depurado el instrumento de medida, eliminados los ítems que no aportan información o que introducen sesgos y errores, se procede a un nuevo trabajo de campo con una nueva muestra. Recogidos los datos se evalúa la validez de la escala (mediante análisis factorial confirmatorio) y se definen los resultados que se obtienen utilizando la técnica estadística adecuada. Este punto tiene lugar en el capítulo 8 de la presente investigación.

10.1.1 Definición de la información a recoger en el cuestionario inicial

Para la elaboración del cuestionario es necesario tener presente objeto de la investigación en todo momento, pues éste condiciona la información que se necesita, y cómo deben plantearse las cuestiones.

En la medida que se avanza en la investigación, las necesidades de información se definen con mayor nitidez y en esta evolución han tenido que replantearse gran parte de las cuestiones que inicialmente se propusieron. El proceso evolutivo se ha orientado en la metodología de la investigación, así el cuestionario inicial ha seguido un proceso de depuración –al mismo tiempo que de maduración de la información que recogía-, hasta desembocar en el diseño de un cuestionario definitivo, siendo este último el que ha sido utilizado en la recogida de los datos.

La metodología que utilizada para el proceso de elaboración del cuestionario ha sido adaptada de la que proponen Sánchez et al. (1999:308):

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Especificar la información necesaria. 2. Seleccionar el modelo de cuestionario. 3. Precisar las preguntas a realizar. 4. Determinar cómo hay que preguntar. 5. Establecer el orden de las preguntas. 6. Fijar la presentación del cuestionario. 7. Comprobar el cuestionario. 8. Revisar el cuestionario. |
|---|

Tabla 10.1.1. Tareas para la elaboración del cuestionario

La información a recoger por el primer cuestionario podía considerarse semiestructurada. Por un lado estaba soportada por la teoría sobre barreras defensivas en las organizaciones –una fuente poco estructurada y que combina observaciones de la realidad con generalizaciones abstractas- y por otro lado el proceso de elaboración de las hipótesis –que resultó de gran ayuda para estructurar las variables que debían ser consideradas *a priori*-.

La información a recoger se estructuró en 3 grandes familias de acuerdo con lo que se deseaba medir: Ítems relacionados con las barreras defensivas, ítems relacionados con factores del contexto social e ítems relacionados con factores de rendimiento organizativo.

En primer lugar se pretendía medir la existencia de barreras defensivas en las organizaciones, y en el caso de que existieran, en qué grado se manifiestan, de qué tipo son y cuáles son las causas probables de su existencia. Para ello conviene recordar la definición básica de qué se entiende como barrera defensiva, tema

ampliamente tratado en el capítulo 5 de la presente investigación. Según Argyris y Schön (1978) una barrera defensiva es “cualquier política o acción que previene a alguien (o a algún sistema) de la experiencia de sufrir una situación amenazadora o embarazosa, y que al mismo tiempo le impide evaluar y corregir las causas que han provocado dicha situación”.

En este punto, la literatura no resulta más explícita de lo expresado en esta investigación, pero sí que aporta una cierta cantidad de ejemplos y situaciones donde se manifiesta el fenómeno, de modo que el test relacionará el concepto a partir del acuerdo o desacuerdo del encuestado en relación a diversas situaciones hipotéticamente sucedidas en su organización.

Seguidamente se construyeron una serie de ítems, relativamente elevado, que se consideraban adecuados para explorar las conductas que aportaban información sobre el fenómeno de estudio. Debido a que el objeto de estudio puede estar determinado en distintas dimensiones, se generaron diversos ítems para cada una de las dimensiones especificadas a priori, con el fin de obtener una medida más fiable.

En cuanto a los ítems que pretendían evaluar las barreras defensivas en el test inicial, no existían repeticiones sobre los mismos, en cambio algunos de ellos intentaban ser similares. El motivo de esta decisión fue que se consideró que algunas de las cuestiones podían resultar comprometedoras para los encuestados y que, por tanto, podrían generar actitudes defensivas y de encubrimiento incluso en el momento de responder al cuestionario. Este hecho originaría una baja fiabilidad y una medición errónea del objeto de investigación. Durante la fase de refinamiento del test inicial, se ha comprobado que la fiabilidad es suficiente y se han eliminado los ítems que suponen un exceso de redundancia.

Simultáneamente al diseño del test sobre barreras defensivas se generaron una batería de ítems que pretendían medir variables del contexto social de la organización. La literatura sobre las barreras defensivas y el aprendizaje organizacional hace un elevado énfasis respecto a la importancia que pueden ejercer

los factores de contexto que afectan al individuo y al grupo a la hora de desarrollar conductas defensivas. En este aspecto se ha encontrado una gran dispersión de factores. Cabe destacar la aportación de Edmonson (1999) respecto a los factores contextuales y a la existencia de comportamientos de aprendizaje en equipos de trabajo, parte de las aportaciones del citado trabajo orientaron el cuestionario sobre factores de contexto, destacándose factores relacionados con el índice de confianza, la satisfacción, la comunicación, el nivel de autoridad y la estabilidad en las tareas ejecutadas.

Finalmente el cuestionario inicial incorporaba un último test sobre el rendimiento de la organización. El único nivel de análisis que pareció medible con suficiente fiabilidad *a priori*, fue el rendimiento de la organización. Para ello se incorporaron ítems que pretendían medir la eficacia, la eficiencia y la dinámica competitiva de la organización. Considerándose estas dimensiones como las más usualmente aceptadas en los trabajos de investigación en organización de empresas.

El cuestionario definitivo constaba pues de 3 tests contando con un total de 47 ítems, 15 ítems correspondían al test sobre barreras defensivas, 27 ítems correspondían al test sobre factores de contexto y 5 ítems correspondían al test sobre rendimiento organizativo.

10.1.2. Construcción de la escala de medida y tipo de escalamiento

En ciencias sociales, se entiende por medición la asignación de números a conceptos o fenómenos atendiendo a reglas establecidas de antemano. En realidad es un proceso que permite vincular abstracciones -por ejemplo aprendizaje organizacional o confianza- a indicadores de naturaleza empírica. (Carmines y Zeller, 1994).

El proceso de generar medidas contiene, según Sánchez y Sarabia (1999) los componentes y factores que se detallan en la figura 10.1.2. y que son:

- Un sistema abstracto desde el que se articulan conceptos que, por su propia naturaleza son teóricos y no operacionales. Representan ideas, modelos teóricos o arquetipos.
- Un sistema empírico que permite realizar un acercamiento al concepto y proporciona información real. Ofrece percepciones, sensaciones, hechos, actitudes y comportamientos que existen o han existido en el mundo real.
- Unas reglas de decisión o criterios del investigador.
- Un sistema numérico que ofrece un valor convencional, consensuado y universal.
- Una interpretación o contenido que provee al fenómeno y objeto que se mide.

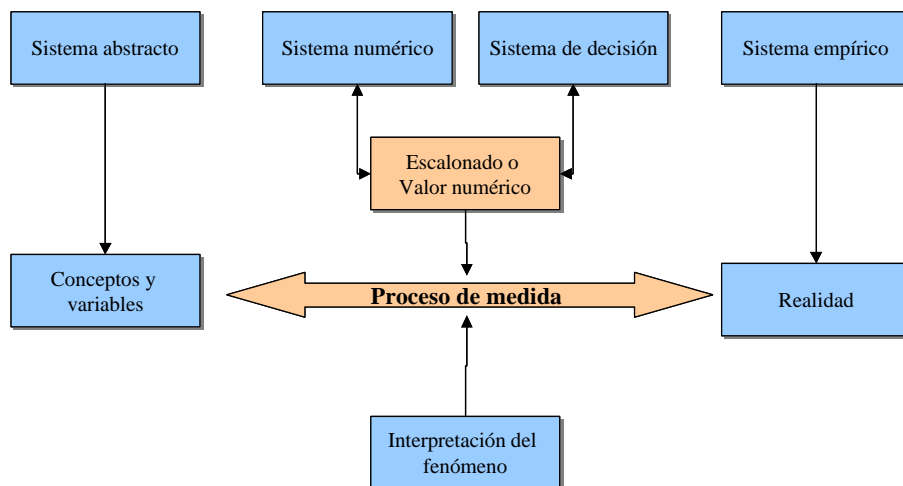


Figura 10.1.2. Factores relevantes en el proceso de generar medidas. Adaptado de Sánchez y Sarabia (1999)

El tipo de formato que se utilizó en todos los ítems de los tres tests sigue una escala aditiva del tipo Likert de 5 puntos. Otorgándose una puntuación mínima de 1 punto a una respuesta muy en desacuerdo con la afirmación del ítem, 2 puntos a una respuesta en desacuerdo con la afirmación, 3 puntos para una respuesta neutra respecto la afirmación, 4 puntos a una respuesta de acuerdo con la afirmación y la

puntuación máxima de 5 puntos a una respuesta muy de acuerdo con el contenido de la afirmación expresada.

La elección de la escala aditiva de Likert supone que la actitud e un sujeto viene dada por el valor obtenido en cada proposición o ítem. Cabe resaltar que para poder utilizar esta técnica cada ítem sólo puede referirse a una dimensión de la cualidad que se mide (unidimensionalidad del ítem), por lo que hay que descartar aquellas proposiciones que no constituyen dimensiones de la cualidad o aquellas que se solapan con otras y no explican la dimensión correspondiente. Las frases que se utilizan para la evaluación Likert no requieren haber sido estudiadas previamente. Otro atributo que cabe remarcar de la escala elegida es que utiliza una categorización del continuo actitudinal del sujeto, graduada según la intensidad.

Lo que interesa es medir la opinión del sujeto, y no la de los enunciados que se presentan. Como la valoración que ofrecen los sujetos no supone una distribución uniforme en el continuo y no está asegurado que haya intervalos iguales, el resultado cuantitativo de la escala es de naturaleza ordinal.

10.1.3. Conceptos y variables

Un paso necesario para poder medir los conceptos es desarrollarlos con la máxima claridad posible. Un concepto es una representación literaria y abstracta de una realidad o idea. Para que sea completo resulta necesario que todas las dimensiones de la mencionada realidad o idea estén perfectamente delimitadas, clarificadas, expresadas en lenguaje inteligible y basadas en desarrollos teóricos afines.

En la presente investigación muchos de los conceptos desarrollados se han construido a partir de generalizaciones de casos concretos que plantean aspectos de la realidad. Esta característica se ha cuidado especialmente por dos motivos: en primer lugar se intenta mantener un fuerte realismo y proximidad al terreno, de este modo el sujeto encuestado puede familiarizarse y empatizar con los fenómenos

estudiados. En segundo lugar el campo de investigación procede de metodologías muy próximas al terreno, como es el caso de la metodología de investigación-acción, de modo que gran parte de las bases teóricas incorporan como justificación el estudio de casos y situaciones reales.

La definición de los conceptos ha de señalar los elementos esenciales que se tratan de medir. Cada definición llevó a la elección de distintas variables, intentando evitar el descuido de ningún aspecto relevante y con la convicción que durante la fase de depuración del cuestionario se eliminarían algunas de las variables consideradas inicialmente por ser confusas, redundantes o ambiguas a los sujetos encuestados.

A continuación se describen los conceptos estudiados, a partir de los cuales se han clasificado los ítems.

10.1.3.1. Conceptos asociados a barreras defensivas

a) Expresión de ideas (en asuntos que puedan resultar conflictivos):

El concepto “Expresión de ideas”, hace referencia a la capacidad de un grupo de mantener un elevado nivel de apertura frente a distintos puntos de vista, permitiendo un análisis crítico y objetivo de cada uno de ellos.

La falta de objetividad en cuanto a la evaluación de propuestas, así como la no aceptación de una crítica honesta podría limitar la aparición de enfoques distintos a la lógica dominante en el grupo.

Por otro lado, una supuesta coacción a exponer propuestas distintas a las que el grupo desearía oír, puede fomentar que los propios miembros del grupo se protejan con su silencio o se autocensuren, sin que la coacción haya existido explícitamente.

Agyris y Schon (1978), tras el estudio de los procesos de decisión en empresas de más de 3000 empleados, llegaron a la conclusión de que los vicepresidentes se

comportaban de una manera que no fomentaba la asunción de riesgos, la franqueza y las relaciones de confianza. El tono o clima del comité ejecutivo se describía con palabras tales como: “amable”, “no crítico con los demás”, “no tenso”, “sincero y sin tensiones”. La conclusión de los investigadores es que a lo largo del tiempo los directivos habían creado una cultura que defendía a sus integrantes, y si alguno de los directivos decidía comportarse de forma diferente, probablemente corría el riesgo de ser considerado como un hereje. En la mayoría de los casos, los directivos decidían evitar ese riesgo, y se comportaban del mismo modo que la mayoría.

Nº	Redacción de la cuestión identificativa del ítem
1	En esta empresa las personas dicen lo que piensan.
2	En una reunión doy siempre mi opinión aunque no sepa si va a ser apoyada.
3	Dejaría de opinar si supiese que mi opinión puede herir a otra persona.
4	Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría.
5	En esta empresa debe andarse con cuidado con lo que se dice.

Tabla 10.1.3.1.a. Redacción de los ítems sobre expresión de ideas en el cuestionario inicial

b) Apertura frente al error:

Bajo el punto de vista de la teoría sobre aprendizaje organizacional, un error se define como una falta de encaje entre una situación prevista y la situación realmente acaecida, (véase el apartado 7.1 al respecto) de modo que si la situación se desarrolla de acuerdo con las previsiones, se produce un encaje y la consecuente ausencia de error. En este sentido no cabría la existencia de aprendizaje si la organización fuera capaz de acertar en todos sus pronósticos y proyecciones.

Por lo expuesto anteriormente, la existencia de errores permite avanzar en el aprendizaje colectivo y de las organizaciones. No obstante, la existencia de un error

puede significar enfrentarse a una situación comprometida o a una evaluación arriesgada ante los superiores jerárquicos. Tras la observación directa de colaboradores, en proyectos que tenían resultados negativos, Argyris (1999a) describe los siguientes comportamientos comunes:

1. Antes que dar una mala noticia, hay que dar buenas noticias. Hay que recalcar especialmente la capacidad del departamento para trabajar duro y para recuperarse tras un fracaso.
2. Quitar importancia a la repercusión de un fracaso haciendo hincapié en lo cerca que se ha estado de alcanzar el objetivo o en el modo en que se puede alcanzar el objetivo con posterioridad. Si no parece razonable ninguna de estas opciones recalcar lo difícil que resultaba definir este tipo de objetivos, e indicar que, como la técnica está tan poco avanzada, el compromiso original no fue sensato.
3. En una reunión con el presidente no está bien aprovecharse de otro departamento que tienen problemas, aunque se trate de un “enemigo natural”. Lo deportivo en este caso es decir algo agradable sobre el otro departamento y ofrecerse a ayudarlo en la forma que resulte posible. (Por lo general la oferta no se efectúa de manera concreta, ni se tiene intención de cumplirla).

A partir de este tipo de comportamiento parece difícil obtener un aprendizaje sobre las verdaderas causas del problema, pues en lugar de interesarse por ellas, el propósito es ocultar los verdaderos resultados, o en el caso de que no fuera posible, justificarlos basándose en factores externos al grupo. Cualquier intento de analizar los hechos objetivamente choca con la intención del grupo de protegerse a sí mismo.

N°	Redacción de la cuestión identificativa del ítem
6	Cuando las cosas van mal se tiende a culpar a las circunstancias.
7	Cuando se produce un problema se hace público rápidamente.
8	Se tiende a ocultar a la dirección los resultados no deseados.
9	En esta empresa no se aceptan los fracasos.
10	Las buenas maneras nos impiden reevaluar los errores con objetividad y profundidad.

Tabla 10.1.3.1.b Redacción de los ítems sobre apertura frente al error en el cuestionario inicial

c) Coherencia pensamiento/acción:

De acuerdo con lo presentado en el epígrafe 3.3, un concepto ligado a las barreras defensivas es la disociación entre los valores expuestos (teoría expuesta) y los valores que conducen a la acción (teorías de acción). La literatura existente sostiene que la brecha existente entre ambos tipos de valores genera una falta de coherencia entre el discurso (palabras, derivadas de deseos) y la conducta (acción). En este punto, el investigador ha considerado interesante diferenciar entre las posibles conductas originadas por intereses o propósitos ocultos (una conducta clasificable como deshonestas), y las conductas basadas en la dificultad de percibir la brecha entre los valores expuestos y los valores aplicados (una conducta clasificable como honesta).

Bajo el punto de vista teórico, el proceso de aprendizaje debería conducir hacia una mayor coherencia entre las palabras y las acciones, no obstante las barreras defensivas dificultan la detección de la brecha y la convergencia entre los dos tipos de valores. La existencia de esta brecha y por tanto de barreras defensivas en un grupo, es demostrable cuando las conversaciones públicas distan de las

conversaciones privadas, o cuando en un discurso se expone lo que es considerado como “políticamente correcto”.

Por parte de los colaboradores, esta brecha suele asociarse con una falta de credibilidad en la persona que la muestra, pero la no expresión de ideas (el primer concepto definido) impediría una crítica abierta y limitaría nuevamente el aprendizaje colectivo.

Como muestra, sin que tenga mayor valor que un ejemplo publicado, el 95% de los directivos analizados por Argyris (1999a) se consideraba buen directivo, tomando, como elementos clave de la dirección eficaz, la adopción de decisiones estratégicas, la asunción de riesgos, la flexibilidad, la ayuda a los demás para desarrollar sus capacidades, la motivación, el compromiso, etc. Tras observar los valores que aplicaban, la mayor parte de ellos se centraba en “lograr que el trabajo estuviera hecho” por encima de las relaciones humanas, hacían un uso intencionado de la autoridad y demoraban o remitían al nivel superior jerárquico las decisiones que entrañaban riesgo.

Nº	Redacción de la cuestión identificativa del ítem
11	Los directivos de la empresa no cumplen sus promesas
12	Hay una diferencia muy marcada entre las opiniones públicas y las privadas
13	En una discusión se dice aquello que se considera “políticamente correcto”
14	El discurso de la dirección está alejado de la realidad, es poco creíble
15	En esta empresa hay gente que actúa con propósitos ocultos

Tabla 10.1.3.1.c. Redacción de los ítems sobre coherencia pensamiento/acción en el cuestionario inicial

10.1.3.2. Conceptos asociados a condiciones de contexto

Las condiciones de contexto consideradas a estudio configuran un grupo de variables bastante disperso entre los que se ha buscado la opinión del sujeto encuestado sobre factores sociales de su entorno de trabajo. Los conceptos sometidos a estudio surgen de la bibliografía general del aprendizaje organizacional, donde ciertos autores (Daft y Huber, 1987; Nonaka y Takeuchi, 1995; Weick, 1995; Crossan et al., 1999) señalan la influencia que ejerce el contexto sobre el resultado del proceso de aprendizaje.

a) Satisfacción

El concepto satisfacción resulta excesivamente abierto bajo un punto de vista general. Por este motivo se orientó la satisfacción contextualizada en tres dimensiones básicas y se intentó evaluar el acuerdo o desacuerdo del sujeto frente a las relaciones con sus compañeros, frente a la naturaleza del trabajo que realiza y frente al estilo de dirección empleado por su superior jerárquico. Una última dimensión se añadió como control, esta última dimensión pretendía medir la sensación general de satisfacción con el entorno de trabajo, intentando comprobar si los elementos de satisfacción considerados a priori eran suficientes para captar el constructo en general.

N°	Redacción de la cuestión identificativa del ítem
16 17	Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias
18	Creo que en esta empresa la gente se siente a gusto con el trabajo que realiza
19	Esta empresa funciona por crisis y sobresaltos
20	Estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo
21	Me siento creativo en mi trabajo
22	Considero que el entorno en el que trabajo es mejorable Me siento realizado como trabajador de esta empresa

Tabla 10.1.3.2.a Redacción de los ítems sobre satisfacción en el cuestionario inicial

b) Confianza

Se ha evaluado en constructo confianza bajo dos perspectivas; confiabilidad y confianza como capacidad, lo que le otorgaría (a priori) dos dimensiones al constructo (Kofman, 2001).

Bajo la perspectiva de confiabilidad, Kofman (2001) considera que la confianza es una característica que un individuo demuestra, en opinión de otro individuo, cuando su comportamiento es íntegro. De este modo, la confianza deriva de la opinión de aquéllos que evalúan las acciones que otro realiza. Cuando la evaluación concuerda con un comportamiento identificado como íntegro, se genera la opinión de confianza.

La integridad se define como la comparación entre los compromisos de una persona, sus intenciones y sus acciones. Es imposible evaluar la integridad de una persona sin conocer los estados mentales de la persona (sentimientos, creencias, intenciones, etc.) (Kofman, 2001). Puesto que nadie puede leer la mente de otra persona, sólo uno mismo puede saber con certeza si está actuando con integridad. Cualquier tercero que intente formarse una opinión al respecto necesitará hacer

inferencias. Los rasgos identificativos de un comportamiento íntegro serían, por ejemplo:

- Tener disposición y voluntad para hacer lo que uno se compromete a hacer.
- Empeñar la voluntad, la capacidad y los recursos en el cumplimiento del compromiso.
- Cumplir con los compromisos siempre que sea posible y sensato hacerlo.
- En caso de creer que el compromiso corre el riesgo de incumplimiento a raíz de un cambio, debe:
 - Comunicar inmediatamente la novedad al acreedor de la promesa.
 - Pedir disculpas y explicar las razones existentes que alteraron la situación.
 - Buscar formas de minimizar los perjuicios causados y renegociar el compromiso.
 - Utilizar la dificultad como fuente de aprendizaje para mejorar la confiabilidad en sus compromisos futuros.

Se considera que la confiabilidad aumenta en función de que se conozcan las opiniones y los compromisos de quienes rodean al sujeto encuestado, de modo que el comportamiento de su entorno social sea más previsible. En el sentido contrario, las opiniones propias serán compartidas en función de la confiabilidad dispuesta en el interlocutor.

La segunda perspectiva a priori, es la perspectiva de la capacidad. La confianza sobre una persona es la opinión fundada sobre su nivel de competencia y sobre sus recursos. De este modo, los pasajeros de un avión confían en las competencias del piloto para gobernar la aeronave. Esta segunda perspectiva sobre la confianza es importante, ya que aún operando con integridad, una persona puede estar equivocada y prometer algo que no puede cumplir. Esta distinción entre integridad y competencia es paralela a la que hay entre equivocarse y mentir. Una persona puede ser sincera (decir lo que en realidad cree), pero estar equivocada (creer en

algo que no es cierto). En cambio, mentir significa decir algo que uno cree que no es cierto. Por este motivo, además de evaluar la integridad, se ha considerado la evaluación sobre las competencias y disponibilidad de recursos para cumplir los compromisos. Las diferencias de apreciación en la confianza como capacidad de realizar una tarea entre jefe y colaborador, pueden evaluarse a partir de la evaluación del nivel de supervisión directa, considerando este tipo de control como indicador de confianza en sus capacidades.

Evaluación que uno tiene la capacidad necesaria para hacer lo que se compromete a hacer.

Evaluación que uno cuenta con los recursos necesarios para hacer lo que se compromete a hacer.

Nº	Redacción de la cuestión identificativa del ítem
23	La gente siente temor ante las evaluaciones
24	Considero que el control directo es demasiado estricto
25	Conozco en todo momento las opiniones de mis compañeros
26	Creo que los directivos confían plenamente en las capacidades de sus trabajadores
27	No puedo confiar plenamente en mis compañeros
28	Me cuesta saber la opinión que mi director tiene sobre mí
29	Mis compañeros saben lo que opino de ellos

Tabla 10.1.3.2.b. Redacción de los ítems sobre confianza en el cuestionario inicial

c) Eficacia en la comunicación

La comunicación se concibe como un elemento fundamental para permitir la acción coordinada de los miembros de una organización. Además, ha sido resaltada la función de la comunicación y del diálogo como proceso articulador de la interpretación colectiva y, como consecuencia, del aprendizaje colectivo (véase el epígrafe 4.2 de la presente investigación sobre la distribución de la información y el

7.4.1 sobre la influencia del lenguaje y la comunicación en el aprendizaje organizacional).

Isaacs (1993) propone que no sólo los aspectos estructurales de la comunicación determinarán su eficacia, sino que la eficacia de una conversación en el desarrollo de un significado compartido depende también del estilo empleado. Isaacs sugiere que el diálogo es una disciplina del pensamiento y la indagación colectiva es un proceso para transformar la calidad del pensamiento que reside tras una conversación. Un grupo puede evolucionar hacia comprensiones compartidas nuevas y más profundas mediante el diálogo. Este entendimiento compartido puede permitir a aquellos que han participado a hacer ajustes mutuos en sus acciones.

La eficacia de la comunicación se ha concebido como un posible factor que determine la influencia de las barreras defensivas, por este motivo se incluye como un concepto de contexto a tener en cuenta.

El enfoque que se propone en el cuestionario no tiene en cuenta los aspectos estructurales de la comunicación sino la eficacia del proceso y la suficiencia de los canales y medios empleados. En definitiva, se pretende recoger la opinión general sobre la fluidez de las informaciones relevantes y el nivel de desconocimiento sobre los criterios seguidos en el proceso de la toma de decisiones directivas.

N°	Redacción de la cuestión identificativa del ítem
30	Las decisiones importantes se transmiten eficazmente
31	Nos falta tiempo para hablar de temas relevantes
32	Estar bien informado requiere un esfuerzo personal importante
33	Los canales de comunicación son insuficientes
34	La gente está al corriente de los sucesos en la empresa

Tabla 10.1.3.2.c. Redacción de los ítems sobre eficacia de la comunicación en el cuestionario inicial

d) Distancia jerárquica

Para definir el concepto distancia jerárquica se ha adaptado el constructo creado por (Hofstede, 1991) en el estudio de las culturas organizativas. El constructo distancia jerárquica refleja la aceptación de la desigualdad en la distribución de poder, por parte de los miembros con menos poder.

Una distancia jerárquica elevada se caracteriza por un bajo nivel de delegación o reparto de poder. Se aceptan las servidumbres y obligaciones inherentes al poder entre las que destaca el deber de cuidar de sus subordinados. Éstos, a su vez, ofrecerán lealtad y obediencia. No se esperará de los subordinados ninguna o pocas iniciativas, y serán sometidos a un control estrecho. El directivo suele adoptar un estilo paternalista y autoritario. Las organizaciones con una elevada distancia jerárquica aceptan y dan relevancia a los títulos, los símbolos de estatus, y la formalidad en las órdenes de trabajo.

Las características de las organizaciones con una distancia jerárquica baja son opuestas a las anteriores, entre las que cabe destacar la descentralización de la autoridad y de la responsabilidad en la toma de decisiones. Un estilo de dirección

abierto a la participación y a las opiniones diversas, no se acepta como opinión única y homogénea la de la persona con mayor autoridad. Estructuras organizativas con pocos niveles jerárquicos (organizaciones planas) y con una baja proporción de staff de control. La autoridad se pone en cuestión o se acepta mal, existiendo una clara consciencia de los derechos y una tendencia hacia el igualitarismo.

Nº	Redacción de la cuestión identificativa del ítem
35	La dirección consulta con sus trabajadores/colaboradores antes de tomar una decisión que les afecte
36	Tengo contacto frecuente con las personas que pueden decidir sobre mi trabajo
37	La dirección utiliza un estilo autoritario
38	La opinión de la persona con mayor poder es la que prevalece
39	Las decisiones se acatan sin derecho a réplica

Tabla 10.1.3.2.d. Redacción de los ítems sobre distancia jerárquica en el cuestionario inicial

e) Estabilidad laboral

Se ha intentado alejar el concepto de estabilidad laboral de la naturaleza del contrato que tenga el encuestado respecto a la organización. En lugar de preguntar sobre el tipo de contrato se ha preguntado directamente sobre la seguridad percibida por el sujeto encuestado de permanecer en su actual puesto.

El factor de estabilidad laboral no está especialmente contemplado en la literatura de aprendizaje organizacional, pero su estudio puede resultar pertinente pues puede contemplarse el caso de que existiera una relación entre la capacidad de aprendizaje de las organizaciones y la inestabilidad laboral (por ejemplo en el caso de contar con una gran cantidad de trabajadores subcontratados mediante empresas de trabajo temporal), o bien entre estabilidad laboral y barreras defensivas.

Nº	Redacción de la cuestión identificativa del ítem
40	Me siento seguro de mi permanencia en mi actual puesto
41	Considero que la empresa puede prescindir fácilmente de mi
42	Sé con certeza en qué proyectos trabajaré los próximos 6 meses

Tabla 10.1.3.2.e. Redacción de los ítems sobre estabilidad laboral en el cuestionario inicial

10.1.3.3. Conceptos asociados al rendimiento organizativo

Para medir el rendimiento organizativo se han buscado variables que permitieran una evaluar el rendimiento más allá del rendimiento económico. En primer lugar porque algunas de las organizaciones participantes en el estudio no tienen fines lucrativos (como por ejemplo el caso de la administración pública o la universidad pública). Y en segundo lugar porque la medida del rendimiento económico resulta poco significativo teniendo en cuenta la complejidad que entraña evaluar el desempeño de una organización.

La investigación sobre teoría de la organización ha desarrollado definiciones muy variadas sobre el concepto rendimiento organizativo, llegándose a un cierto consenso en que el rendimiento está relacionado con la eficacia y la eficiencia de la organización.

Como definición de eficacia se ha tomado la de Hannan y Freeman (1977) que definen eficacia como el “Grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables... La eficacia está bien definida sólo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación entre los dos es significativa.”, en la línea de la anterior definición Sallán (2001) concibe la eficacia como la “Actuación para cumplir los objetivos previstos” y Daft y Huber (1987) “La eficacia se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas”.

Conviene diferenciar el concepto de eficacia (alcance de objetivos) del concepto de eficiencia, entendida como la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios empleados para conseguirlos. Según esta definición, se puede ser eficiente sin ser eficaz, dado que el hecho de que los bienes se produzcan en una situación de máximo aprovechamiento de medios y recursos no garantiza que los bienes obtenidos sean de utilidad para el cumplimiento de los objetivos. Y también cabe la existencia de la situación inversa, donde se pueda ser eficaz pero no eficiente, es decir, el alcance de objetivos genera un consumo de medios y recursos por encima del mínimo necesario, creándose un despilfarro de recursos para alcanzar la meta fijada.

Otro debate generado por la literatura es el enfoque propuesto para la eficacia organizativa. Savall (2003) y Zardet y Voyant (2003) como miembros del Instituto Socio-Económico de las Organizaciones (ISEOR) apuestan por una evaluación bidimensional que equilibra los aspectos económicos con los sociales, dando una especial relevancia a estos últimos para contrarrestar el efecto de la gestión basada en criterios únicamente económicos. Sallán (2001) también trata ampliamente estos aspectos y propone clasificar la literatura sobre eficacia organizativa en cuatro grupos según el enfoque sea económico, social, sistémico o político.

No se ha considerado objeto de la presente investigación avanzar en este debate. Para evitar la confusión del encuestado ante la complejidad de evaluación del rendimiento de la empresa, se ha optado por redactar las cuestiones referentes al rendimiento de forma genérica, sin hacer énfasis en los enfoques económicos, sociales, políticos, u otros. Se ha caracterizado la eficacia como alcance de objetivos y la eficiencia como aprovechamiento de recursos. A estos dos conceptos se les ha añadido un tercero que con la intención de medir la dinámica competitiva bajo una óptica de la evolución de la empresa respecto a sus competidores y la capacidad de adaptación al cambio.

Más allá de la obtención de datos objetivos, el cuestionario, orientado desde el principio para captar la opinión subjetiva del encuestado, plantea una evaluación del rendimiento organizativo basado en la opinión del sujeto.

Nº	Redacción de la cuestión identificativa del ítem
43	Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente
44	Considero que en esta empresa los recursos no se aprovechan eficazmente
45	Creo que esta empresa evoluciona más rápidamente que sus competidores
46	Creo que esta empresa es un ejemplo de buena coordinación
47	Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma

Tabla 10.1.3.3. Redacción de los ítems sobre rendimiento organizativo en el cuestionario inicial

Para esquematizar los conceptos recogidos por el cuestionario se presenta la figura 10.1.3. Los valores numéricos que aparecen con los ítems del cuestionario inicial.

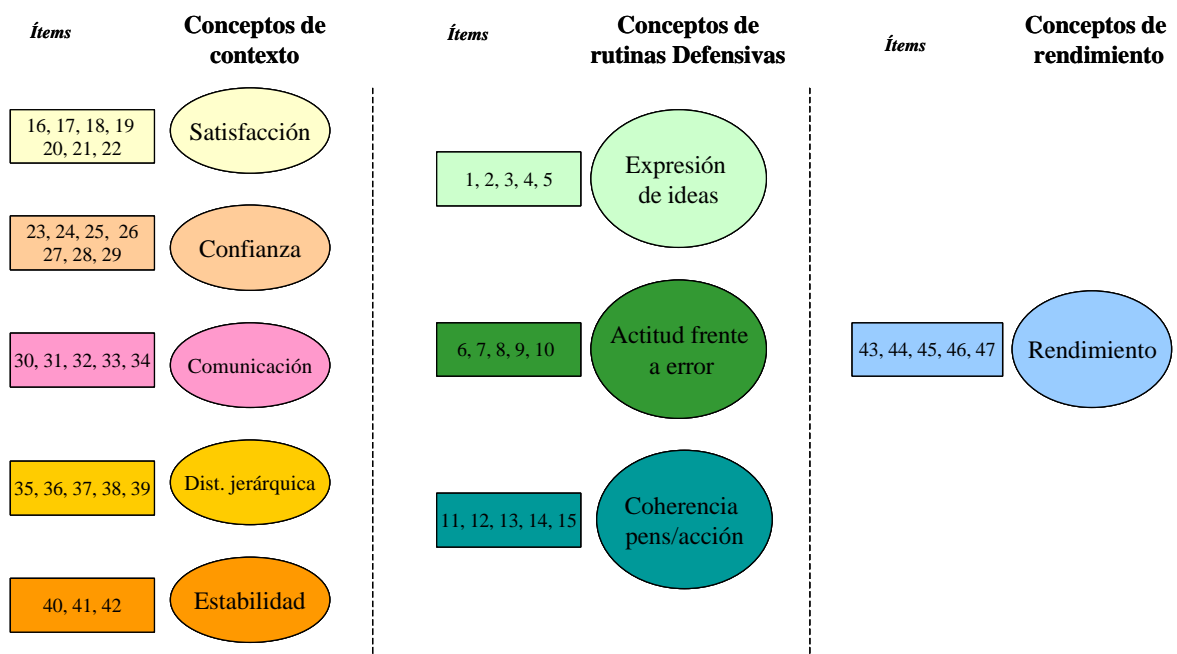


Figura 10.1.3. Conceptos e ítems considerados en el cuestionario inicial.

Finalmente, el cuestionario inicial incorpora una pregunta abierta, donde el encuestado deberá identificar tres aspectos relevantes de los que se evite tratar abiertamente en la organización. Por medio de esta pregunta se pretende ampliar la base de situaciones consideradas como incómodas o amenazadoras y por tanto susceptibles de generar actitudes defensivas.

10.1.4. Formulación de las preguntas

Debido a la naturaleza esquiva del fenómeno de las barreras defensivas que, según la teoría existente sobreviven gracias a su negación y ocultación. Y con el ánimo de no generar ningún sentimiento de ofensa al encuestado, el estilo y el redactado de las preguntas del cuestionario se ha cuidado especialmente. Bajo la forma de afirmaciones generales se han utilizado tres variantes:

1. Afirmaciones hechas en primera persona, donde el sujeto encuestado debe identificarse con la acción que se afirma. Se ha utilizado la primera persona del singular del presente de indicativo. Por ejemplo “2. En una reunión doy siempre mi opinión aunque no sepa si va a ser apoyada” o “19. Estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo” o “43. Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente”. Este estilo se ha seguido en aquellas cuestiones que no deberían comprometer al encuestado y se desea generar una sensación de acercamiento personal o situacional.
2. Afirmaciones hechas de forma impersonal o por medio del apelativo impersonal “la gente”. Se pretende que en estas cuestiones el sujeto proyecte su propia actitud en la tercera persona o responda según una actitud generalizada, sin asumir, por ello, el riesgo de responder personalmente a un asunto que podría considerarse delicado. Por ejemplo “5. En esta empresa debe andarse con cuidado con lo que se dice”, “6. Cuando las cosas van mal se tiende a culpar a las

circunstancias”, “13. En una discusión se dice aquello que se considera políticamente correcto” o “15. En esta empresa hay gente que actúa con propósitos ocultos”.

3. Generalizaciones sobre objetos. Se redactan en forma de generalizaciones categóricas ciertas afirmaciones con la intención de que sea el encuestado quien matice la afirmación en función de su grado de acuerdo/desacuerdo. Por ejemplo “12. Hay una diferencia muy marcada entre las opiniones públicas y las privadas”, o “21. Esta empresa funciona por crisis y sobresaltos”, o “37. La dirección utiliza un estilo de dirección autoritario”.

10.1.5. Presentación del cuestionario inicial

El cuestionario inicial incluye instrucciones para rellenarlo. En las instrucciones se ilustra el rango de respuestas posibles, desde 1. Muy en desacuerdo hasta 5. Muy de acuerdo. Esta información se repite en el encabezado y pie de página de todas las páginas que componen el cuestionario.

Asimismo las instrucciones orientan la contextualización de las repuestas del encuestado, solicitando que el encuestado responda teniendo en cuenta opiniones basadas en experiencias y situaciones vividas en primera persona. Se entiende que el sujeto puede haber estado expuesto a situaciones muy diversas y a grupos de trabajo distintos en la misma organización, del mismo modo, su historia en la organización puede haberle conducido a ocupar puestos de trabajo distintos. Por este motivo se solicita que las respuestas aportadas hagan referencia a una misma situación laboral que debe hacer el esfuerzo de recordar y visualizar.

También se propone al encuestado que si alguna pregunta le parece ofensiva conviene no contestarla antes que falsear su opinión.

Respuestas posibles: 1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

CUESTIONARIO SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Instrucciones:

Responda teniendo en cuenta aquellos aspectos que conoce por observación directa y no opine sobre aspectos de la organización que supone o desconoce.

Intente hacerse una idea visual de situaciones reales que apoyen su juicio, intente no evaluar las preguntas bajo generalidades o abstracciones.

Sus opiniones permanecerán en el anonimato y se protegerá su confidencialidad y la de la organización evaluada por usted.

El campo Nombre de la empresa puede dejarse en blanco, pero es necesario identificar el sector, en caso contrario sus respuestas deberán ser anuladas.

Si considera que alguna de las preguntas es ofensiva es preferible no responderla antes que falsear su respuesta. Si alguna pregunta le parece ambigua puede hacer aclaraciones sobre ella al final del cuestionario.

Nombre de la empresa:

Sector:

Puesto ocupado por el encuestado:

Antigüedad en la empresa:

El rango de respuestas posibles es:

1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

Cuestionario sobre barreras defensivas:

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. En esta empresa las personas dicen lo que piensan | <input type="checkbox"/> |
| 2. En una reunión doy siempre mi opinión aunque no sepa si va a ser apoyada | <input type="checkbox"/> |
| 3. Dejaría de opinar si supiese que mi opinión puede herir a otra persona | <input type="checkbox"/> |
| 4. Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si es contraria a la de la mayoría | <input type="checkbox"/> |
| 5. En esta empresa debe andarse con cuidado con lo que se dice | <input type="checkbox"/> |
| 6. Cuando las cosas van mal se tiende a culpar a las circunstancias | <input type="checkbox"/> |
| 7. Cuando se produce un problema se hace público rápidamente | <input type="checkbox"/> |
| 8. Se tiende a ocultar a la dirección los resultados no deseados | <input type="checkbox"/> |

Respuestas posibles: 1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

9. En esta empresa no se aceptan los fracasos
10. Las buenas maneras nos impiden reevaluar los errores con objetividad y profundidad
11. Los directivos de la empresa no cumplen sus promesas
12. Hay una diferencia muy marcada entre las opiniones públicas y las privadas
13. En una discusión se dice aquello que se considera "políticamente correcto"
14. El discurso de la dirección está alejado de la realidad, es poco creíble
15. En esta empresa hay gente que actúa con propósitos ocultos

Questionario sobre factores de contexto:

16. Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son satisfactorias
17. Creo que en esta empresa la gente se siente a gusto con el trabajo que realiza
18. Esta empresa funciona por crisis y sobresaltos
19. Estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo
20. Me siento creativo en mi trabajo
21. Considero que el entorno en el que trabajo es mejorable
22. Me siento realizado como trabajador de esta empresa
23. La gente siente temor ante las evaluaciones
24. Considero que el control directo es demasiado estricto
25. Conozco en todo momento las opiniones de mis compañeros
26. Creo que los directivos confían plenamente en las capacidades de sus trabajadores
27. No puedo confiar plenamente en mis compañeros
28. Me cuesta saber la opinión que mi director tiene sobre mí
29. Mis compañeros saben lo que opino de ellos
30. Las decisiones importantes se transmiten eficazmente
31. Nos falta tiempo para hablar de temas relevantes
32. Estar bien informado requiere un esfuerzo personal importante
33. Los canales de comunicación son insuficientes
34. La gente está al corriente de los sucesos en la empresa
35. La dirección consulta con sus trabajadores/colaboradores antes de tomar una decisión que les afecte
36. Tengo contacto frecuente con las personas que pueden decidir sobre mi trabajo

Respuestas posibles: 1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

- 37. La dirección utiliza un estilo autoritario
- 38. La opinión de la persona con mayor poder es la que prevalece
- 39. Las decisiones se acatan sin derecho a réplica
- 40. Me siento seguro de mi permanencia en mi actual puesto
- 41. Considero que la empresa puede prescindir fácilmente de mi
- 42. Sé con certeza en qué proyectos trabajaré los próximos 6 meses

Questionario sobre Rendimiento de la organización

- 43. Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente
- 44. Considero que en esta empresa los recursos no se aprovechan eficazmente
- 45. Creo que esta empresa evoluciona más rápidamente que sus competidores
- 46. Creo que esta empresa es un ejemplo de buena coordinación
- 47. Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma

Pregunta abierta:

Identifique tres temas considerados “tabú” en su empresa, temas importantes de los que se intente evitar hablar abiertamente:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

Aclaraciones: _____

Muchas gracias por su colaboración.

10.2. Construcción del cuestionario definitivo: Fiabilidad y validez del cuestionario.

La fiabilidad de una medida se refiere al grado en que ésta se halla libre de errores aleatorios y, por tanto, proporciona resultados consistentes. Sin embargo, las medidas relativas al comportamiento raramente son totalmente fiables, por lo que su nivel de fiabilidad debe ser estimado con rigurosidad si la investigación pretende ser verdaderamente científica (Sánchez y Sarabia, 1999:363).

Operativamente la fiabilidad se define por un coeficiente o ratio que relaciona la varianza de las puntuaciones verdaderas con la varianza de los valores observados. La fiabilidad depende de la variación del valor obtenido, y ésta debe ser atribuible a errores aleatorios o causales. Por tanto, una buena escala o medición es aquella en la que el error procede de situaciones externas (cansancio o ansiedad del sujeto, perturbación ambiental, azar) y no de los ítems utilizados, de su orden o de su construcción.

El método utilizado para medir la fiabilidad cuando ésta se entiende como consistencia interna es el coeficiente α de Cronbach (1951). El coeficiente α de Cronbach analiza la homogeneidad de las cuestiones planteadas de forma simultánea y tiene la ventaja de que para su cálculo sólo es necesario realizar una medición con un grupo de personas. Mide la fiabilidad de una suma simple de medias (ítems) paralelas o tau-equivalentes.

El coeficiente α de Cronbach se define como:

$$\alpha = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N s_i^2}{\sum_{i=1}^N s_i^2 + \sum_{i>j}^N \sum_{j=1}^N s_{ij}^2} \right) \quad (1)$$

Siendo N el número de ítems de la escala o cuestiones planteadas, σ_i^2 es la varianza del ítem-cuestión i y σ_{ij}^2 es la covarianza de los ítems de toda la escala.

La fiabilidad de una escala aumenta conforme aumentan el número de ítems que la componen, a menos que todas las varianzas de los ítems añadidos con los originales sean prácticamente nulas, mientras que la varianza de los ítems añadidos no lo sea.

Si en lugar de utilizar varianzas y covarianzas se utilizan correlaciones, el coeficiente α de Cronbach se puede obtener utilizando la siguiente expresión

$$\alpha = \left(\frac{N \cdot \bar{r}}{1 + \bar{r} \cdot (N - 1)} \right) \quad (2)$$

donde \bar{r} es la media de la correlación entre ítems. Como el coeficiente de correlación puede admitir valores negativos cuando los ítems no están positivamente correlacionados, el supuesto de aditividad de la escala se viola. Si se obtiene un valor negativo, sólo se considerará su valor nulo.

El coeficiente α de Cronbach varía entre 0 y 1. Así, conforme mayor es la consistencia interna mayor es el valor del coeficiente. Se pueden ofrecer dos grandes interpretaciones del valor de alfa: a) es la correlación existente entre la escala y todas las posibles escalas que, midiendo el mismo concepto, tengan igual número de ítems; b) es la correlación entre la puntuación que una persona (o personas) obtiene en una escala (valor observado) y la puntuación que debería tener considerando todos los ítems del universo que definen el concepto.

El nivel considerado como umbral o mínimo depende del tipo de medida que se pretenda evaluar. Las recomendaciones de Nunally y Bernstein (1994) y el metaanálisis realizado por Peterson (1994) consideran 0.7 como el nivel mínimo para investigación preliminar y 0.8 para investigación básica.

Cruz (2002) propone introducir inicialmente un número considerablemente elevado de ítems para obtener la máxima información sobre la variable a medir. Una vez

obtenidos los resultados de una prueba piloto, propone analizar los coeficientes de fiabilidad α de Cronbach de la escala y el mismo coeficiente α de Cronbach si se elimina alguno de los ítems, procediendo a eliminar aquellos ítems que permitan obtener un alfa superior. Si la eliminación de algún ítem empeorara el valor de alfa, debería mantenerse en la escala. Cuando la fiabilidad de la escala no se mejore con la eliminación de ningún ítem esa será la longitud óptima de la escala (siempre susceptible de ser modificada en posteriores investigaciones que la utilicen, dada la posible inestabilidad de los ítems que la compongan).

Con el objetivo de realizar un refinamiento del cuestionario propuesto inicialmente, y probar su fiabilidad y validez, se ha procedido a la realización de una prueba piloto. El cuestionario presentado en el apartado 10.1. de la presente investigación fue enviado a un colectivo de profesores del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Catalunya, y a un colectivo de mandos intermedios de empresas industriales. En total el cuestionario se facilitó a 50 individuos.

El medio escogido para la realización del cuestionario piloto fue el uso de una página web. El trato con los individuos seleccionados consistió en una llamada telefónica donde se explicaba el proceso de recogida de datos y se solicitaba su colaboración, aquéllos que se mostraban de acuerdo recibían un correo electrónico donde se indicaban los intereses de la investigación, los datos del investigador, las instrucciones para responder el cuestionario y la clave de acceso a la página web donde se encontraba el cuestionario. De los 50 individuos seleccionados se obtuvieron 16 cuestionarios anónimos completos, lo que supone un índice de respuesta del 32%.

Los datos obtenidos de la citada muestra piloto fueron analizados para proceder a la depuración del cuestionario, con el objeto de reducir en número de cuestiones, al mismo tiempo que se mantuviera o aumentara la fiabilidad de los tests que contenía el cuestionario. El procedimiento utilizado consistió en el análisis de fiabilidad de los coeficientes α de Cronbach y la consulta de expertos.

10.2.1. Análisis de fiabilidad: Coeficientes α de Cronbach

El cuestionario inicial incorpora 9 tests asociados a los constructos propuestos (ver figura 10.1.3): Expresión de ideas, apertura frente al error, coherencia pensamiento-acción, satisfacción, confianza, comunicación, distancia jerárquica, estabilidad laboral y rendimiento organizativo.

Conviene destacar que antes de realizar el análisis se ha procedido a modificar el sentido en aquellos ítems calificados en sentido negativo, de modo que tras este cambio, todos los ítems han resultado definidos en un mismo sentido positivo. La razón de este cambio es que el cuestionario incorpora cuestiones formuladas tanto en positivo como en negativo respecto al sentido considerado como natural del concepto, para poder tratarlas cuantitativamente es necesario hacer esta adaptación. Los ítems que han sufrido la modificación respecto al cuestionario inicial son 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 21, 24, 25, 28, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 41, 44 y 46.

Cada uno de los tests se ha tratado individualmente. En primer lugar se han evaluado el promedio, la desviación típica y los coeficientes de correlación de Pearson entre los ítems que conforman cada test. Las correlaciones negativas se han substituido por correlaciones nulas para no violar el supuesto de aditividad de la escala. Con los datos obtenidos se ha procedido a evaluar la fiabilidad de cada test completo (incorporando todos los ítems) con el coeficiente α de Cronbach utilizando la expresión. A continuación se ha evaluado el mismo coeficiente α eliminando el ítem que estaba menos correlacionado con el resto, si el valor de α disminuía se ha mantenido el ítem, si el valor de α aumentaba se ha eliminado el ítem y se ha hecho la prueba de nuevo, sin el ítem eliminado. Para evaluar los coeficientes α se ha utilizado la expresión detallada más arriba (2).

De esta forma se han mantenido los tests con aquellos ítems que maximizan el valor de α , procediéndose a la eliminación del resto de ítems de cada test. A continuación se muestran los resultados de este proceso:

10.2.1.1. Análisis del test correspondiente al constructo: expresión de ideas

Ítems implicados: 1, 2, 3, 4 y 5.

Estadísticos descriptivos:

Nº preg.	Ítem	Media	StDev	Correlaciones positivas				
				EI1	EI2	EI3	EI4	EI5
1	EI1	2,813	1,109	–				
2	EI2	3,375	1,204	0,406	–			
3	EI3	2,875	1,147	0,085	0,000	–		
4	EI4	2,625	0,957	0,181	0,246	0,440	–	
5	EI5	2,625	1,088	0,491	0,216	0,227	0,304	–

Valor de α de Cronbach considerando todos los ítems: 0,637

La eliminación del ítem EI3 mejora la fiabilidad, obteniéndose un valor de α de 0,640. La mejora no es excesivamente apreciable pero, dado que el interés en este punto es reducir el número de ítems del test, se opta por eliminar el ítem EI3. A pesar de esta mejora no se alcanza el umbral de 0,7. Dejando a criterios posteriores la mejora de medición de este constructo.

10.2.1.2. Análisis del test correspondiente al constructo: Apertura frente al error

Ítems implicados: 6, 7, 8, 9 y 10.

Estadísticos descriptivos:

Nº preg.	Ítem	Media	StDev	Correlaciones positivas				
				AFE1	AFE2	AFE3	AFE4	AFE5
6	AFE1	3,000	1,211	–				
7	AFE2	2,375	1,360	0,121	–			
8	AFE3	2,938	1,063	0,363	0,479	–		
9	AFE4	3,375	1,088	0,000	0,000	0,000	–	
10	AFE5	3,625	1,088	0,051	0,417	0,670	0,000	–

Valor de α de Cronbach considerando todos los ítems: 0,571

La eliminación del ítem AFE4 mejora la fiabilidad, obteniéndose un valor de α de 0,683. La eliminación conjunta de los ítems AFE4 y AFE1 mejora la fiabilidad maximizando el valor de α a 0,766. Se considera que el test tiene fiabilidad suficiente.

10.2.1.3. Análisis del test correspondiente al constructo: Coherencia pensamiento-acción

Ítems implicados: 11, 12, 13, 14 y 15.

Estadísticos descriptivos:

Nº preg.	Ítem	Media	StDev	Correlaciones positivas				
				CPA1	CPA2	CPA3	CPA4	CPA5
11	CPA1	3,438	1,094	–				
12	CPA2	2,688	1,195	0,469	–			
13	CPA3	2,375	0,957	0,279	0,575	–		
14	CPA4	3,250	1,125	0,284	0,508	0,340	–	
15	CPA5	2,813	1,471	0,303	0,685	0,432	0,514	–

Valor de α de Cronbach considerando todos los ítems es de 0,796, este valor se podría considerar suficiente, no obstante se persigue la combinación de ítems que maximice el valor α . La eliminación del ítem CPA4 mejora la fiabilidad, obteniéndose un valor máximo de 0,871.

10.2.1.4. Análisis del test correspondiente al constructo: Satisfacción

Ítems implicados: 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22.

Estadísticos descriptivos:

Nº preg.	Ítem	Media	StDev	Correlaciones positivas							
				SAT1	SAT2	SAT3	SAT4	SAT5	SAT6	SAT7	
16	SAT1	3,438	0,302	–							
17	SAT2	3,500	0,274	0,377	–						
18	SAT3	2,188	0,292	0,174	0,391	–					
19	SAT4	3,313	0,362	0,488	0,483	0,594	–				
20	SAT5	3,563	0,341	0,000	0,334	0,013	0,175	–			
21	SAT6	2,938	0,322	0,147	0,024	0,008	0,118	0,000	–		
22	SAT7	3,438	0,341	0,078	0,379	0,029	0,095	0,396	0,282	–	

Valor de α de Cronbach considerando todos los ítems: 0,662.

La eliminación del ítem SAT6 mejora la fiabilidad, obteniéndose un valor de α de 0,686. La eliminación conjunta de los ítems SAT 5, SAT6 y SAT7 mejora la fiabilidad maximizando el valor de α a 0,742. Se considera que el test tiene fiabilidad suficiente eliminando los tres ítems citados.

10.2.1.5. Análisis del test correspondiente al constructo: Confianza

Ítems implicados: 23, 24, 25, 26, 27, 28 y 29.

Estadísticos descriptivos:

Nº preg.	Ítem	Media	StDev	Correlaciones positivas							
				CNF1	CONF2	CNF3	CNF4	CNF5	CNF6	CNF7	
23	CNF1	2,483	1,031	–							
24	CNF2	3,250	1,571	0,000	–						
25	CNF3	2,875	1,088	0,290	0,644	–					
26	CNF4	3,375	1,088	0,736	0,332	0,493	–				
27	CNF5	3,375	1,360	0,446	0,172	0,124	0,574	–			
28	CNF6	3,063	1,124	0,320	0,293	0,389	0,416	0,333	–		
29	CNF7	3,750	0,775	0,000	0,000	0,119	0,000	0,000	0,326	–	

Valor de α de Cronbach considerando todos los ítems es de 0,737. Este valor se puede considerar suficiente, no obstante se persigue la combinación de ítems que maximice el valor α . La eliminación de los ítem CNF2, CNF3 y CNF7 maximiza la fiabilidad del test, obteniéndose un valor máximo de 0,781 con un número considerablemente menor de ítems.

10.2.1.6. Análisis del test correspondiente al constructo: Comunicación

Ítems implicados: 30, 31, 32, 33 y 34.

Estadísticos descriptivos:

Nº preg.	Ítem	Media	StDev	Correlaciones positivas					
				COM1	COM2	COM3	COM4	COM5	
30	COM1	3,250	1,000	–					
31	COM2	1,875	1,088	0,398	–				
32	COM3	2,500	1,414	0,000	0,000	–			
33	COM4	2,375	1,258	0,609	0,329	0,150	–		
34	COM5	2,625	1,088	0,521	0,521	0,000	0,256	–	

Valor de α de Cronbach considerando todos los ítems: 0,659.

La eliminación del ítem COM3 mejora la fiabilidad, obteniéndose un valor de α de 0,758. Este valor se manifiesta como el máximo tras probar otras combinaciones. La fiabilidad del test se considera suficiente.

10.2.1.7. Análisis del test correspondiente al constructo: Distancia jerárquica

Ítems implicados: 35, 36, 37, 38 y 39.

Estadísticos descriptivos:

Nº preg.	Ítem	Media	StDev	Correlaciones positivas				
				DSJ1	DSJ2	DSJ3	DSJ4	DSJ5
35	DSJ1	3,250	1,238	–				
36	DSJ2	2,313	1,250	0,000	–			
37	DSJ3	2,938	1,181	0,649	0,150	–		
38	DSJ4	4,063	0,998	0,418	0,000	0,626	–	
39	DSJ5	3,000	1,265	0,638	0,253	0,491	0,634	–

Valor de α de Cronbach considerando todos los ítems es de 0,759. La fiabilidad se considera aceptable, no obstante la eliminación del ítem DSJ2 incrementa el valor de α hasta un máximo de 0.845.

10.2.1.8. Análisis del test correspondiente al constructo: Estabilidad laboral

Ítems implicados: 40, 41 y 42.

Estadísticos descriptivos:

Nº preg.	Ítem	Media	StDev	Correlaciones positivas		
				ESL1	ESL2	ESL3
40	ESL1	3,750	1,390	–		
41	ESL2	2,688	1,195	0,431	–	
42	ESL3	3,500	1,317	0,619	0,657	–

Valor de α de Cronbach considerando todos los ítems es de 0,798. Se ha comprobado que la fiabilidad es máxima y su valor es suficiente. Se ha decidido mantener los tres ítems del test.

10.2.1.9. Análisis del test correspondiente al constructo: Rendimiento organizativo

Ítems implicados: 43, 44, 45, 46 y 47.

Estadísticos descriptivos:

Nº preg.	Ítem	Media	StDev	Correlaciones positivas				
				REN1	REN2	REN3	REN4	REN5
43	REN1	2,875	1,088	–				
44	REN2	2,250	1,183	0,699	–			
45	REN3	2,375	0,500	0,337	0,620	–		
46	REN4	2,500	0,816	0,150	0,138	0,635	–	
47	REN5	2,500	1,033	0,712	0,491	0,129	0,000	–

Valor de α de Cronbach considerando todos los ítems es de 0,763.

La eliminación del ítem REN4 mejora la fiabilidad, obteniéndose un valor de α de 0,799. Este valor se manifiesta como el máximo tras probar otras combinaciones. La fiabilidad del test se considera suficiente.

Como resultado del análisis de fiabilidad se han eliminado los ítems 3, 6, 9, 14, 20, 21, 22, 24, 25, 29, 32, 36 y 46. El cuestionario resultante de este proceso consta de 9 tests con un número total de 34 ítems. No obstante el test no puede considerarse totalmente depurado hasta que no se haya confirmado la validez de los constructos, lo que ligaría los ítems con las construcciones teóricas. Para realizar este proceso de validez se ha consultado el resultado de la prueba piloto con dos expertos.

10.2.2. Validez de contenido: Consulta de expertos

La validez de contenido se refiere al grado en el que la medida recoge el dominio del contenido estudiado. Depende fundamentalmente del grado en que una medición empírica es reflejo de una muestra adecuada de los contenidos o dimensiones de un concepto.

Mientras que la fiabilidad se centra en una propiedad particular de los indicadores empíricos (proporcionar resultados consistentes a lo largo de repetidas mediciones), la validez hace referencia a la relación entre concepto e indicador.

El análisis del punto anterior se realiza para producir una escala con una adecuada estabilidad y consistencia interna. Sin embargo, estas cualidades no son suficientes para establecer su validez. Un instrumento de medición es válido si cumple satisfactoriamente el propósito de medir el concepto para el cual se diseñó.

Dada la falibilidad de los métodos existentes, Nunally y Bernstein (1994) proponen que se haga una revisión exhaustiva de la literatura relevante y se base la validez en el juicio de los expertos, que se supone pueden considerar todas las posibles dimensiones de contenidos del concepto, fenómeno o comportamiento bajo análisis.

Según Cruz (2002) la revisión por expertos del listado de ítems es básico para conseguir maximizar la validez de contenido de las escalas. Según Churchill (1979), una medida tiene validez cuando las diferencias en los valores observados reflejan diferencias verdaderas solamente sobre las características que se pretenden medir y no sobre otros factores.

Conviene precisar que lo que se valida no es un instrumento de medición sino una interpretación sobre la información solicitada.

Resulta importante remarcar que la forma en que han sido formuladas los ítems genera un importante grado de interpretación por parte del sujeto encuestado, por lo

tanto, conviene no obviar que la validez de los conceptos no puede ser estimada sino simplemente inferida de acuerdo con la concordancia o divergencia respecto a la teoría que respalda dichos ítems.

Los expertos consultados en esta etapa han sido dos profesores doctores del Departamento de Organización de Empresas de la UPC pertenecientes a la línea de investigación en dirección estratégica, conocedores del campo del aprendizaje organizacional.

Tras haber estudiado el cuestionario inicial y los resultados del análisis de fiabilidad, los expertos evaluaron la relevancia que cada uno de los ítems tenía para el fenómeno que se pretendía medir. En segundo lugar evaluaron la claridad y precisión de los ítems, en la medida en que el contenido de alguno de ellos podía ser relevante para medir la variable en cuestión pero su formulación podía ser problemática.

Finalmente los expertos consideraron que los ítems que podrían añadir mayores problemáticas de medición o de interpretación respecto al concepto teórico eran los ítems 1, 2, 7, 28 y 34. Que se procedieron a eliminar del cuestionario definitivo.

La tabla 10.2.2 sintetiza los resultados del proceso de depuración del cuestionario inicial y muestra los ítems que se han conservado en el cuestionario definitivo. El formato utilizado para la distribución del cuestionario es el mismo que se ha presentado en el apartado 10.1.5. Asimismo, en el cuestionario definitivo se han mantenido tanto la pregunta abierta sobre temas importantes de los que se evita hablar, como la cabecera donde se detallan las instrucciones para responder las cuestiones.

Textos ítems	Q inicial		Eliminación alphas	Eliminación expertos	Q definitivo	
	Nº	Id.			Nº	Id.
En esta empresa las personas dicen lo que piensan	1	EI1		X		
En una reunión doy siempre mi opinión aunque no sepa si va a ser escuchada	2	EI2		X		
Dejaría de opinar si supiese que mi opinión puede herir a otra persona	3	EI3	X			
Creo que en esta empresa las personas se guardan su opinión si se les pide	4	EI4			1	DEI1
En esta empresa debe andarse con cuidado con lo que se dice	5	EI5			2	DEI2
Cuando las cosas van mal se tiende a culpar a las circunstancias	6	AFE1	X			
Cuando se produce un problema se hace público rápidamente	7	AFE2		X		
Se tiende a ocultar a la dirección los resultados no deseados	8	AFE3			3	DAFE1
En esta empresa no se aceptan los fracasos	9	AFE4	X			
Las buenas maneras nos impiden reevaluar los errores con objetividad	10	AFE5			4	DAFE2
Los directivos de la empresa no cumplen sus promesas	11	CPA1			5	DCPA1
Hay una diferencia muy marcada entre las opiniones públicas y las privadas	12	CPA2			6	DCPA2
En una discusión se dice aquello que se considera "políticamente correcto"	13	CPA3			7	DCPA3
El discurso de la dirección está alejado de la realidad, es poco creativo	14	CPA4	X		8	
En esta empresa hay gente que actúa con propósitos ocultos	15	CPA5			9	DCPA4
Considero que las relaciones interpersonales entre compañeros son buenas	16	SAT1			10	DSAT1
Creo que en esta empresa la gente se siente a gusto con el trabajo	17	SAT2			11	DSAT2
Esta empresa funciona por crisis y sobresaltos	18	SAT3			12	DSAT3
Estoy satisfecho con el estilo de dirección de mi supervisor directo	19	SAT4			13	DSAT4
Me siento creativo en mi trabajo	20	SAT5	X			
Considero que el entorno en el que trabajo es mejorable	21	SAT6	X			
Me siento realizado como trabajador de esta empresa	22	SAT7	X			
La gente siente temor ante las evaluaciones	23	CNF1			14	DCNF1
Considero que el control directo es demasiado estricto	24	CNF2	X			
Conozco en todo momento las opiniones de mis compañeros	25	CNF3	X			
Creo que los directivos confían plenamente en las capacidades de los empleados	26	CNF4			15	DCNF2
No puedo confiar plenamente en mis compañeros	27	CNF5			16	DCNF3
Me cuesta saber la opinión que mi director tiene sobre mí	28	CNF6		X		
Mis compañeros saben lo que opino de ellos	29	CNF7	X			
Las decisiones importantes se transmiten eficazmente	30	COM1			17	DCOM1
Nos falta tiempo para hablar de temas relevantes	31	COM2			18	DCOM2
Estar bien informado requiere un esfuerzo personal importante	32	COM3	X			
Los canales de comunicación son insuficientes	33	COM4			19	DCOM3
La gente está al corriente de los sucesos en la empresa	34	COM5		X		
La dirección consulta con sus trabajadores/colaboradores antes de tomar decisiones	35	DSJ1			20	DDSJ1
Tengo contacto frecuente con las personas que pueden decidir sobre mí	36	DSJ2	X			
La dirección utiliza un estilo autoritario	37	DSJ3			21	DDSJ2
La opinión de la persona con mayor poder es la que prevalece	38	DSJ4			22	DDSJ3
Las decisiones se acatan sin derecho a réplica	39	DSJ5			23	DDSJ4
Me siento seguro de mi permanencia en mi actual puesto	40	ESL1			24	DESL1
Considero que la empresa puede prescindir fácilmente de mí	41	ESL2			25	DESL2
Sé con certeza en qué proyectos trabajaré los próximos 6 meses	42	ESL3			26	DESL3
Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente	43	REN1			27	DREN1
Considero que en esta empresa los recursos no se aprovechan eficientemente	44	REN2			28	DREN2
Creo que esta empresa evoluciona más rápidamente que sus competidores	45	REN3			29	DREN3
Creo que esta empresa es un ejemplo de buena coordinación	46	REN4	X			
Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma	47	REN5			30	DREN4

Tabla 10.2.2. Ítems seleccionados para el cuestionario definitivo. Las variables que identifican el ítem incorporarán la letra D al inicio cuando pertenezcan al cuestionario definitivo

10.3. Observabilidad requerida y selección de la muestra: Recogida de datos primarios.

La selección de la muestra se ha realizado considerando el interés de los sujetos encuestados en la temática investigada. Resultaba imprescindible que los encuestados tuvieran un amplio conocimiento sobre su organización y manifestaran sus opiniones libremente, de modo que se evitara el encubrimiento y se presentaran los atributos de la organización sin distorsiones ni sesgos.

Se consideró que la muestra debería estar compuesta por personas que ocuparan un cargo de dirección, que pudieran sentir los comportamientos defensivos de la alta dirección y al mismo tiempo influir en las conductas de sus colaboradores. Por todo ello, la muestra objetivo debería estar compuesta por un conjunto de mandos intermedios que analizaran sus respectivas organizaciones y mostraran cierto interés frente al desarrollo de procesos de aprendizaje.

La forma de contactar con los individuos de la muestra fue a través de cursos de postgrado. En los postgrados de gestión se ha podido encontrar una gran concentración de mandos intermedios de procedencia diversa, hecho que se ha valorado positivamente al enriquecer la muestra. El marco formativo de los módulos de estrategia o habilidades directivas ha posibilitado la presentación del tema del aprendizaje organizacional de forma natural en la dinámica de los cursos. Además, los asistentes se han manifestado muy favorablemente ante la recogida de las experiencias vividas por cada uno de ellos y se han mostrado interesados en los resultados de la investigación.

El tamaño de la muestra ha sido establecido en función de los parámetros a estimar. Puesto que se las variables consideradas *a priori* han sido 9, se ha supuesto que una muestra de 90 observaciones sería suficiente. Efectivamente, el tamaño de la muestra dependerá de la precisión requerida y de los métodos cuantitativos utilizados, pero al tratarse de una investigación exploratoria se ha optado por tomar

un tamaño de muestra orientativo, según aconseja Sánchez y Sarabía (1999) el mínimo es de 10 observaciones por variable considerada.

El cuestionario definitivo se distribuyó a 125 individuos, 14 cuestionarios fueron eliminados por ser incompletos o porque el encuestado sugirió que sus respuestas no se tuvieran en cuenta. Se obtuvieron, finalmente, un número de 111 cuestionarios válidos, lo que significa una tasa de respuesta del 88'8%. La elevada tasa de respuesta se atribuye a la idoneidad del marco donde se recogieron los datos.

