

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO
COMO ALTERNATIVAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA
EN LOS SERVICIOS PRESTADOS EN LA UNIDAD DE
ATENCIÓN MÉDICA INTEGRAL DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO COMO
ALTERNATIVAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA EN LOS
SERVICIOS PRESTADOS EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN
MÉDICA INTEGRAL DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autora: Ochoa, Yelitza

Bárbula, Julio 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO COMO
ALTERNATIVAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA EN LOS
SERVICIOS PRESTADOS EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN
MÉDICA INTEGRAL DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autora: Ochoa, Yelitza

Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia

Bárbula, Julio 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO COMO
ALTERNATIVAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA EN LOS
SERVICIOS PRESTADOS EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN
MÉDICA INTEGRAL DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autora: Ochoa, Yelitza

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia
Por: Dr. Miguel Mujica
C.I. 4.133.344

Bárbula, Julio 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



Veredicto

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO COMO ALTERNATIVAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA EN LOS SERVICIOS PRESTADOS EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN MÉDICA INTEGRAL DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”**, presentado por: Ochoa, Yelitza, cédula de identidad 12.142.503, para optar al Título de: Magíster en Administración, Mención Gerencia, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por hacerme ganadora al crearme vencida, por la fortaleza y fe que pone cada día en mi corazón dándome cada día la fuerza y entereza para seguir adelante.

A mis Hijos, por ser fuente de inspiración, constancia y lucha. ¡Los Amo!

A mi Amiga Mayra, por su estímulo constante, entusiasmo, apoyo y fe contagiosa.

A mis profesores Miguel Mujica y Evelyn de Tortolero quienes con su insistencia, guía y paciencia me ayudaron a lograr esta meta.

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Miguel Mujica, tutor del presente estudio, por su excelente contribución y orientación para con el desarrollo y culminación del mismo.

A todos los docentes, profesores y amigos cada uno brindó su grano de arena para la culminación de este pequeño logro.

Al personal de la Unidad de Atención Médica Integral (UAMI) por el apoyo prestado y su valiosa colaboración.

A todas aquellas personas que de una forma u otra y apoyaron la culminación de este trabajo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO COMO
ALTERNATIVAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA EN LOS
SERVICIOS PRESTADOS EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN
MÉDICA INTEGRAL DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autora: Ochoa, Yelitza.

Tutor: Dr. Miguel Mujica

Fecha: Julio, 2013

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Unidad de Atención Médica Integral (UAMI) dependencia con adscripción al Vicerrectorado Administrativo, y cuyo objetivo está orientado a servir de centro de atención médica primaria, con alcance secundario, a los trabajadores universitarios y sus núcleos familiares. La referida unidad presenta algunas debilidades relacionadas con el estilo de liderazgo de sus coordinadores y supervisores, que influyen directamente en conformación de una cultura organizacional y la eficiencia de la dependencia. De allí, que se realizó una investigación cuyo objetivo fue analizar la cultura organizacional y el liderazgo como alternativas para lograr la eficiencia en los servicios prestados por el UAMI. Se enmarcó en una investigación de campo descriptiva, con un diseño transeccional. La población y muestra estuvo conformada por 27 trabajadores que prestan atención directa en las diferentes áreas de la Unidad de Atención Médica Integral (UAMI), a quienes se les aplicó un cuestionario tipo escala de likert con 23 ítems, el cual previamente fue validado y calculada su confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. Se concluye, que el enfoque de liderazgo predominante en la dependencia es el autocrático. Así mismo, se observan rasgos relacionados con la estructura, normas y directrices, esto permite transmitir el componente de la cultura a nuevos integrantes. Finalmente, una cultura positiva de eficiencia, exige caminar entre límites y requiere un proceso de cambio y transformación. Entre las recomendaciones resalta capacitar en relación al liderazgo y sus formas al personal supervisorio y coordinador de la unidad; divulgar y promover los objetivos, misión y visión de la dependencia.

Palabras claves: Cultura Organizacional; Liderazgo; Eficiencia



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
MASTER IN MANAGEMENT
CITATION: MANAGEMENT
CAMPUS BÁRBULA**



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO COMO
ALTERNATIVAS PARA LOGRAR LA EFICIENCIA EN LOS
SERVICIOS PRESTADOS EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN
MÉDICA INTEGRAL DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Author: Ochoa, Yelitza

Tutor: Miguel Mujica

Date: Jul, 2013

ABSTRACT

This research was conducted at the Comprehensive Care Unit (UAM) dependence on secondment to the Administrative Vice President, and whose objective is aimed as primary health care center, with scope secondary, university workers and their households. It has some weaknesses related to the leadership of their supervisors and coordinators, which directly influence the organizational culture and the efficiency of the unit. From there, conducted an investigation aimed at analyzing the organizational culture and leadership as alternatives to achieve efficiency in the services provided by the UAM. It was framed in descriptive field research with a transactional design. The population sample consisted of 27 workers who provide direct care in different areas of the Comprehensive Care Unit (UAM), who answered a questionnaire lickert type scale with 23 items, which was previously validated and calculated reliability using Cronbach's alpha coefficient. In conclusion, the predominant leadership approach is dependency autocratic leader. So mime related traits observed the structure, rules and guidelines, it can transmit the component of culture to new members. Finally, a positive culture of efficiency, requires walking between limits and requires a process of change and transformation. Among the highlights recommendations related to leadership training and supervisory personnel forms and unit coordinator, disseminate and promote the goals, mission and vision of the dependence.

Keywords: Organizational Culture, Leadership, Efficiency

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	pp. v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema	10
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación e Importancia de la Investigación	11

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación	14
Bases Teóricas.....	20
Cuadro de Operacionalización de Variables	55

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de la investigación.....	56
Población y muestra.....	58
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	59

Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	60
Técnicas de análisis de datos	62
Procedimiento de investigación	62
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario	66
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	88
Recomendaciones.....	93
Referencias	95
ANEXOS.....	98
A Cuestionario aplicado a la muestra	99
B Cálculo de la Confiabilidad	104

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°	pp.
1. Operacionalización de las variables	55
2. Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento	61
3. Baremo de valoración	70
4. Autoridad	71
5. Motivación de los subordinados	73
6. Toma de decisiones	75
7. Comunicación eficaz	78
8. Compromiso con los objetivos y metas de la institución	80
9. Visión y misión	82
10. Estructura	84
11. Normas	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°	pp.
1. Autoridad	71
2. Motivación de los subordinados	74
3. Toma de decisiones	76
4. Comunicación eficaz	78
5. Compromiso con los objetivos y metas de la institución	80
6. Visión y misión.....	82
7. Estructura	84
8. Normas	86

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema crucial hoy día, cuando es el capital humano quien agrupa la atención de la gerencia dado que es su activo más importante. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

Un líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Esta autoevaluación le llevara a entenderse para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar el desempeño que como líderes desarrollan, todo ello en pro del beneficio personal, y por ende la organización.

Ahora bien, la esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. Pero, todo ello se encuentra englobado en la cultura organizacional de la organización, es decir, en aquellas creencias, valores, normas y pautas que rigen el comportamiento de ese capital humano.

Los comentarios anteriores, son vinculantes para todo tipo de empresa, sin importar su tamaño, ramo de explotación a la que se dedique, tiempo en el mercado, entre otros, sin embargo, tanto el liderazgo como la cultura organizacional forman una dupla que podrá influenciar de manera positiva o negativa la eficacia y eficiencia de la gestión organizacional.

En este contexto, es donde se ubica la Unidad de Atención Médica Integral de la Universidad de Carabobo (UAMI), dependencia adscrita al Vicerrectorado Administrativo de la Universidad de Carabobo, que tiene como misión: “ Promover la salud, a través de la prestación de atención médica integral con calidad de servicio” y como visión: “Consolidar un centro de atención médica integral desarrollando un modelo eficiente de servicio que atienda la demanda de salud de los trabajadores universitarios y sus núcleos familiares integrando esfuerzos para ofrecer calidad de servicio con criterio de racionalidad del gasto que realiza la universidad en el sector salud”.

En atención a la importancia que tiene la prenombrada dependencia para el colectivo universitario, y de acuerdo al interés de la autora del presente trabajo, quien forma parte del personal de la misma, se desarrolló una investigación de carácter científico que tuvo como objetivo: Analizar la cultura organizacional y el liderazgo como alternativas para lograr la eficiencia en los servicios prestados en la Unidad de Atención Médica Integral de la Universidad de Carabobo.

En lo que respecta a las razones para la escogencia del tema, las mismas responden a intereses particulares de la investigadora; metodológicamente, se desarrolló bajo las características de la investigación descriptiva, con un diseño de campo transeccional descriptivo. La población se conformó por todos los miembros de la organización, tomando una muestra estratificada de los diferentes servicios y secciones que conforman esta dependencia.

Ahora bien, la investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I, contiene la descripción general del problema, los objetivos a alcanzar con la investigación, además de la justificación e importancia de la misma.

Capítulo II, denominado Marco Teórico – Referencial, conformado por los antecedentes de la investigación, marco teórico, y los términos básicos, así como, la definición de las variables del estudio lo que conllevó a obtener base para el desarrollo de la investigación.

Capítulo III, Marco Metodológico, el cual hace énfasis en el recorrido metodológico desarrollado, la población y muestra de la investigación y las técnicas e instrumentos de recolección de datos aplicados a la muestra.

Capítulo IV, comprende el análisis e interpretación de los resultados producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Capítulo V, comprende las conclusiones y recomendaciones propias del proceso investigativo.

Finalmente, se presentan las referencias consultadas y los anexos que permiten ampliar la información suministrada en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

ΕΛ ΠΡΟΒΛΕΜΑ

Πλανεταμμεντο δελ Προβλεμα

Εν λα περχεπχι Γν γενεραλ σοβρε λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ εν ινστιτ υχιονες υνιπερσιταριασ φυεγα υν ρολ δετερμιναντε ελ εστιλο δε λιδεραζγο θ υε εσταβλεχε ελ προφεσοραδο ψ δεμ(σ εμπλεαδοσ αδμινιστρατιποσ θυε εφερ χεν ρολεσ γερενχιαλεσ. Παρα τοδοσ αθυελλοσ θυε εστ(ν δε υν μοδο υ οτρο ρ ελαχιοναδοσ α λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο, ηαψ υνα χυλτυρα χαραχτερή στιχα ηαχια ελ τραβαφο, εστα δεσταχα εν εσπεχιαλ εν λοσ προχεσοσ θυε σε λλεπαν α χαβο εν υνιδαδεσ δε σερπιχιο χομο YAMI; σι βιεν εν οχασιονεσ σε πρεσενταν θυεφασ ψ ρεχλαμοσ πορ παρτε δε λοσ υσυαριοσ, ταμβι Γν νο δεφα δε σερ νοταβλε ελ εσφυερζο θυε ηαχεν πορ αδμινιστραρ δεπενδενχιασ χον ρ εχυρσοσ πρεσυπεσταριοσ μυψ λιμιταδοσ.

Λοσ τε Γριχοσ δε λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ χονφιερεν υν πεσο εσπεχ Γφιχο αλ εστιλο δε Λιδεραζγο, εν λα χαπαχιδαδ μανιφιεστα δε μοτιπαρ υν χα μβιο εν ελ περσοναλ ο δε ρεφορζαρ παλορεσ θυε φαπορεζχαν ελ τραβαφο εν εθυιπο ψ λα β |σθυεδα δε λα εφιχιενχια, παρτιχυλαρμεντε εν ινστιτυχιονεσ δ εδιχαδασ α σερπιχιοσ δε σαλυδ θυε δεπενδεν δε υν πρεσυπεεστο π |βλιχο.

Λα μανιπυλαχι Γν δε λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ χρεαδα πορ υν λ'δερ πυεδε παριαρ λα σατισφαχχι Γν ψ ελ ρενδιμμεντο δε λοσ μιεμβροσ δε υν γρυπ ο, δε μανερα ταλ θυε υν μισμο γρυπο πυεδε χομπορταρσε δε φορμα διφερεντε

εν φωνηί ἴν δελ τιπο δε λιδεραζγο θυε σε εφερχειρα σοβρε Γλ. Πορ οτρα παρτε , εξιστε υνα ρελαχι ἴν εντρε λασ τεορῆασ δε λιδεραζγο ψ ελ χοντεξτο εν ελ χυ αλ σε δεσενπυελπεν ταντο λος λιδερεσ χομο λος σεγυιδορες ψ εσα ρελαχι ἴν σε ασοχια χον ελ χονχεπτο δε χυλτυρα οργανιζαχιοναλ.

Σε εντιενδε πορ χυλτυρα οργανιζαχιοναλ ελ χονφυντο δε παλορες ψ χρεενχιασ χομπαρτιδας πορ λος μιεμβροσ δε υνα οργανιζαχι ἴν δετερμιναδα. Διχηος παλορες ψ χρεενχιασ ρεφλεφαν λασ πρεσυνχιονες θυε σοστιενεν λος ιντεγραντες αχερχα δε λο θυε σε ηαχε ψ δε λο θυε σε δεβε ηαχερ δεντρο δε λασ ινστιτυχιονες (Λορδ ψ Μαηερ, 1991). Λος εσθυεμασ δε παλορες ψ χρεενχιασ στον γενεραλμεντε χρεαδος πορ λος μιεμβροσ φυνδαδορες δε λασ οργανιζαχιονες ψ πορ λος πριμεροσ λῆδερес, ψ συελεν χονσολιδαρσε χον ρυτινας δε τραβαφο θυε στον ποτενχιαδας πορ ελ εστιλο δε λιδεραζγο δε λα γερενχια. Αυτορες χομο Τριανδισ (1993) αφιρμαν θυε εξιστε υνα γραν νεχεσιδαδ δε χονταρ χον τεορῆασ δελ λιδεραζγο θυε τομεν εν χυεντα λασ παριαβλεσ χοντεξτυαλεσ παρα ποδερ σαβερ χυλγλεσ στον λασ αχχιονες δελ λῆδερ θυε φυνχιοναλ ψ χυλγλεσ νο, εν χυλτυρας χον χαραχτερῆστιχασ διφερεντες.

Λα Υνιδαδ δε Ατενχι ἴν Μῆδicha Ιντεγραλ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο, φυε χρεαδα πορ δεχισι ἴν εμαναδα δελ Χονσεφο Υνιπερσιταριο δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο, δε φεχηα 12/07/2004, χον ελ φιν δε εσ σερπιρ δε χεντρο δε ατενχι ἴν μῆδicha πριμαρια, χον αλχανχε σεχυνδαριο, α λος τραβαφαδορες υνιπερσιταριος ψ συσ ν ἰχλεος φαμιλιαρес, ασῆ χομο σερπιρ δε ινστανχια δε αποψο αλ Πλαν δε Αυτογεστι ἴν εν Σαλυδ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο θυε χοντεμπλα Ηοσπιταλιζαχι ἴν, Χιρυγῆα ψ Ματερνιδαδ, εστῆ αδσχηριτα αλ ζιχερρεχτοραδο Αδμινιστρατιπο, ψ λος φυνχιοναριος διρεχτιποσ ψ αδμινιστρατιποσ θυε εν ελλα λαβοραν στον περσοναλ δε λα ΥΧ.

Χομο τοδα δεπενδενχια υνιπερσιταρια φυνχιονα γραχιασ α υνα ασιγνα χι Γν πρεσυπεσταρια. Εσ υνα υνιδαδ θυε πορ λα νατυραλεζα δε συσ φυνχιονεσ, εσ περμανεντεμεντε επαλυαδα πορ λοσ υσυαριοσ δελ σιστεμα δε σαλυδ, εσ δεχιρ περσοναλ δοχεντε, αδμινιστρατιπο ψ οβρερο δε λα ΥΧ.

Εντρε λασ χαρακτηρ¹στιχασ δελ μοδελο δε γεστι Γν θυε ριγε α λα ινστιτυχι Γν, ιδεντιφιχαβλεσ α πριורי εστ(ν:

Λα ροταχι Γν δε διρεχτιποσ μιεμβροσ δελ πλαντελ προφεσοραλ εν λοσ χαργοσ αδμινιστρατιποσ γερενχιαλεσ εν λα οργανιζαχι Γν πιενε δαδα πορ λοσ χαμβιοσ δε αυτοριδαδεσ, εσ δεχιρ, εν περιοδοσ δε χυατρο α)οσ δε γεστι Γν, μιεντρασ θυε ελ περσοναλ αδμινιστρατιπο εν γενεραλ ηαχε χαρρερα εν λα υνιδαδ. Ηαψ υνα βαφα ροταχι Γν εντρε λοσ αδμινιστρατιποσ, νο ασ¹ εντρε λοσ διρεχτιποσ, μιεμβροσ δελ πλαντελ προφεσοραλ; δε μανερα θυε, τοδα αχτιπιδαδ θυε ηαψα ινιχιαδο ελ διρεχτιπο δυραντε συ γεστι Γν σε πε τρυνχαδα ψ πιερδε διρεχχι Γν, λο χυαλ διφιχυλτα λα χονσολιδαχι Γν δε μοδελοσ δε γεστι Γν θυε πριπιλεγιεν λα φορμαχι Γν δε υνα χαπιταλ ιντελεχτυαλ. Εσ ποσιβλε θυε χυανδο υν περσοναλ διρεχτιπο λλεγα αλ χαργο, νο λε οτοργυε ρελεπανχια α λ τραβαφο ινιχιαδο ψ/ο εν προχεσο δε δεσαρρολλο, πορ λο θυε εσ ολπιδαδο ψ ενγαπεταδο.

Εν χυαντο αλ διρεχχιοναμιεντο οργανιζαχιοναλ εξιστεν νορματιπασ ιντερνασ ψ δεσχριπχιονεσ δε χαργοσ, περο εσ δελ χονοχιμιεντο δε τοδο ελ περσοναλ, θυε εσασ νορμασ ψ προχεδιμιεντοσ νο σον αχτυαλιζαδασ ψ εν μυχηασ οχασιονεσ οβσταχυλιζαν λα λαβορ αδμινιστρατιπα δε θυιενεσ τραβαφαν εν λα οργανιζαχι Γν; εστο ιμπλιχα ελ χυμπλιμιεντο δε υνα σεριε δε νορμασ ψ ελ τρ(μιτε εξχεσιπο δε παπελεο δεντρο δε λα μισμα, χαυσανδο λεντιτυδ ψ χομπλεφιδαδ εν λοσ προχεδιμιεντοσ αδμινιστρατιποσ, χονδυχιενδο α σατισφα

Λα εμισι Γν δε Γρδενεσ απρεσυραδασ ψ λoσ λ' μιτεσ δε τιεμπο παρα λα εντρεγα δε τραβαφοσ μαρχαν λoσ τιεμποσ δε εφεχυχι Γν ε ιμπιδεν λα χορρεχτ α πλανιφιχαχι Γν ψ οργανιζαχι Γν δε ταρεασ, λο χυαλ χονφιγυρα νυεπασ ρυτ ινας δε τραβαφο, εστε εσ υνο δε λoσ ελεμεντοσ ιντεγραδορεσ δε λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ θυε αφεχτα σοβρε μανερα αλ περσοναλ δελ YAMI. Λα πρεμυ ρα χον θυε δεβεν σερ ρεσυελτοσ ο ατενδιδασ λασ δεμανδασ αλ σερπιχιο δε σ αλυδ, χρεα αμβιεντεσ τενοσσ θυε γενεραν μαλεσταρ εντρε ελ περσοναλ, ελλο δεβιδο λο ρ(πιδο θυε σε δεβε πενσαρ ψ γαναδο αλ ηεχηο δε θυε λα οργανιζαχι Γν τιενε ρεστριχχιονεσ πρεσυπυεσταριασ θυε ιμπιδεν λα χανχελαχι Γν δε ηο ρασ εξτρασ ψ πορ λο χυαλ νο εξιστεν ινχεντιποσ μονεταριοσ. Αυνθυε μυχηο σ τραβαφοσ σον εφεχυταδοσ εν ελ τιεμπο πρεπιστο, περο εν αλγυνοσ χασοσ σε χομετεν ερρορεσ υ ομισιονεσ θυε πυεδεν γενεραρ π' ρδιδα δε τιεμπο ψ ρετρ αβαφο.

Λα ρεσιστενχια αλ χαμβιο εσ οτρο ελεμεντο χαραχτερ' στιχο θυε σε ιδε ντιφιχα εν ελ περσοναλ δε YAMI, λα ποχα δισποσιχι Γν α επαλυαρ περμανεν τεμεντε λoσ ρεσυλταδοσ δε λα γεστι Γν α φιν δε ινχορποραρ μεφορασ εν λoσ προχεδιμιεντοσ, σον νεγαδοσ σι ελλο ιμπλιχα τραβαφαρ μ(σ δε λο δεβιδο, πλ αντε(νδοσε εξχυσασ δε θυε νο πυεδεν εμπλεαρ πορ λο χομπλεφο δελ σιστεμα. Εστα ρεσιστενχια γενερα θυε χυανδο σε ιντεντα απλιχαρ εν λα οργανιζαχι Γν λο απρενδιδο παρα μεφοραρ λoσ προχεσοσ, σιεμπρε ηαψ οβστ(χυλοσ θυε χ οαρταν λα χονδυχτα προ-αχτιπα δελ περσοναλ λιμιτ(νδοσε εντονχεσ α χυμ πλιρ λα νορματιπα εξιστεντε, γενερ(νδοσε εν εστε γρυπο δε ρεφερενχια υνα φ αλτα δε χομπρομισο χον λα οργανιζαχι Γν.

Εν εστε χοντεξτο, ταμβι Γν εσ οπορτυνο σε)αλαρ θυε ελ περσοναλ εξηιβε χονδυχτασ ψ αχτιτυδεσ θυε μαρχαν λα χυλτυρα ε λα οργανιζαχι Γν, εντρε λ

ασ θυε δεσταχαν:

1. Ελ χονφορμισμο: αντε λα νεγαχι Γν αλ χαμβιο, ελ περσοναλ ασυμε αχ τιτυδες χονφορμιστας αδαπτ(νδοσε α υνα σεριε δε ιρρεγυλαριδαδες αδμινισ τρατιπασ δεντρο δε λα οργανιζαχι Γν, ταλεσ χομο τραβαφαρ εν φορμα απρεσ υραδα ψ σιν πλανιφιχαχι Γν, φαλτα δε δισποσιχι Γν α μεφοραρ λος σιστεμασ .

2. Λα απατΐα ψ λα δεσιδια ηαχια λος τραβαφος ενχομενδαδος: εσ επιδ εντε εν υν χονσιδεραβλε πορχενταφε δελ περσοναλ. Λος φαχτορεσ χιταδος σ ον προδυχτο δε λα βυροχραχια δε λος προχεσοσ αδμινιστρατιπωσ; ελ παλορ αγρεγαδο εν λος τραβαφος εσ εσχασο.

3. Λα ρελατιπα παρτιχιπαχι Γν εν λος ριτυαλεσ ψ χερεμονιασ δε λα οργ ανιζαχι Γν: αλ χιταρ εστασ χαραχτερΐ στιχασ σε επιδενχια λα δεβιλιδαδ δελ χοντρατο ψιχολ Γγιχο εξιστεντε εντρε λα YAMI ψ συσ μιεμβροσ.

Ταλ ψ χομο λο σε)αλα Ηαρρισον, Τριχε ψ θανιχε (απυδ ΦΡΕΙΤΑΣ, 1991: 23–25)

Λος ριτοσ, ριτυαλεσ ψ χερεμονιασ σον αχτιπιδαδες πλανεαδασ θ υε ποσεεν οβφετιπωσ εσπεχΐ φιχοσ ψ διρεχτοσ, πυδιενδο σερ δε ιντ εγραχι Γν, δε ρεχονοχιμιεντο, παλοριζαχι Γν αλ βυεν δεσεμπε)ο, εσ χλαρεχιμιεντο δε λος χομπορταμιεντοσ νο αχεπταβλεσ, ετχ.

Σον χαμινοσ υτιλιζαδοσ παρα εσχλαρεχερλο θυε σε παλοριζα ψ λ ο θυε νο σε παλοριζα εν λα οργανιζαχι Γν. Α χοντινυαχι Γν σε πρε σενταν λος ριτοσ οργανιζαχιοναλεσ μ(σ χομυνεσ:

Ριτοσ δε πασαφε, □υτιλιζαδοσ εν ελ χοντρατο χομο εν ελ τρασλαδο δε χαργοσ, τενιενδο χομο οβφετιπω μινιμιζαρ λα ανσιεδαδ φρεντε αλ νυεπο παπελ ασυμιδο ψ ρεσταβλεχερ λασ ρελαχιονεσ σοχιαλε σ πρεσεντεσ.

Ριτοσ δε δεγραδαχι Γν, □δονδε σε δενυνχια π |βλιχαμεντε λασ φαλλ ασ ο λος ερρορεσ χομετιδοσ σεα α τραπΐσ δε ρετιροσ ο δενυνχιασ

, συ οβφειτω εσ εξπονερ λος λ'μιτες ψ λασ ρεγλασ θυε δεβεν σερ σεγυιδασ.

Ριτοσ δε ρεφυερζο, □παλοριζανδο ψ φελιχιτανδο λος ρεσυλταδος ποσιτιπος ψ εσπεραδος, τενιενδο □χομο οβφειτω μοτιπαρ απτιτυ δεσ σεμεφαντες ψ ρεχονοχερ ελ βυεν δεσεμπε)ο.

Ριτοσ δε ρενοπαχι Γν, □χον ελ οβφειτω δε περφεχχιοναρ ελ φυνηιο ναμιεντο δε λα οργανιζαχι Γν ψ χομυνιχαρ θυε □σε εστ(ηαχιενδο αλγο χον λος προβλεμασ □, ψ ταμβι Γν υνα φορμα δε δαρ ατενχι Γν α υν δετερμιναδο προβλεμα, ομιτιενδο λος δεμ(σ.

Ριτοσ δε ρεδυαχι Γν δε χονφλιχτοσ, □παρα ρεσταβλεχερ ελ εθυλιβρ ιο εντρε ρελαχιονεσ αντεσ χονφλιχιτωασ, ψ ταμβι Γν υνα φορμα δε δεσπιαρ λα ατενχι Γν δε οτροσ προβλεμασ.

Ριτοσ δε ιντεγραχι Γν, □μυψ χομ Γν εν φιεστασ ναπιδε)ασ υ οτρασ φ εχηασ ιμπορταντες, δονδε σε ινχεντιπα λα εξπρεσι Γν δε σεντιμιεν τοσ πισανδο μαντενερ λασ περσονασ χομπρομετιδασ χον λα οργανιζαχι Γν.

Εστοσ ελεμεντοσ ρεπερχυτεν εν ελ αμβιεντε δε τραβαφο δε φορμα διρεχ τα ψ ηαχεν θυε ελ περσοναλ χονπιπα εν υνα οργανιζαχι Γν θυε νο προμυεπε υνα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ δε εφιχιενχια εν ελ σερπιχιο. Ελ χλιμα οργανιζαχιοναλ εσ ελ ρεφλεφο δε λα χυλτυρα μ(σ προφυνδα δε λα οργανιζαχι Γν; εν λα φορμα θυε λος τραβαφαδορεσ περχιβεν α λα μισμα, ασ' σερ(συ ιδεντιφι χαχι Γν, προδυχιπιδαδ ψ σατισφαχι Γν εν λα αχτιπιδαδ δεσεμπε)αδα.

Εν λα ΥΑΜΙ σε πρεσεντα υν λιδεραζγο χον αυτοριδαδ, εσα αυτοριδαδ θυε σε πρεσεντα νο σαβεμοσ σι δεριπα εν ελ αυτοριταρισμο ο πορ ελ χοντρα ριο εσ υνα αυτοριδαδ λεγαλ βιεν ρεχονοχιδα πορ ελ περσοναλ, ηαψ δεφερενχια πορ ελ περσοναλ λο θυε χονλλεπα α λα ινχομοδιδαδ δεντρο δελ περσοναλ εσ πορ ελλο θυε νο ηαψ υνα χλαρα δεφινιχι Γν δε λιδεραζγο, ελ εσθυεμα νο εστα βιεν δεφινιδο εν ελ μομεντο δε λα ινπεστιγαχι Γν πορ λο χυαλ ποδρ' αν εσταρ χοεξιστιενδο ρασγοσ διφερενχιαδος, πορ λο θυε νο εστα χλαρο χυαλ εσ ελ τιπο δε λιδεραζγο θυε σε νεχεσιτα εν λα οργανιζαχι Γν οριενταδο αλ σερπιχιο.

Πορ λο αντεριορμεντε εξπυεστο, λα αυτορα οριεντα συ ινπεστιγαχι Γν
α: □Αναλιζαρ ελ εστιλο δε λιδεραζγο χομο χομπονεντε δε λα χυλτυρα οργανι
ζαχιοναλ εν λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓδιχα Ιντεγραλ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χ
αραβοβο□, πυδιενδο δε εστα μανερα λλεγαρ α αλγυνασ χονχλυσιονεσ ψ ρεχ
ομενδαχιονεσ θυε δε υνα υ οτρα μανερα χοντριβυιρ¹ αν α μεφοραρ λα σιτυα
χι Γν αντεσ πλαντεαδα.

Φορμουλαχι Γν δε Προβλεμα

Παρτιενδο δε λα σιτυαχι Γν αντεσ δεσχριτα, σε χονσιδερα ρελεπαντε φ
ορμουλαρ λασ σιγυιεντεσ ιντερρογαντεσ:

└Χυ<λ εσ ελ εστιλο δε λιδεραζγο θυε εξηιβε λα οργανιζαχι Γν?

└ΘυΓ ρασγοσ χαρακτηριζαν λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ εν ελ ΥΑΜΙ?

└ΘυΓ τιπο δε πολ¹τιχασ οργανιζαχιοναλεσ απυνταν α φομενταρ υνα χυ
λτυρα δε εφιχιενχια εν λα γεστι Γν δε εστα δεπενδενχια?

└ΘυΓ τιπο δε λιδεραζγο σε ρεθυιερε εν εστε τιπο δε οργανιζαχιονεσ?

Οβφετιωσ δε λα Ινπεστιγαχι Γν

Οβφετιωσ Γενεραλ

Αναλιζαρ λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ ψ ελ λιδεραζγο χομο αλτερνατι
πασ παρα λογραρ λα εφιχιενχια εν λοσ σερπιχιοσ πρεσταδοσ εν λα Υνιδαδ δ

ε Ατενχι Γν ΜΓ διχα Ιντεγραλ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο.

Οβφετιποσ Εσπεχ΄φιχοσ

- Ιδεντιφιχαρ ελ ενφοθυε δελ λιδεραζγο πρεσεντε εν λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓ διχα Ιντεγραλ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο (YAMI).
- Δεσκριβιρ λοσ ρασγοσ θυε χαρακτηριζαν λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ εν λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓ διχα Ιντεγραλ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο.
- Δετερμιναρ δε θυΓ μανερα λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ ψ λιδεραζγο σε πρεσενταν χομο αλτερνατιπασ παρα ελ λογο δε λα εφιχιενχια εν λοσ σερπιχιος πρεσταδοσ εν λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓ διχα Ιντεγραλ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο.

Θυστιφιχαχι Γν ε Ιμπορτανχια δε λα Ινπεστιγαχι Γν

Ελ χαπιταλ ηυμανο εσ υνα πιεζα ιμπορταντε δεντρο δε λασ οργανιζαχιονεσ, ψα θυε εσ εστε, θυιεν ποσεε λα χαπαχιδαδ δε αν(λισισ ψ χομπρεσι Γν θυε νεχεσιταν λασ οργανιζαχιονεσ παρα οριενταρ ψ λλεπαρ α λασ μισμασ α λΓξιτο. Σιν εμβαργο, ελ χαπιταλ ηυμανο πορ σ΄ σολο νο προδυχε λα σινεργια νεχεσαρια παρα χομπλεταρ ελ προχεσο, ρεθυιερε δε υν λ΄δερ θυε χαπιταλιχε λα εφεχυχι Γν δε ταρεασ εν υν χονφυντο. ΕντενδιΓ νδοσε θυε εστοσ λ΄δερεσ πυεδεν तेнер διφερεντεσ χαρακτηρ΄στιχασ ο εστιλοσ, προδυχτο εν συ μαψορ΄α δε λα εξπεριενχια εντρε οτροσ φαχτορεσ.

Εν εστε εντορνο, λα πρεσεντε ινπεστιγαχι Γν βυσχα αναλιζαρ ελ εστιλο δε λιδεραζγο χομο χομπονεντε δε λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ εν λα Υνιδαδ

δε Ατενχι Γν ΜΓ διχα Ιντεγραλ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο. Εστα ιντεραχ
χι Γν εντρε λος λ'δερες δε λα οργανιζαχι Γν ψ ελ χαπιταλ ηυμανο λα θυε γαρ
αντιζαρ εν βυενα μεδιδα, λα χαλιδαδ ψ προδυχιτιπιδαδ δε λα δεπενδενχια, δ
εσαρρολλανδο υνα χυλτυρα θυε λε περμιτα α λα σοχιεδαδ μοδιφιχαρ ελ χον
χεπτο θυε σε τιενε δε □εμπλεαδο π |βλιχο□.

Α νιπελ πρ'χτιχο, απορταρ βενεφιχιος διρεχτος εν ματερια αδμινιστρ
ατιπα, πυεσ χον ελ χονοχιμιεντο θυε σε οβτενγα εν ρελαχι Γν α λος διφερεντ
εσ εστιλος δε λιδεραζγοσ πρεσεντεσ εν λος γερεντεσ δε λα εμπρεσα, σε πυεδε
ν ρεαλιζαρ αλγυνασ ρεχομενδαχιονεσ τενδιεντεσ α μεφοραρ λα σιτυαχι Γν π
λαντεαδα εν χυαντο α λα προδυχιτιπιδαδ (ατενχι Γν ψ σερπιχιο πρεσταδο) δε
λα εμπρεσα, εσπερανδο ρεδυχιρ σιγνιφιχατιπαμεντε λος νιπελεσ δε σατισφα
χχι Γν δε λος τραβαφαδορεσ, ψ χοντριβυψενδο α μεφοραρ ελ χλιμα οργανιζα
χιοναλ δε λα εμπρεσα.

Πορ οτρα παρτε ελ εστυδιο, περμιτιρ' χονοχερ αχερχα δε λα ρελαχι Γν ε
ντρε λιδεραζγο, ρελαχιονεσ ιντερπερσοναλεσ χυλτυρα οργανιζαχιοναλ θυε ι
μπεραν εν λα οργανιζαχι Γν; αδεμ(σ, δε παλοραρ εν λος γερεντεσ εστοσ ελεμ
εντοσ παρα θυε τομεν δεχισιονεσ εν χυαντο α λασ μεφορασ δε λος ασπεχτοσ
δεφιχιεντεσ ψ ρεφορζαρ λος ποσιτιποσ. ΤαμβιΓν, δαρ' απορτε δεσδε υν πυντ
ο δε πιστα σοχιαλ εν πιρτυδ θυε ρεπρεσεντα υν βενεφιχιο διρεχτο α λα σοχιε
δαδ, ψα θυε λος ρεχυρσοσ χον λος θυε χυεντα σον π |βλιχοσ, περμιτιενδο α
λα Υνιπερσιδαδ δαρ ρεσυλταδοσ εφιχαχεσ ψ εφιχιεντεσ δε λος ρεχυρσοσ θυ
ε αδμινιστρα, ψ δανδο χυμπλιενδο α λος οβφετιποσ δε λα δεπενδενχια ρεσυμ
ιδοσ εν συ μισι Γν χομο λο εσ: Προμοπερ λα σαλυδ, α τραπ'σ δε λα πρεσταχι
Γν δε ατενχι Γν μΓ διχα ιντεγραλ χον χαλιδαδ δε σερπιχιο.

Μετοδολ Γιγαμεντε σε φυστιφιχα πορ χυαντο λα ινπεστιγαδορα χυεντ

α χον λασ ηερραμιεντας παρα λλεπαρ α χαβο λα ινπεστιγαχι Γν, α τραπΓ σ δ
ελ δεσαρρολλο πασοσ λ Γγιχοσ ψ εστρυχτυραδοσ, θυε χοντριβυψαν α λα χυλ
μιναχι Γν σατισφαχτορια δε λα μισμα, δε ιγυαλ φορμα λα χυλμιναχι Γν εξιτο
σα δελ τραβαφο αμπλιαρα λα λ΄νεα δε ινπεστιγαχι Γν δονδε ελ μισμο σε αδσ
χριβε.

ΑχαδΓ μιχαμεντε, χοντριβυιρζ χον οτροσ εστυδιαντεσ, ψα θυε σερπιρζ δε
ματεριαλ δε χονσυλτα παρα ινπεστιγαχιονεσ σιμιλαρεσ, θυε λεσ οριεντε εν
λα φορμα δε δεσαρρολλαρ λα μισμα, ο παρα οτροσ ινπεστιγαδορεσ θυε εστΓ
ν ιντερεσαδοσ εν προφυνδιζαρ ψ/ο χομπλεμενταρ ελ τεμα τραταδο. Φιναλμεν
τε, α νιπελ περσοναλ, περμιτιρζ α συ αυτορα πονερ δε μανιφιεστο λοσ χονο
χιμιεντοσ αδθυιριδοσ δυραντε λα χαρρερα α φιν δε αλχανζαρ ελ δεσαρρολλ
ο περσοναλ ψ προφεσιοναλ.

Αλχανχε

Ελ εστυδιο νο αβαρχα λα ιμπλεμενταχι Γν πορ χυαντο χορρεσπονδε α λ
α γερενχια ασυμιρ ελ οβφετιπο δε αδοπταρ λασ ρεχομενδαχιονεσ θυε εν λα ι
νπεστιγαχι Γν σε εμιτεν.

ΧΑΠΕΤΥΛΟ ΙΙ

ΜΑΡΧΟ ΤΕΟΡΙΧΟ – ΡΕΦΕΡΕΝΧΙΑΛ

Εν πρεσεντε απαρταδο ηαχε ρεφερενχια αλ μαρχο τε Γριχο ρεφερενχιαλ ο δε λα ινωεστιγαχι Γν, ελ μισμο σε χιρχυνσχιριβε α λος ρεφερεντεσ τε Γριχο σ θυε συστενταν ελ εστυδιο. Αλ ρεσπεχτο Παλελλα ψ Μαρτινσ (2006:54) σε) αλαν:

Ελ μαρχο τε Γριχο εσ ελ σοπορτε πρινχιπαλ δελ εστυδιο. Εν Γλ σε α μπλ'α λα δεσχιριπχι Γν δελ προβλεμα, πυεσ περμιτε ιντεγραρ λα τε ορ'α χον λα ινωεστιγαχι Γν ψ εσταβλεχερ συσ ιντερρελαχιονεσ. Ρ επρεσεντα υν σιστεμα χοορδιναδο, χοηερεντε δε χονχεπτοσ ψ προ π Γσιτοσ παρα αβορδαρ ελ προβλεμα. (□) Εστα παρτε δε λα ινωεστ ιγαχι Γν εσ δε γραν ιμπορτανχια πορ χυαντο περμιτε υβιχαρ δεντρ ο δε υν χοντεξτο δε ιδεασ ψ πλανταμιεντοσ, ελ εστυδιο (□) Ελ μαρ χο τε Γριχο δεβε δεσταχαρ λα εστρεχηα ρελαχι Γν εξιστεντε εντρε λα τεορ'ια, λα πρ'χτιχα ελ προχεσο δε ινωεστιγαχι Γν ψ ελ εντορνο .

Νο οβσταντε, ελ μαρχο τε Γριχο ρεφερενχιαλ εν λα πρεσεντε ινωεστιγαχι Γν εσταρ' χονφορμαδο πορ λος αντεχεδεντεσ δε λα ινωεστιγαχι Γν, λασ βασ εσ τε Γριχασ, λα δεφινιχι Γν δε τ' ρμινοσ β'σιχοσ, ψ ελ σιστεμα δε παριαβλεσ, απαρταδοσ νεχεσαριοσ παρα οβτενερ υνα πισι Γν πανορ'μιχα δελ χοντενιδο τεμ'τιχο θυε γιρα αλρεδεδορ δελ προβλεμα πλανταδο.

Αντεχεδεντεσ δε λα Ινωεστιγαχι Γν

Δε χορτε ιντερναχιοναλ σε υβιχ Γ' λα ινωεστιγαχι Γν δεσαρρολλαδα πορ

Μοραλες, Σ. (2010) ιντιτυλαδα: □Χαρακτηριζαχι Γν δε λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ εν εμπρεσασ χολομβιανασ□, πρεσενταδα αντε λα Εσχυελα δε Αδμινιστραχι Γν δε Νεγοχιος Ιντερναχιοναλεσ δε λα Φαχυλταδ δε Αδμινιστραχι Γν δε λα Υνιπερσιδαδ δελ Ροσαριο, Βογοτα Χολομβια, ψ χυψοσ οβφετιποσ σε ενφοχαρον εν λα χαρακτηριζαχι Γν λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ δε λασ εμπρεσασ χολομβιανασ μεδιαντε λα απλιχαχι Γν δε λα μετοδολογία παρα δεσκριβιτρ χυλτυρα οργανιζαχιοναλ εν Χολομβια (ΜΕΔΕΧΟ), προτυεστα ψ δεσαρρολλαδα εν λα ινπεστιγαχι Γν δεσαρρολλαδα πορ ελ προφεσορ Χαρλοσ Εδυαρδο ΜΓνδεζ Α.

Ελ προπ Γσιτο δε εστε τραβαφο φυε ιδεντιφιχαρ εν λασ εμπρεσασ Χολομβιανασ πορ μεδιο δε λος λινεαμιεντοσ μετοδολ Γγιχοσ εν Χυλτυρα Οργανιζαχιοναλ θυε προπονε ελ προφεσορ Χαρλοσ Εδυαρδο ΜΓνδεζ, λα ινπεστιγαχι Γν σε λλεπ Γα χαβο εν 31 εμπρεσασ δονδε 12 εμπρεσασ περτενεχίαν αλ σεχτορ δε σερπιχιος, 5 εμπρεσασ αλ σεχτορ ινδυστριαλ, 2 εμπρεσασ αλ σεχτορ δε χονστρυχι Γν, 5 εμπρεσασ αλ σεχτορ σαλυδ, 6 εμπρεσασ αλ σεχτορ χομερχι αλ ψ φιναλμεντε 1 εμπρεσα αλ σεχτορ φινανχιερο.

Α ταλεσ εφεχτοσ, λα ινπεστιγαχι Γν ιδεντιφιχ Γλοσ ρασγοσ αλταμεντε αρραιγαδοσ ψ λασ χατεγορίασ δε αν(λισισ δε χαδα εμπρεσα; αγρυπ Γταλεσ ρασγοσ ψ λος δεσκριβι Γπορ εμπρεσα; ιδεντιφιχ Γλασ χατεγορίασ χυψα απαριχι Γν τιενεν μαψορ φρεχυενχια, σε)αλανδο λασ θυε χορρεσπονδεν α λασ μαχροτενδενχιασ προτυεστασ εν ελ μοδελο ΜΕΔΕΧΟ; ιδεντιφιχ Γψ χαρακτηριζ Γλα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ δε λασ εμπρεσασ οβφετο δε ινπεστιγαχι Γν πορ λος σεχτορεσ α θυε περτενεχεν μεδιαντε γραφιχασ ΞΨ; ψ φιναλμεντε, ινφιρι Γμεδιαντε λα χαρακτηριζαχι Γν δε λος ρεσυλταδοσ δε χυλτυρα οργανιζαχιοναλ πορ εμπρεσα ψ σεχτορεσ, λα χυλτυρα δε λασ εμπρεσασ εν Χολομβι

α.

Ελ αυτορ χονχλυψε χον ιδεντιφιχαχι Γν δε 28 χατεγορί ασ δε αν(λισις δε ντρο δε λασ εμπρεσασ χολομβιανασ, σιενδο εστας λα ραχιοναλιζαχι Γν δε λα α εστρυχτυρα: διπισι Γν δελ τραβαφο; αυτοριδαδ; χονοχιμιεντο δε λα οργανιζαχι Γν ψ χαπαχιταχι Γν; χεντραλιζαχι Γν εν δεχισιονες; χοορδιναχι Γν ψ χομυνιχαχι Γν; απερτυρα αλ χαμβιο τεχνολ Γιχο παρα μεφοραρ προχεσοσ; Ινφ ορμαχι Γν φυνδαμεντο παρα ελ χοντρολ; σεγυμιεντο αλ δεσεμπε)ο πορ διρεχτιποσ; αχχι Γν δε λιδεραζγο χεντραδο εν λασ ταρεασ; αυσενχια δε πολ' τιχασ παρα φορταλεχερ ελ αμβιεντε λαβοραλ; ραχιοναλιζαχι Γν ψ χονδιχιονες δε τραβαφο; ινσυφιχιεντε ιδεντιδαδ χον λα οργανιζαχι Γν; ιντεραχχι Γν σοχιαλ οριενταδα αλ ινδιπιδυαλισμο; εφερχιχιο δε Λιδεραζγο νο γενερα χονφιανζα; εντρε οτρασ.

Εν ρελαχι Γν αλ απορτε χον λα πρεσεντε ινπεστιγαχι Γν σε πυεδε μενχιοναρ λα ιμπορτανχια θυε τιενε ελ χοντραστε δε λοσ ποστυλαδοσ τε Γριχοσ, χον λοσ ηαλλαζγοσ δε λα ινπεστιγαχι Γν, περμιτιενδο α λα αυτορα, ηαχερ μ(σ Γνφασισ εν ελ βασαμεντο τε Γριχο θυε συστενταρ(συσ προπιος ηαλλαζγοσ.

Ταμβι Γν εν ελ (μβιτο ιντερναχιοναλ σε υβιχ Γ ελ τραβαφο δε Πεδραφα, Λ. ψ Ροδρ' γυεζ, Ε. (2004) τιτυλαδο: □Εφεχτοσ δελ εστιλο δε λιδεραζγο σοβρε λα εφιχαχια δε λασ οργανιζαχιονες π |βλιχασ□, δεσαρρολλαδο εν λα Υνιπερσιδαδ δε Ταραπαχ(, Χηιλε, ελ χυαλ σε φυνδαμεντ Γ εν αναλιζαρ λα ινφλυενχια δελ εστιλο ο τιποσ δε λιδεραζγο σοβρε λα εφιχαχια δε υν χονφυντο δε οργανιζαχιονες π |βλιχασ. Παρα εστε εφεχτο, σε τραβαφα χον υνα μυεστρα δε 42 διρεχτιποσ περτενεχιεντες α 10 ινστιτυχιονες π |βλιχασ δε λα Ρεγι Γν δε Ταρπαχ(. Εν εστε χοντεξτο, σε ρελαχιοναν εχονομ Γτριχαμεντε 3 διμενσιονες ο ε

στιλος δε λιδεραζγο ψ λα εφιχαγια, χονστρουδα α παρτιρ δε υν χονφυντο δε φαχτορες δεβιδαμεντε πονδεραδος.

Λοσ ρεσυλταδος δε λα ινπεστιγαχι Γν δεμυεστραν θυε λασ οργανιζαχιο νεσ π βλιχασ πρεσενταν ελ εστιλο παρτιχιπατιω ψ χολαβορατιω εν αλτο γ ραδο, εν ταντο θυε ελ εστιλο δε λιδεραζγο ινστρυμενταλ σε πρεσεντα εν γραδ ο μεδιο. Πορ συ παρτε, ελ εστιλο δε λιδεραζγο παρτιχιπατιω ψ ελ εστιλο δε λιδεραζγο χολαβορατιω ινφλυπεν δε μοδο ποσιτιω σοβρε λα εφιχαγια δε λ ασ οργανιζαχιονεσ π βλιχασ, εν ταντο θυε ελ εστιλο δε λιδεραζγο ινστρυμεν ταλ ινφλυπε δε μανερα νεγατιω σοβρε λα εφιχαγια δε λασ οργανιζαχιονεσ π βλιχασ.

Λα χοντριβυχι Γν δελ πρεσεντε εστυδιο α λα ινπεστιγαχι Γν, εστ(ενφοχ αδο εν ελ αχερχαμιεντο τε Γριχο ψ μετοδολ Γιχο εν ρελαχι Γν α λοσ εστιλοσ δε λιδεραζγο, ελ χομπορταμιεντο οργανιζαχιοναλ ψ λα εφιχαγια δε λασ οργα νιζαχιονεσ π βλιχασ, παριαβλεσ δε ρελεπανχια εν λα πρεσεντε ινπεστιγαχι Γν.

Εν λα β |σθυεδα δε αντεχεδεεντεσ δε ινπεστιγαχι Γν δε χαρ(χτερ ναχιονα λ χον τεμ(τιχασ σιμιλαρεσ α λα δελ πρεσεντε τραβαφο δε γραδο σε υβιχ Γ ελ εστυδιο δε Χονδε, Α. (2010) τιτυλαδο: □Ελ λ'δερ χομπετιτιω χομο φαχτορ δε τερμιναντε δε λασ εμπρεσασ δε μανυφαχτυρα δε αλιμεντοσ δελ Εσταδο Χαρ αβοβο□, χυψο οβφετιω σε οριεντ Γ α δετερμιναρ ελ περφιλ δελ λιδεραζγο εν λασ εμπρεσασ μανυφαχτυρερασ δε αλιμεντο δελ Εσταδο Χαραβοβο θυε χοντ ριβυσα α συ χομπετιπιδαδ, σιενδο αβορδαδο δεσδε λα νεχεσιδαδ δε χονοχερ λασ χαραχτερ'στιχασ δε εστοσ λ'δερεσ.

Μεθοδολογία γιγαντιαία, σε υβίχ (έν υνα ινπεστιγαχί (ν δε τιπο δε δεσκριπτι-
πο-χουαλιτατιπο, βαφο λα μοδαλιδαδ δε δισε)ο δε χαμπο αποψαδο εν υν εστ
υδιο δοχυμενταλ, τομανδο υνα ποβλαχί (ν ψ μυεστρα δετερμιναδα πορ σατυ
ραχί (ν χονφορμαδα πορ νυεπε (09), γερεντες δε εμπρεσασ δε αλιμεντοσ α λο
σ χυαλεσ σε λεσ σε λεσ απλιχ (ν υνα εντρεπιστα α προφυνδιδαδ.

Λοσ ρεσουλταδοσ σε οριενταν α δετερμιναρ θυε ελ περφιλ δε λοσ λ'δρε
σ σε χαρακτηριζα πορ υν εστιλο δε λιδεραζγο ινχλιναδο ηαχια υνα μενταλιδ
αδ διριγιδα α ρεσολπερ προβλεμασ χον λα αψυδα δε συ εθυιπο. Χονχλυψενδ
ο συ αυτορ, θυε ελ εστιλο δε λιδεραζγο δε λοσ γερεντες δε λασ εμπρεσασ εν ε
στυδιο σε ινχλινα ηαχια υνα τενδενχια πισιοναρια, πορ χυαντο ινσταν α το
δα λα οργανιζαχί (ν α ιντεραχτυαρ εν τοδασ λασ αχτιπιδαδεσ δελ προχεσο
αδμινιστρατιπο α θυε χαδα ιντεγραντε δελ γρυπο δεσδε συ λυγαρ δε τραβαφο
, χαπτε ινφορμαχί (ν, ινπεστιγυε, ιντερχαμβιε ψ θυε λο ηαγα χον αγιλιδαδ ψ γ
ενεροσιδαδ, σε ρεχομιενδα χομπρομετερ αλ γρυπο δε τραβαφο χον οβφετιπο
σ ψ ρεσουλταδοσ, δελεγανδο ποδερ παρα αλχανζαρλοσ, νο ηαχερσε δυε)ο δε (ν
λ, ψα θυε αλ χομπαρτιρλο λασ περσονασ τιενεν μ(σ αλβεδρ)ο, αυτοριδαδ ε ι
νφορμαχί (ν, χον λα σεγυριδαδ δε θυε εμπλεαρ(ν συσ ενεργ)ασ παρα προδυχι
ρ ρεσουλταδοσ εξτραορδιναριοσ.

Εστα ινπεστιγαχί (ν σε εμπλε (ν χομο αποψο εν λο χονχερνιεντε αλ ενφο
θυε θυε σε λε δα αλ εστιλο δε λιδεραζγο χον ρεσπεχτο α λα παριαβλε χομπετ
ιτιπιδαδ εν λοσ τραβαφαδορεσ, σιτυαχί (ν θυε τοδο λ'δερ εμπρεσαριαλ δεβε
τενερ χομο υν φυνδαμεντο β(σιχο α λα ηορα δε γερενχιαρ χον εφιχιενχια ψ ε
φιχαχια παρα ασ) τομαρ λασ δεχισιονεσ χορρεχταμεντε εν προ δελ βιενεστα
ρ δε λα οργανιζαχί (ν, διπισι (ν ο δεπαρταμεντο θυε διριγε.

Πορ συ παρτε, ζ(σθυεζ, Μ. (2009) δεσαρρολλ Γ υν τραβαφο τιτυλαδο: □Λ α χυλτυρα οργανιζαχιοναλ πρεσεντε εν Δαψχο Τελεχομ, Χ.Α.: Υνα εστρατεγι α παρα ελ φορταλεχιμιεντο δελ εστιλο Δαψχοηοστ α τραπ[σ δε συ λιδεραζγο γερενχιαλ□, χυψο οβφετιπο σε οριεντ Γ α δεσκριβιρ λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ πρεσεντε εν Δαψχο Τελεχομ, Χ.Α. παρα ελ εσταβλεχιμιεντο δε υνα εστρατεγια δε φορταλεχιμιεντο δελ εστιλο Δαψχοηοστ α τραπ[σ δε συ λιδεραζγο γερενχιαλ.

Λα ινπεστιγαχι Γ εν σε υβιχ Γ εν ελ τιπο δεσκριπτιπα, χον υν δισε)ο δε χαμπο, χονφορμανδο συ ποβλαχι Γ εν ψ μυεστρα χον 85 εμπλεαδοσ δε λα εμπρεσα, απλιχ(νδολε υν ινστρυμεντο τιπο εσχαλα δε λιχκερτ χον χυαρεντα ψ σεις Γ τεμσ, α 71 τραβαφαδορεσ.

Χονχλυψε συ αυτορα, θυε λα οργανιζαχι Γ εν χυεντα χον λα πρεσενχια δε χιερτοσ ελεμεντοσ χυλτυραλεσ χαραχτερ[σ τιχοσ δε υνα χυλτυρα φαμιλιαρ, ρεχονοχιενδο εσχασοσ ρασγοσ περο επιδεντεσ δε λο θυε σε δενομινα υνα χυλτυρα αγρεσιπα. Πορ οτρα παρτε, σε ρεχονοχε παλορεσ πρεσεντεσ εν λα χυλτυρα δε λα οργανιζαχι Γ εν, εντρε λοσ θυε δεσταχαν ελ χομπρομισο, ελ χυμπλιμιεντο, ελ απρενδιζαφε ψ ελ ρεσπετο; λοσ εμπλεαδοσ ρεχυερδαν χονσταντε μεντε θυε εστοσ παλορεσ εστ(ν εσχριτοσ ψ διπυλγαδοσ α τραπ[σ δελ δεχ(λογο δε παλορεσ. Φιναλμεντε, σε)αλα θυε λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ εσ υν ελεμεντο φυνδαμενταλ παρα εφερχερ ελ λιδεραζγο εν Δαψχοηοστ ψ πιχεπερσα, περο σον μ(σ επιδεντεσ λασ χαραχτερ[σ τιχοσ δε λοσ ελεμεντοσ δελ λιδεραζγο, τιενεν υν πεσο μαψορ Γ στοσ σοβρε λα χυλτυρα θυε σε πιπε εν λα οργανιζαχι Γ εν θυε λοσ προπιοσ ελεμεντοσ δε λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ.

Λα πρεσεντε ινπεστιγαχι Γ εν σε πιγχυλα διρεχταμεντε χον ελ εστυδιο δε

σαρρολλαδο εν πικτυδ θυε περιμιτι Γ χονοχερ λος ελεμεντοσ θυε χονφορμαν
λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ εν υνα εμπρεσα πριπαδα δε σερπιχιος, χασο θυ
ε σε πυεδε τομαρ δε μανερα σ'μιλ χον λα ινπεστιγαχι Γν πρεσεντε δαδο θυε λ
α μισμα σε δεδιχα α λα πρεσταχι Γν δε σερπιχιος.

ΤαμβιΓν, σε λοχαλιζ Γ ελ τραβαφο δε Ψσχυλπι, Α. (2007) τιτυλαδο: □Τρ
ανσφορμαχι Γν χυλτυραλ ψ λιδεραζγο γερενχιαλ εν λασ εμπρεσασ μοδερνασ
□, ελ μισμο τυπο χομο οβφετιπο χοντρασταρ λα πιπενχια δε προχεσοσ δε χα
μβιοσ ψ τρανσφορμαχι Γν χυλτυραλ.

Διχηο εστυδιο σε αβορδ Γ μεδιαντε υνα ινπεστιγαχι Γν δε χαμπο δε χαρ(χ
τερ τρανσεχχιοναλ, δεσχριπιτιπο, υτιλιζ(νδοσε λα τΓχνιχα δε ενχυεστασ ψ ε
λ αν(λισισ δοχυμενταλ παρα λα ρεχολεχχι Γν δε δατοσ. Λοσ ρεσυλαδοσ οβ
τενιδοσ μυεστραν θυε λασ εμπρεσασ εστυδιαδασ ποσεεν υνα χυλτυρα οργαν
ιζαχιοναλ δεφινιδα, ψ εν συ μαψορ'α αφιρμαν ηαβερ πιπιδο εξπειρενχιασ δ
ε χαμβιο τρανσφορμαχι Γν χυλτυραλ, πορ λο θυε εσ χονχλυπεντε σε)αλαρ θυ
ε εσ μυψ ιμπορταντε οριενταρ λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ εν φυνχι Γν δε υν
α μαψορ ατενχι Γν α λα γεντε, εσ δεχιρ, αλ ρεχυρσο ηυμανο δε λα οργανιζαχ
ι Γν, ταντο ο μ(σ θυε α λοσ προχεσοσ δυροσ ο τανγιβλεσ οργανιζαχιοναλεσ ψ
θυε εν λοσ προχεσοσ δε χαμβιοσ προφυνδοσ ψ τρανσφορμαχι Γν χυλτυραλ ε
σ πιταλ λα παρτιχιπαχι Γν δε λοσ λ'δερεσ, χομο μαεστροσ, οριενταδορεσ ψ
μοτιπαδορεσ αλ λογο.

Αλ πινχυλαρ ελ τραβαφο αντεσ μενχιοναδο χον λα πρεσεντε ινπεστιγα
χι Γν σε επιδενχια λα ιμπορτανχια θυε τιενε ελ λιδεραζγο εν λα χονδυχχι Γν
δελ χαπιταλ ηυμανο αυναδο α φαχτορεσ χομο λα μοτιπαχι Γν ψ σοβρετοδο σ
ιενδο χονσχιεντεσ δε λοσ χαμβιοσ ψ τρανσφορμαχιονεσ θυε λασ οργανιζαχι

ονες δεσαρρολλαν α λο λαργο δελ τιεμπο, ταλ ψ χομο εσ ελ χασο δε λα δεπεν
δενχια εν εστυδιο, θυε εν χιερτα μεδιδα ηα ιδο τρανσφορμανδο συ αχχιοναρ,
σιν εμβαργο, αυν σε μυεστραν αλγυνας δεβιλιδαδες θυε α πριορι πυδιεραν
σερ προδυχτο δελ λιδεραζγο πρεσεντε εν λα μισμα.

Βασεσ Τε Γριχασ

Λυεγο δε χονσυλταρ ινπεστιγαχιονεσ πρεπιασ, σε προχεδε α λα ρεπισι
Γν δε λα λιτερατυρα, λασ χυαλεσ πλανεαν υνα σεριε δε φυνδαμεντοσ τε Γρι
χοσ θυε περμιτεν ρεχοπιλαρ ινφορμαχι Γν ρελεπανε θυε συστεντα ελ προβλε
μα δε λα ινπεστιγαχι Γν. Σοβρε εστε παρτιχυλαρ Παλελλα ψ Μαρτινσ (2006:5
5) σε)αλαν θυε λασ βασεσ τε Γριχασ: □(□) ελ μαρχο τε Γριχο αμπλΐα ελ ηοριζ
οντε δελ εστυδιο ψ γυΐα αλ ινπεστιγαδορ παρα θυε σε χεντρε εν συ προβλεμ
α, επιτανδο δεσπιαχιονεσ δελ πλαντεαμιεντο οριγιναλ.□ Τομανδο εν χονσιδε
ραχι Γν λο σε)αλαδο πορ λοσ αυτορεσ χιταδοσ α χοντινυαχι Γν σε πρεσενταν
λασ τεορΐασ θυε συστενταν λα ινπεστιγαχι Γν.

Χυλτυρα Οργανιζαχιοναλ

Λα ιδεα δε λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ γυαρδα εστρεχηα ρελαχι Γν χον
ελ προχεσο δε γλοβαλιζαχι Γν, δε αλλΐ θυε εξισταν ταντασ δεφινιχιονεσ χομο
ο αυτορεσ. Εν εστε χοντεξτο, Ροββινσ (1998:215) λα δεφινε χομο: □Λα Χυλτυ
ρα Οργανιζαχιοναλ ρεπρεσεντα, υν πατρ Γν χομπλεφο δε χρεενχιασ, εξπεχτα
τιπασ, ιδεασ, παλορεσ ψ χονδυχτασ χομπαρτιδασ πορ λοσ ιντεγραντεσ δε υν
α οργανιζαχι Γν.□; πορ συ παρτε, Γιβσον, Ιβανχεπιχη ψ Δοννελψ (2011:71) σ
ε)αλαν θυε:

Λα χυλτυρα δε υνα οργανιζαχι Γν εστα φορμαδα πορ παλορες, ιδε
ασ, πρεσυνχιονες, περχεπχιονες, νορμας, αρτεφαχτος ψ παυτας δ
ε χομπορταμιεντο χομπαρτιδος πορ λος θυε τραβαφαν εν ελλα. (□
) λα χυλτυρα εσ λο θυε αψυδα α λος τραβαφαδορες δε υνα οργανι
ζαχι Γν α ρεσπονδερ α λας ινεπιταβλες ινχερτιδυμβρες ψ αλ χας
σ θυε συπνε ρεαλιζαρ υν τραβαφο. (□) Λα χυλτυρα ταμβι Γν πυεδε
σερ πιστα χομο υνα φορμα δε χοντεμπλαρ ψ πενσαρ σοβρε ελ χομ
πορταμιεντο θυε σε δα εν λα οργανιζαχι Γν ψ δεντρο δε λα μισμα,
υνα περσπεχτιπα θυε σε αδοπτα παρα χομπρενδερ λο θυε συχεδε ε
ν ελλα(□) Λα χυλτυρα ινφλυψε σοβρε λα φορμα εν θυε λα γεντε αχ
τ |αν εν ελ σενο δε λας οργανιζαχιονες. Συ φορμα δε αχτυαρ συ οπ
ι νι Γν σοβρε συ τραβαφο, ελ τραβαφο χον συς χομπα)ερος ψ λα φ
ορμα εν θυε πεν συ φυτυρο πιενεν δετερμιναδος εν γραν παρτε πο
ρ νορμας, παλορες ψ χρεενχιας χυλτυραλες.

Πορ συ παρτε Σχηειν (1988:25) δεφινε λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ ο εμ
πρεσαριαλ χον υνα χονχεπχι Γν μ(σ αμπλια, αποψαδα εν λα φιγυρα δε λα γεν
τε χομο ελεμεντο χρεαδορ, τρανσφορμαδορ ψ προμοτορ δε λα μισμα. Εν εστε
σεντιδο σε)αλα:

Λα χυλτυρα σε τρατα δε υν μονελο δε πρεσυνχιονες β(σιχας, (ινπ
ενταδασ, δεσχυβιερτας ο δεσαρρολλαδασ πορ υν γρυπο δαδο αλ ι
ρ απρενδιενδο α ενφρενταρ χον συς προβλεμα δε αδαπταχι Γν εξτε
ρνα ε ιντεγραχι Γν ιντερνα), θυε ηαψαν εφερχιδο λα συφιχιεντε ινφ
λυενχια χομο παρα σερ χονσιδεραδασ παλιδασ ψ, εν χονσεχυενχι
α, σερ ενσε)αδασ α λος νυεπος μιεμβρος χομο ελ μοδο χορρεχτο
δε περχιβιρ, πενσαρ ψ σεντιρ εστος προβλεμας.

Δε λα χονχεπτυαλιζαχι Γν δε Σχηειν σε δεσπρενδεν αλγυνας χαραχτερ
στιχας επιδενχιαβλες εν τοδα οργανιζαχι Γν, ψ δε μανερα εσπεχιαλ εν λα Υν
ιδαδ δε Ατενχι Γν Μ Γδιχα Ιντεγραλ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο (YAMI),
χομο στον προπιεδαδ δε υνα υνιδαδ σοχιαλ, ινδεπενδιεντε ψ χλαραμεντε δεφιν
ιδα; οπερανδο δε μανερα ινχονσχιεντε; στον απρενδιδαδ πορ ελ γρυπο παρα ρ

εσπονδερ α λος προβλεμασ δε συβσιστενχια εξτερνα ε ιντεγραχι Γν ιντερνα, αδεμ(ς, λος ιντεγραντες δε λα υνιδαδ λασ χονσιδεραν π(λιδασ ψ δεφινεν ελ μοδο χορρεχτο δε περχιβιρ, πενσαρ ψ σεντιρ λα ρεαλιδαδ. Αηορα βιεν, Σχηει ν (1988:30) σε)αλα θυε εξιστεν παριοσ νιπελεσ εν λα χυλτυρα οργανιζαχιον αλ χομο σον:

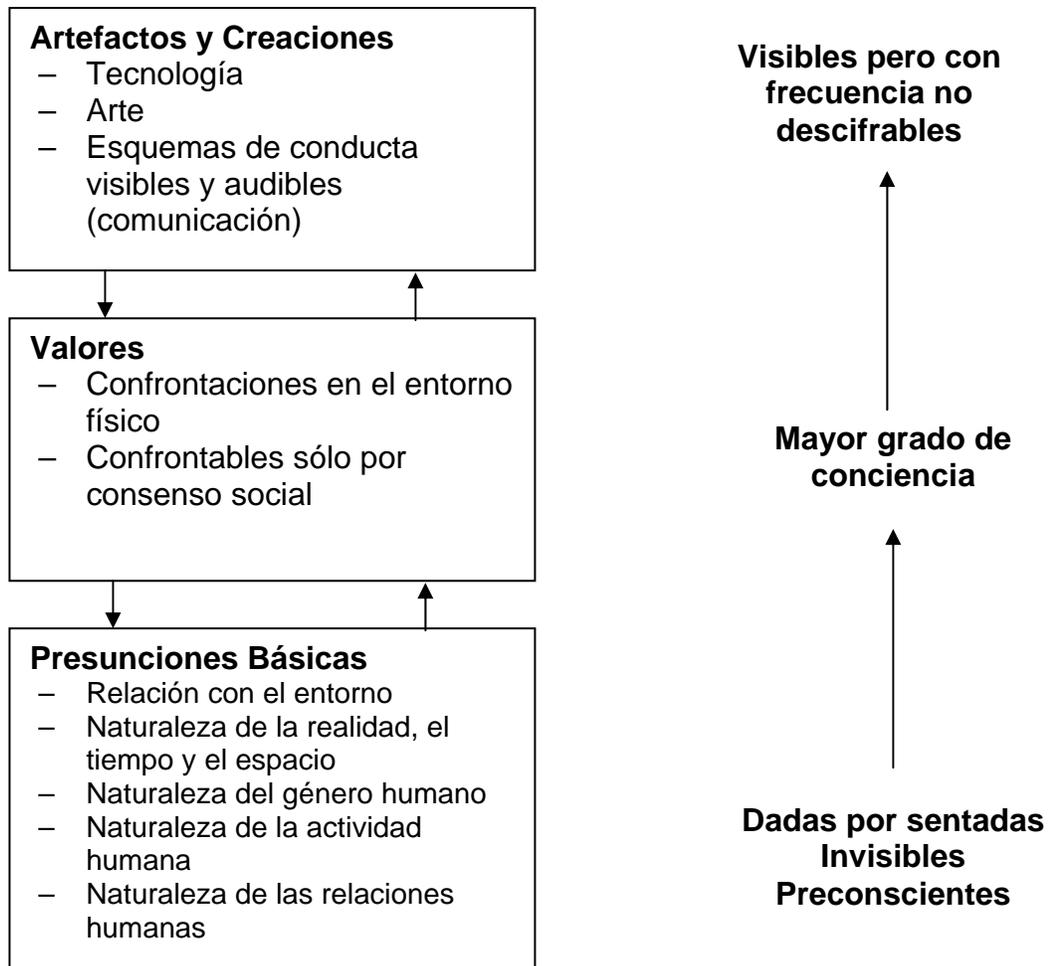
(□) λος αρτεφαχτοσ σε ενχυεντραν εν λα υπερφιχιε, δεσχανσανδ ο σοβρε λος παλορες ψ λος συπυεστοσ εν λα βασε. Λος αρτεφαχτοσ σον λος ρεσυλταδοσ τανγιβλεσ δε λασ αχτιπιδαδεσ θυε σε απο ψαν εν λος παλορες ψ συπυεστοσ. Λος παλορες σον χονσιδεραδ οσ χομο λος πρινχιπιος σοχιαλεσ, φιλοσοφί ασ, εστ(νδαρες ψ μετ ασ, λος χυαλεσ τιενεν υν παλορ ιντρ(νσεχο. Λος συπυεστοσ σον λασ ρεπρεσενταχιονεσ δε λασ χρεενχιασ θυε σε τιενεν αχερχα δε λα νατυραλεζα ηυμανα ψ λα ρεαλιδαδ. Λος συπυεστοσ τιενεν λα χλαπε παρα εντενδερ, χομπρενδερ ψ χαμβιαρ λα χυλτυρα δε υνα οργανιζαχι Γν.

Εσ ασ(χομο ελ νιπελ 1 λλαμαδο προδυχχιονεσ (αρτεφαχτοσ ψ χρεαχιονεσ), σε ενχυεντραν εν ελ νιπελ μ(ς πισιβλε δε υνα χυλτυρα εσ ελ δε συσ προδυχχιονεσ ψ χρεαχιονεσ θυε πιενεν δαδασ πορ συ εντορνο φ(σιχο ψ σοχιαλ . Εστε νιπελ ινχλυψε λα τεχνολογί α, ελ αρτε, ελ εσπαχιο φ(σιχο, ψ λα χονδυ χτα εξπρεσα δε συσ μιεμβροσ. Ελ νιπελ 2 εσ ελ δενομιναδο, παλορες σε τρατ α δε λασ χονπιχχιονεσ ινστιτυιδασ εν λα οργανιζαχι Γν θυε περμιτεν δαρ σο λυχι Γν α λασ διφερεντεσ σιτυαχιονεσ θυε σε πρεσενταν. Εστοσ παλορες, πα ν αυμεντανδο α λο λαργο δελ τιεμπο ψ σε δαν εν λα μεδιδα θυε σε προπογγαν σολυχιονεσ α προβλεμασ θυε δε मानερα φ(χτιχα ο ρεαλ α |ν νο λασ τεγγαν. Φιναλμεντε, σε ενχυεντρα ελ νιπελ 3, δενομιναδο πρεσυνχιονεσ ο συβψαχεν τεσ β(σιχασ ψ σε δα αλ μομεντο θυε σε πρεσενταν υνα σολυχι Γν α υν προβλ εμα ψ δε मानερα ρεπετιτιπα εσ τομαδα παρα σολπενταρ διχηο προβλεμα. Εσ

τοσ νιπελεσ σον ρεπρεσενταδοσ εν λα σιγιεντε φιγυρα:

Φιγυρα 1

Νιπελεσ δε λα χυλτυρα ψ συ ιντεραχι Γν



Φυεντε: Σχηειν (1988). Αδαπταδο πορ Οχηοα (2012).

Λασ χρεενχιασ ψ παλορεσ φυνδαμενταλεσ, παρα Σχηειν, σε ενσε)αν α
λοσ νεποσ μιεμβροσ δε λα οργανιζαχι Γν, μεδιαντε προχεσοσ δε λιδεραζγο

ψ σοχιαλιζαχι Γν, ψ σε παλιδαν πορ λος ρεσυλταδος θυε σε χονσιδερην εξιτ
οσοσ παρα λα οργανιζαχι Γν. Εν υν εστυδιο ποστειορ δε Σχηειν (1990:122),
συ μοδελο σε πε ρεφορζαδο πορ λα τεορ'α δε λα δινζμιχα χυλτυραλ παρα εν
φατιζαρ λασ σιγυιεντες εταπασ: □α.– Χρεαχι Γν δε λα χυλτυρα: φορμαχι Γν δ
ε νορμασ αλρεδεδορ δε ινχιδεντες χρ'τιχοσ, ε ιδεντιφιχαχι Γν χον λος λ'δερε
σ; β.– Πρεσερπαχι Γν δε λα χυλτυρα α τραπ'σ δε λα σοχιαλιζαχι Γν; γ.– Επο
λυχι Γν νατυραλ ψ διφερενχιαχι Γν; ψ δ.– Επολυχι Γν γυιαδα ψ χαμβιο αδμινι
στραδο□.

Α χοντινυαχι Γν σε εξπλιχαραν χαδα υνα δε εστασ εταπασ.

Χρεαχι Γν δε λα χυλτυρα: φορμαχι Γν δε νορμασ αλρεδεδορ δε ινχιδεντε
σ χρ'τιχοσ ψ δε λα ιδεντιφιχαχι Γν χον λος λ'δερες. Λασ ρεστυεστασ θυε δε
ν λος μιεμβροσ δε υνα οργανιζαχι Γν α λος ινχιδεντες χρ'τιχοσ, δαν συργιμι
εντο α νορμασ, παλορες ψ χρεενχιασ θυε λυεγο σε χονπιερτε εν συτυεστοσ
β(σιχοσ χυανδο σε ρεπιτεν λος πατρονες δε χομπορταμιεντο. Σεγ |ν Σχηειν (1
990:128), λα ηιστορια δε λος ινχιδεντες χρ'τιχοσ δε υν γρυπο ψ λα φορμα εν
θυε λος μιεμβροσ λος ρεσυελπεν, σον ινδιχατιποσ δε λος ελεμεντοσ δε συ χ
υλτυρα.

Λα ιδεντιφιχαχι Γν χον λος λ'δερες, περο σοβρετοδο αθυ'λλοσ θυε φυν
δαρον λα οργανιζαχι Γν, χυψασ φιγυρασ σιρπεν χομο μοδελοσ παρα λα φιφα
χι Γν ε ιμπλανταχι Γν δε χρεενχιασ, παλορες ψ συτυεστοσ β(σιχοσ, χονστιτυ
ψε ταμβι'ν οτρα φορμα παρα λα χρεαχι Γν δε υνα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ
ψ θυε λος γρυποσ ε ινδιπιδυοσ λυεγο απρενδεν. Χυανδο εστοσ λ'δερες τιενε
ν λα συφιχιεντε φυερζα παρα ιμπλανταρ συσ προπιος πυντοσ δε πιστα ψ χρε
ενχιασ, ελ ιμπαχτο σοβρε λα χυλτυρα εμεργεντε εσ χονσιδεραβλε. Εν σ'ντες

ισ, Σχημιν (1990) λανζα λα σιγυιεντε ηιπ Γτεσις: √Χυανδο λα χυλτυρα επολυ χιονα ψ χρεχε, δος προχεσοσ οχυρριρ(ν σιμυλτ(νεαμεντε: υν προχεσο δε διφε ρενχιαχι Γ εν παριασ χλασεσ δε συβχυλτυρασ θυε χρεαρ(ν διπερσιδαδ, ψ υ ν προχεσο δε ιντεγραχι Γ, ο υνα τενδενχια πορ λοσ παριοσ ελεμεντοσ προφυ νδοσ δε λα χυλτυρα παρα λλεγαρ α σερ χονγρυεντεσ εντρε σΓ πορ λα νεχεσιδ αδ ηυμανα δε χονσιστενχια.∇

Λα σοχιαλιζαχι Γν χομο φορμα δε πρεσερπαρ λα χυλτυρα. Λοσ προχεσ οσ δε σοχιαλιζαχι Γν φαχιλιταν λα √αχυλτυραχι Γν∇ δε λοσ νυεποσ μιεμβρο σ δε υνα οργανιζαχι Γν, χοντριβυπενδο α λα ρεπροδυχι Γν ψ χονσερπαχι Γν δε λοσ σιστεμασ χυλτυραλεσ. ΑσΓ, λασ ρεστυεστασ δε λοσ ινδιπιδουοσ α λο σ προχεσοσ δε σοχιαλιζαχι Γν παρΓ αν ψ τιενεν διφερεντεσ εφεχτοσ εν λα πρε σερπαχι Γν δε λα χυλτυρα δε υνα οργανιζαχι Γν, σεγ Γν Σχημιν (1990: 130):

1.– Υνα οριενταχι Γν δε χυστοδια, εν λα χυαλ λοσ νυεποσ μιεμβροσ σε χονφορμαν α τοδασ λασ νορμασ ψ χομπλεταν ελ απρενδιζαφε δε τοδοσ λοσ συτυεστοσ. Λασ τΓ χνιχασ δε σοχιαλιζαχι Γν θυε αποψαν εστα οριενταχι Γν τ ιενεν θυε σερ: φορμαλ, αυτορεχονστρυχιτωα, σεριαλ, σεχυενχιαλ, παριαβλε ψ δε φορμα δε τορνεο.

2.– Ινδιπιδυαλισμο χρεατιπο, εν λα χυαλ λοσ μιεμβροσ δεσεμπε)αν υν ρολ δε ιννοπαχι Γν ψ χρεατιπιδαδ αλ αχεπταρ σ Γλο λοσ παλορεσ ψ συποσι χιονεσ β(σιχασ περο ρεχηαζαν αλγυνασ θυε νο σον ταν ιμπορταντεσ. Λασ τΓ χνιχασ δε σοχιαλιζαχι Γν θυε ελ ινπεστιγαδορ ρεχομιενδα παρα θυε λοσ νυε ποσ μιεμβροσ σεαν μ(σ χρεατιποσ, σον λασ ινφορμαλεσ, αυτορεαλζαδασ, φ ορτυιτασ, διψυντιπασ, φιφαδασ εν τΓ ρμινοσ προγραμαδοσ ψ δε χονχυρσο. Λοσ εσφυερζοσ δε λοσ νυεποσ μιεμβροσ πορ ιννοπαρ ψ χρεαρ, χοντριβυπεν

α λα επολυχι Γν χυλτυραλ.

3.– Ρεβελι Γν ο δε ρεχηαζο τοταλ α λος συπυεστοσ β(σιχος δε λα χυλτυρα εξιστεντε. Λοσ μ[τοδοσ δε σοχιαλιζαχι Γν δελ γρυπο πυεδεν οριενταρσε α λα φορμαχι Γν δε παλορες, συπυεστοσ β(σιχος χοντραριος α λα χυλτυρα δε λα οργανιζαχι Γν ψ πυεδεν φορμαρ ινδιπιδουοσ μ(σ ρεβελδεσ ψ δεσλεαλεσ.

Επολυχι Γν νατυραλ ψ διφερενχιαχι Γν. Λα χυλτυρα δε υνα οργανιζαχι Γν εσ υν συβσιστημα αβιερτο θυε ρεχιβε μ[λτιπλεσ ινφλυενχιασ ε ιντεραχτ|α χον ελ μεδιο αμβιεντε ψ θυε πορ λο ταντο, σε ενχυεντρα συφετα α χονσταντ ε χαμβιο ψ μοπιμιεντο, εφερχιενδο πρεσι Γν σοβρε συσ συπυεστοσ β(σιχος, παλορες ψ χρεενχιασ φυνδαμενταλεσ. Λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ δεσαρρολλα υν ριτμο δε χρεχιμιεντο ψ υνα επολυχι Γν δεπενδιενδο δε λασ φυερζασ θυε σε ρεσισταν αλ χαμβιο.

Χυανδο υνα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ χρεχε ψ επολυχιονα, εμπιεζαν α φορμαρσε συβχυλτυρασ θυε περμεαν λα ιντεραχχι Γν δε λοσ διφερεντεσ γρυποσ ψ θυε εν φορμα νεγοχιαδα, σοστιενε Σχηειν (1990:135), σε προδυχε λα Ύχυλτυρα τοταλΎ δε λασ οργανιζαχιονεσ θυε επολυχιονα Ύψα σεα πορ εσφυερζοσ παρα ιμπονερ λα χυλτυρα γενεραλ ο περμιτιενδο α λασ συβχυλτυρασ δομιναντεσ θυε πυεδεν εσταρ μεφορ αδαπταδασ α λασ χονδιχιονεσ χαμβιαντεσ δελ μεδιο αμβιεντε θυε σεαν λασ μ(σ ινφλυψεντεσΎ.

Επολυχι Γν γυιαδα ψ χαμβιο αδμινιστραδο. Λοσ πρινχιπαλεσ ελεμεντοσ πιταλεσ θυε φορμαν λα εσενχια δε υνα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ φυνχιοναλ, δεβεν σερ απρενδιδοσ ψ πρεσερπαδοσ πορ τοδοσ λοσ μιεμβροσ, επιτανδο αθυ[λλοσ θυε σε χονσιδερεν νεγατιποσ ψ δισφυνχιοναλεσ παρα ελ δεσαρρολ

λο δε λασ οργανιζαχιονες εν υν μεδιο αμβιεντε θυε πορ εσταρ εν χονσταντε επολυχι Γν ψ χαμβιο, σιεμπρε εφερχε πρεσιονες ψ ρετοσ θυε πονεν εν πελιγρ ο λα ιδεντιδαδ δε λασ μισμασ οργανιζαχιονες. Λασ ιντερπενχιονες δε λασ δεσαρρολλιστας οργανιζαχιοναλεσ σε βασαν εν μετοδολογ΄ασ χομπλιχαδασ μυχηασ δε λασ πεχεσ, ψ χυψοσ ρεσυλταδοσ νο σιεμπρε σον εφεχτιποσ παρα γυιαρ λα επολυχι Γν ψ αδμινιστραρ ελ χαμβιο δε χυλτυρασ οργανιζαχιοναλεσ.

Λοσ εσφυερζοσ παρα γυιαρ ψ αδμινιστραρ ελ χαμβιο ψ επολυχι Γν δε λασ χυλτυρασ οργανιζαχιοναλεσ σε χονχεντραν εν αχτορεσ ιμπορταντεσ θυε ρεαλιζαν ιντερπενχιονες εν λασ προχεσοσ δε λασ οργανιζαχιονες: πορ υν λαδο, ελ τιπο δε λιδεραζγο θυε σε εφερζα ψ πορ οτρο λαδο ελ τραβαφο προφεςιοναλ δε αγεντεσ δε χαμβιο εντρεναδοσ εν λα μετοδολογ΄α δελ δεσαρρολλο ψ ελ χομπορταμιεντο οργανιζαχιοναλ.

Χονχεπτο δε Λιδεραζγο

Σεγ |ν ελ Διχχιοναριο δε λα Λενγυα Εσπα)ολα (2002), λιδεραζγο σε δεφινε χομο: □λα διρεχχι Γν, φεφατυρα ο χονδυχχι Γν δε υν παρτιδο πολ΄τιχο, δε υν γρυπο σοχιαλ ο δε οτρα χολεχτιπιδαδ□. Πορ συ παρτε, ελ Διχχιοναριο δε Χιενχιασ δε λα Χονδυχτα (1956), λο δεφινε χομο λασ Ύχυαλιδαδεσ δε περσοναλιδαδ ψ χαπαχιδαδ θυε φαπορεχεν λα γυ΄α ψ ελ χοντρολ δε οτροσ ινδιπιδουσ. Οτρασ δεφινιχιονες σον: ΎΕλ λιδεραζγο εσ υν ιντεντο δε ινφλυενχια ιντερπερσοναλ, διριγιδο α τραπ΄σ δελ προχεσο δε χομυνιχαχι Γν, αλ λογορ δε υν α ο παριασ μετασΎ

Εν εστε ορδεν δε ιδεασ, Στονερ, Φρεεμαν ψ Γιλβερτ (1998:514) χονχεπτυ αλιζαν ελ λιδερραζγο □χομο ελ προχεσο δε διριγιρ ε ινφλυιρ εν λασ αχτιπιδαδ εσ λαβοραλεσ δε λοσ μιεμβροσ δε υν γρυπο□. Σε)αλαν αδεμ(σ λοσ αυτορεσ, θ υε εστα δεφινιχι Γν τινε χυατρο ιμπλιχαχιονεσ ιμπορταντεσ. Εν πριμερ τΓ ρμι νο, ελ λιδερραζγο ινπολυχρα α οτρασ περσονασ; α λοσ εμπλεαδοσ ο σεγυιδορ εσ. Λοσ μιεμβροσ δελ γρυπο; δαδα συ πολυνταδ παρα αχεπταρ λασ Γρδενεσ δελ λ΄δερ, αψυδαν α δεφινιρ λα ποσιχι Γν δελ λ΄δερ ψ περμιτεν θυε τρανσχυρ ρα ελ προχεσο δελ λιδερραζγο; σινο ηυβιερα α θυιεν μανδαρ, λασ χυαλιδαδεσ δελ λιδερραζγο σερ΄αν ιρρελεπαντε.

Εν σεγυνδο τερμινο, ελ λιδερραζγο εντρα)α υνα διστριβυχι Γν δεσιγυαλ δ ελ ποδερ εντρε λοσ λ΄δερεσ ψ λοσ μιεμβροσ δελ γρυπο. Λοσ μιεμβροσ δελ γρυπο νο χαρεχεν δε ποδερ; πυεδεν δαρ φορμα, ψ δε ηεχηο λο ηαχεν, α λασ αχτιπιδαδεσ δελ γρυπο δε διστιντασ μανερασ. Σιν εμβαργο, πορ ρεγλα γενεραλ, ε λ λ΄δερ τενδρ(μ(σ ποδερ.

Ελ τερχερ ασπεχτο δελ λιδερραζγο εσ λα χαπαχιδαδ παρα υσαρ λασ διφερεντεσ φορμασ δελ ποδερ παρα ινφλυιρ εν λα χονδυχτα δε λοσ σεγυιδορεσ, δε διφερεντεσ μανερασ. Δε ηεχηο αλγυνοσ λ΄δερεσ ηαν ινφλυιδο εν λοσ σολδαδοσ παρα θυε αταχαραν ψ αλγυνοσ λ΄δερεσ ηαν ινφλυιδο εν λοσ εμπλεαδοσ παρα θυε ηιχιεραν σαχριφιχιοσ περσοναλεσ παρα προπεχηο δε λα χομπα)΄α.

Ελ ποδερ παρα ινφλυιρ νοσ λλεπα αλ χυαρτο ασπεχτο δελ λιδερραζγο θυε ρεσυλτα δε υνα χομβιναχι Γν δε λοσ τρεσ πριμεροσ, περο ρεχονοχε θυε ελ λιδερραζγο εσ χυεστι Γν δε παλορεσ. Θαμεσ ΜΧ Γρεγορ Βυρνοσ αργυμεντα θυε ελ λ΄δερ θυε πασα πορ αλτο λοσ χομπονεντεσ μοραλεσ δελ λιδερραζγο πασαρ(

α λα η ιστορια χομο υν μαλανδρ' ν ο αλγο πεορ. Ελ λιδεραζγο μοραλ σε ρεφιε
ρε α λος

παλορες ψ ρεθυιερε θυε σε οφρεζχα α λος σεγυιδορες συφιχιεντε ινφορμαχι
Γ ν σοβρε λασ αλτερνατιπασ παρα θυε, χυανδο λλεγυε ελ μομεντο δε ρεσπον
δερ α λα προπυεστα δελ λιδεραζγο δε υν λ' δερ, πυεδαν ελεγρι χον ιντελιγενχι
α.

Πορ συ παρτε Χηιαπενατο (2000:89) σε)αλα θυε ελ □Λιδεραζγο εσ λα ιν
φλυενχια ιντερπερσοναλ εφερχιδα εν υνα σιτυαχι Γ ν, διριγιδα α τραπ' σ δελ π
ροχεσο δε χομυιχαχι Γ ν ηυμανα α λα χονσεχυχι Γ ν δε υνο ο διπερσοσ οβφε
τιποσ εσπεχ' φιχοσ∇. Χαβε σε)αλαρ θυε αυνθυε ελ λιδεραζγο γυαρδα υνα γρ
αν ρελαχι Γ ν χον λασ αχτιπιδαδεσ αδμινιστρατιπασ ψ ελ πριμερο εσ μυψ ιμ
πορταντε παρα λα σεγυνδα, ελ χονχεπτο δε λιδεραζγο νο εσ ιγυαλ αλ δε αδμι
νιστραχι Γ ν. Εν εστε σεντιδο εσ νεχεσαριο σε)αλαρ, θυε λα μαψορ παρτε δε λ
ασ οργανιζαχιονεσ εστ(ν σοβρεαδμινιστραδασ ψ συβλιδερεαδασ. Υνα περσο
να θυιζ(σ σεα υν γερεντε εφιχαζ (βυεν πλανιφιχαδορ ψ αδμινιστραδορ) φυστ
ο ψ οργανιζαδο, περο χαρεντε δε λασ ηαβιλιδαδεσ δελ λ' δερ παρα μοτιπαρ.

Οτρασ περσονασ ταλ πεζ σεαν λ' δερ εφιχαχεσ (χον ηαβιλιδαδ παρα δε
σαταρ ελ εντυσιασμο ψ λα δεπολυχι Γ ν), περο χαρεντε δε λασ ηαβιλιδαδεσ α
δμινιστρατιπασ παρα χαναλιζαρ λα ενεργ' α θυε δεσαταν εν οτροσ. Αντε λο
σ δεσαφ' οσ δελ χομπρομισο διν(μιχο δελ μυνδο αχτυαλ δε λασ οργανιζαχιον
εσ, μυχηασ δε ελλασ εστ(ν απρεχιανδο μ(σ α λος γερεντεσ θυε ταμβι Γ ν τιενε
ηαβιλιδαδεσ δε λ' δερεσ.

Εν εστε χοντεξτο, λος αυτορες Στονερ, Φρεεμαν ψ Γιλβερτ (οβ. Χιτ.) σε)
αλαν θυε νο εξιστε υν φορμουλα εξαχτα παρα δετερμιναρ χυ(λεσ στον λος ατρ

ιβυτος δε υν λ'δερ εφεχτιπο ψ ελ θυε νο λο εσ; σιν εμβαργο, σε)αλαν θυε υν λ'δερ εφεχτιπο:

Αυνθυε λα ιντελιγενχια, ινιχιατιπα ψ χονφιανζα εν σ' μισμο εστ(ν λιγαδασ α υν αλτο δεσεμπε)ο γερενχιαλ, ελ φαχτορ αισλαδο μ(σ ιμπορταντε ποδρ'α σερ λα χαπαχιδαδ δελ γερεντε παρα υπερπισ αρ. Αυνθυε στον μενοσ λασ μυφερες θυε λοσ ηομβρες θυε οχυπαν πυεστοσ δε λιδεραζγο, λασ θυε λοσ οχυπαν, πορ λο γενεραλ, στον περχιβιδασ πορ συσ εμπλεαδοσ χομο περσονασ ιγυαλ δε εφεχτιπασ θυε ελλοσ. (π. 517).

Σιν δυδα αλγυνα, ελ λιδεραζγο εσ υν τεμα χρυχιαλ ηοψ εν δ'α, ψα θυε λασ φροντερασ σε ηαν αβιερτο αλ χομερχιο γλοβαλ; δονδε λασ οργανιζαχιο νεσ ψ εμπρεσασ περμανεντεμεντε σε ενχυεντραν εν υνα χονσταντε λυχηα πορ σερ χαδα πεζ μ(σ χομπετιτιπασ, λο χυαλ ηα γενεραδο θυε λασ περσονασ θυε λασ χονφορμαν σεαν εφιχιεντες ψ χαπαχεσ δε δαρ μυχηο μ(σ δε σ' παρα ελ βιενεσταρ δε λα οργανιζαχι (ν, ινστιτυχι (ν ο εμπρεσα.

Δε αλλ' θυε, Γορροχηοτεγυι (1997) σε)αλα: θυε ελ λιδεραζγο εσ □υν προχεσο δονδε σε μυεστρα α λοσ χολαβοραδορες χυαλ εσ ελ χαμινο α σεγυιρ εν συσ αχτυαχιονεσ φορμαλεσ ε ινφορμαλεσ παρα θυε ηαλλεν υν σεντιδο α λο θυε ηαχεν ψ λογρεν λοσ προπ (σιτοσ δε λα Ινστιτυχι (ν □ (π. 55).

□

Πορ οτρο λαδο, Μαδριγαλ (2004) πλαντεα θυε λοσ λ'δερες στον □περσονασ χον γραν χαπαχιδαδ παρα γυιαρ, διριγιρ, χοορδιναρ, μοτιπαρ, φορμαρ εθυιποσ, χονσολιδαρ προψεχτοσ, ε ινχλυσο χαπαζ δε περσυαδιρ α λοσ δεμ(σ δε χιερτασ χονδυχτασ □ (π. 87). Βαφοσ εστοσ ποστυλαδοσ, σε ρεχονοχεν θυε ελ λιδεραζγο εσ χυεστι (ν δε παλορες, ψα θυε ιμπλιχα θυε ελ λ'δερ δεβε οφρ εχερ υνα ιμαγεν χονγρυεντε χον συ ποσιχι (ν δε λ'δερ, ηονεστο, μανεφ(νδοσε

χον υν εστιλο Γτιχο φυνδαμενταλ, θυε χονλλεπε α συσ σεγυιδορεσ αλ ρεσπε
το ψ α λα αδμιραχι Γν.

Φυνχιονεσ δελ λ'δερ

Ελ λ'δερ εσ ελ ρεσπαλδο δελ εθυιπο, ελ θυε ποτενχια α λασ περσωνασ π
αρα θυε σε δεσαρρολλεν συσ ινθυιευδεσ, ινιχιατιπασ ψ χρεατιπιδαδ. Φομε
ντα λα ρεσπονσαβιλιδαδ, ελ εσπ'ριτυ δε εθυιπο, ελ δεσαρρολλο περσωναλ, ψ
, εσπεχιαλμεντε, εσ ελ αρτεσανο δε λα χρεαχι Γν δε υν εσπ'ριτυ δε περτενεγχ
ια θυε υνε α λοσ χολαβοραδορεσ παρα δεχιδιρ λασ μεδιδασ α τομαρ. Αλ ρεσ
πεχτο, Στονερ, Φρεεμαν ψ Γιλβερετ (οβ. Χιτ.) σε)αλαν θυε λοσ λ'δερεσ δεβεν δ
εσεμπε)αρ, εντρε οτρασ χοσασ:

(□) φυνχιονεσ β(σιχασ: λασ φυνχιονεσ ρελατιπασ α λασ ταρεασ,
ο δε λα σολυχι Γν δε προβλεμασ, ψ λασ φυνχιονεσ παρα μαντενερ
ελ γρυπο, ο σοχιαλεσ. Λασ φυνχιονεσ παρα μαντενερ ελ γρυπο ινχ
λυπεν αχτιπιδαδεσ χομο μεδιαρ εν δισπυτασ ψ ασεγυραρσε δε θυε
λασ περσωνασ σε σιεντεν απρεχιαδασ πορ ελ γρυπο. (π. 519).

Χονσεχυεντεμεντε, λα περσωνα θυε πυεδε δεσεμπε)αρ βιεν λοσ δοσ ρολε
σ σε)αλαδοσ πορ λοσ αυτορεσ χιταδοσ, σερ'α υν λ'δερ εσπεχιαλμεντε εφεχτι
πο.

Εστιλοσ δε λιδεραζγο

Α μεδιδα θυε χαμβιαν λασ χονδιχιονεσ ψ λασ περσωνασ, χαμβιαν λοσ ε
στιλοσ δε λιδεραζγο. Αχτυαλμεντε λα γεντε βυσχα νυεποσ τιποσ δε λ'δερ θυ
ε λε αψυδεν α λογραρ συσ μετασ. Ηιστ Γριχαμεντε ηαν εξιστιδο χινχο εδαδεσ

δελ λιδεραιζγο (ψ αχτυαλμεντε ελ μυνδο αδμινιστρατιπο, σε ενχυεντρα εν υν περιοδο δε τρανσιχι (ν ηαχια λα σεξτα). Ελλασ σον:

Εδαδ δελ λιδεραιζγο δε χονθουιστα. Δυραντε εστε περ'οδο λα πρινχιπαλ αμεναζα ερα λα χονθουιστα. Λα γεντε βυσχαβα ελ φεφε ομνιποτεντε; ελ μανδ αταριο δεσπ (τιχο ψ δομιναντε θυε προμετιερα α λα γεντε σεγυριδαδ α χαμβι ο δε συ λεαλταδ ψ συσ ιμπυεστοσ.

Εδαδ δελ λιδεραιζγο χομερχιαλ. Α χομιενζο δε λα εδαδ ινδυστριαλ, λα σ εγυριδαδ ψα νο ερα λα φυνχι (ν πρινχιπαλ δε λιδεραιζγο λα γεντε εμπεζαβα α βυσχαρ αθυελλοσ θυε πυδιεραν ινδιχαρλε χομο λεπανταρ συ νιπελ δε πιδα.

Εδαδ δελ λιδεραιζγο δε οργανιζαχι (ν. Σε ελεπαρον λοσ εστ(νδαρεσ δε πιδα ψ εραν μ(σ φ(χιλεσ δε αλχανζαρ. Λα γεντε χομενζ (α βυσχαρ υν σιτιο α δονδε □περτενεχερ□. Λα μεδιδα δελ λιδεραιζγο σε χονπιρτι (εν λα χαπαχιδαδ δε οργανιζαρσε.

Εδαδ δελ λιδεραιζγο ε ιννοπαχι (ν. Α μεδιδα θυε σε ινχρεμεντα λα ταζα δε ιννοπαχι (ν, χον φρεχυενχια λοσ προδυχτοσ ψ μ(τοδοσ σε πολω(αν οβσο λετοσ αντεσ δε σαλιρ δε λα φυντα δε πλανεαχι (ν. Λοσ λ(δερεσ δελ μομεντο εραν αθυελλοσ θυε εραν εξτρεμαδαμεντε ιννοπαδορεσ ψ ποδ(αν μανεφαρ λο σ προβλεμασ δε λα χρεχιεντε χελεριδαδ δε λα οβσολεσχενχια.

Εδαδ δελ λιδεραιζγο δε λα ινφορμαχι (ν. Λασ τρεσ (λιτιμασ εδαδεσ σε ηαν δεσαρρολλαδο εξτρεμαδαμεντε ρ(πιδο (εμπεζ (εν λα δ(χαδα δελ 20). Σε ηα ηεχηο επιδεντε θυε εν νινγυνα χομπα(α πυεδε σοβρεπιπιρ σιν λ(δερεσ θυε εντιενδαν ο σεπαν χομο σε μανεφα λα ινφορμαχι (ν. Ελ λ(δερ μοδερνο δε λα ι

νφορμαχι Γν εσ αθυελλα περσονα θυε μεφορ λα προχεσα, αθυελλα θυε λα ιντ
ερπρετα μ(σ ιντελιγεντεμεντε ψ λα υτιλιζα εν λα φορμα μ(σ μοδερνα ψ χρεατι
πα.

Λιδεραζγο εν λα □Νυεπα Εδαδ□. Λασ χαρακτηρ(σ)στιχασ δελ λιδεραζγο δ
ε λα νυεπα εδαδ, ηαν περμανεχιδο χασι χονσταντε δυραντε τοδο ελ σιγλο πα
σαδο. Περο, νο σε πυεδε προδεχιρ θυ(σ) ηαβιλιδαδεσ εσπεχιαλεσ παν ηα νεχεσ
ιταρ νυεστροσ λ(σ)δερεσ εν ελ φυτυρο. Σολο σε ποδρ(σ) ηαχερ χονφετυρασ προ
βαβλεσ.

Λοσ λ(σ)δερεσ νεχεσιταρ σαβερ χομο σε υτιλιζαν λασ νυεπασ τεχνολογ(σ)
ασ, παν ηα νεχεσιταρ σαβερ χομο πενσαρ παρα ποδερ αναλιζαρ ψ σιντετιζα
ρ εφιχαζμεντε λα ινφορμαχι Γν θυε εστ(σ) ρεχιβιενδο, α πεσαρ δε λα νυεπα τε
χνολογ(σ)α, συ δεδιχαχι Γν δεβε σεγυιρ ενφοχαδα εν ελ ινδιπιδυο. Σαβρ(σ) θυε λ
οσ λ(σ)δερεσ διριγεν γεντε, νο χοσασ, ν(σ)μεροσ ο προψεχτοσ. Τενδρ(σ) θυε σερ χ
απαχεσ δε συμινιστραρ λα θυε λα γεντε θυιερα χον ελ φιν δε μοτιπαρ α θυιεν
εσ εστ(σ) διριγιενδο. Τενδρ(σ) θυε δεσαρρολλαρ συ χαπαχιδαδ δε εσχυχηαρ πα
ρα δεσκριβιρ λο θυε λα γεντε δεσεα, ασ(σ) χομο, συ χαπαχιδαδ δε προψεχαρ,
ταντο α χορτο χομο α λαργο πλαζο, παρα χονσερπαρ υν μαργεν δε χομπετεν
χια.

Σοβρε ελ τ(σ)πιχο αντεριορ Στονερ, Φρεεμαν ψ Γιλβερτ (οβ. Χιτ.) σε(σ)αλα
ν θυε λοσ εστιλοσ δε λιδεραζγο σον □λοσ διπερσοσ πατρονεσ θυε προφιερεν
λοσ λ(σ)δερεσ παρα ελ προχεσο δε ινφλυιρ εν λοσ τραβαφαδορεσ ψ διριγιρλοσ
□. (π. 518). Εν εστε σεντιδο πινχυλαν λασ φυνχιονεσ δελ λ(σ)δερ εν φυνχι Γν θ
υε λοσ γερεντεσ θυε τιενεν υν εστιλο δε λιδεραζγο οριενταδο α λασ ταρεασ σ
υπερπισαν εστρεχηαμεντε α λοσ εμπλεαδοσ, χον οβφετο δε ασεγυραρσε δε θ

υε λα ταρεα εσ εφεχτυαδα εν φορμα σατισφαχτορια. Εστοσ λ'δερες χονχεδε ν μ(σ ιμπορτανχια α τερμιναρ ελ τραβαφο θυε αλ δεσαρρολλο ο α λα σατισφ αχχι (ν περσοναλ δε λοσ εμπλεαδος.

Μιεντρασ λοσ γερεντες θυε τιενεν υν εστιλο δε λιδεραζγο οριενταδο α λ οσ εμπλεαδος χονχεδεν μαψορ ιμπορτανχια α μοτιπαρ α λοσ συβορδιναδος θυε α χοντρολαρλοσ. Εστοσ δεσαρρολλαν ρελαχιονες αμιγαβλεσ, χονφιαδα σ ψ ρεσπετυοσασ χον λοσ εμπλεαδος, λοσ χυαλεσ, μυχηασ πεχεσ, πυεδεν πα ρτιχιπαρ εν λασ δεχισιονες θυε λεσ ατα)εν.

Εσ δε ρεσαλταρ, θυε λα τεορ'α δε λασ ρελαχιονες ηυμανας χονστατ (λα ενορμε ινφλυενχια δελ λιδεραζγο εν ελ χομπορταμιεντο δε λασ περσονασ. Εντενδι(νδοσε πορ λιδεραζγο α λα ινφλυενχια θυε τιενε υνα περσονα φρεντε α οτρασ, εν υνα σιτυαχι (ν εξπρεσα, θυε σε οριεντα α λα χονσεχυχι (ν δε διω ερσοσ οβφετιποσ μεδιαντε ελ προχεσο δε λα χομυνιχαχι (ν ηυμανα. Εντονχε σ, σε δεβε διστινγυιρ δοσ ασπεχτοσ φυνδαμενταλεσ εν ελ χονχεπτο δε λιδερα ζγο: ελ χονχεπτο δε λιδεραζγο χομο χυαλιδαδ περσοναλ (εντενδιδο χομο λα χ ομβιναχι (ν δε χαρακτηρ'στιχασ περσοναλεσ θυε ηαχεν θυε υνα περσονα σε α υν λ'δερ) ψ ελ δε λιδεραζγο χομο φυνχι (ν (θυε σε δεριπα δε λα διστριβυχι (ν δε λα αυτοριδαδ παρα τομαρ δεχισιονες δεντρο δε υνα οργανιζαχι (ν).

Ελ χομπορταμιεντο δελ λ'δερ, θυε ινπολυχρα λασ φυνχιονες β(σιχασ δ ε πλανεαρ, ινφορμαρ, επαλυαρ, χοντρολαρ, ρεχομπενσαρ, εστιμυλαρ, εντρε οτροσ, δεβε αψυδαρ α τοδο γρυπο ηυμανο α αλχανζαρ συσ οβφετιποσ, διχηο εν οτρασ παλαβρασ, δεβε χοντριβυιρ αλ λογρο δε λα σατισφαχχι (ν δε συσ ν εχεσιδαδες. Λα περσονα θυε πυεδα δαρ μαψορ ασιστενχια ψ οριενταχι (ν αλ γρυπο παρα θυε αλχανχε υν εσταδο σατισφαχτοριο, τιενε μαψορες ποσιβιλι

δαδες δε σερ χονσιδεραδο χομο λ'δερ. Εν χονσεχυενχια, ελ λιδεραζγο εσ υν ασυντο δε ρεδυχι Γν δε λα ινχερτιδυμβρε δελ γρυπο. Ηερσεψ ψ Βλανχηαρδ (1977), λεγαν α λα χονχλυσι Γν θυε ελ □λιδεραζγο εσ ελ προχεσο δε εφερχερ ι νφλυενχια σοβρε υν ινδιπιδυο ο υν γρυπο δε ινδιπιδυοσ θυε σε εσφυερζαν πο ρ λογραρ συ οβφετιπος εν δετερμιναδα σιτυαχι Γν□ (π. 89). Δε λα δεφινιχι Γν αντεριορ, σε χονχλυψε θυε ελ προχεσο δε λιδεραζγο εσ υνα φυνχι Γν δελ λ'δε ρ, δελ σεγυιδορ ψ δε λασ παριαβλεσ δε λα σιτυαχι Γν.

Νο οβσταντε, ελ τεμα δελ λιδεραζγο ηα χοβραδο μαψορ ιμπορτανχια χο νφορμε λα αδμινιστραχι Γν ηα ιδο δεσαρρολλανδο. Λασ διπερσασ τεορ'ασ ψ ενφοθυεσ αχερχα δελ λιδεραζγο πυεδεν σερ χλασιφιχαδασ, δε αχυερδο α Ηερσεψ ψ Βλανχηαρδ (οβ. χιτ.) εν τρεσ γρανδεσ γρυποσ:

Τεορ'ασ δε λοσ ρασγοσ δε λα περσοναλιδαδ: Σεγ Γν εστασ, ελ λ'δερ ποσ εε αλγυνοσ ρασγοσ εσπεχ'φιχοσ δε περσοναλιδαδ θυε λο διστινγυεν δε λασ δεμ(σ περσονασ, εσ δεχιρ, χαρακτηρ'στιχασ μαρχαδασ δε λα περσοναλιδαδ μεδιαντε ελ χυαλ πυεδεν ινφλυενχιαρ εν ελ χομπορταμιεντο δε συσ σεμεφαντε σ. Εστοσ ρασγοσ πυεδεν σερ χονσιδεραδοσ εν λοσ σιγυιεντεσ:

- Ρασγοσ φ'σιχοσ: ενεργ'ια, απαριενχια, εστατυρα ψ πεσο.
- Ρασγοσ ιντελεχτυαλεσ: αδαπταβιλιδαδ, χομβατιπιδαδ, εντυσιασμο ψ α υτοεστιμα.
- Ρασγοσ σοχιαλεσ: χοοπεραχι Γν, ηαβιλιδαδεσ ιντερπερσοναλεσ ψ ηαβιλιδαδεσ αδμινιστρατιπασ.

- Ρασγος προπιος δελ τραβαφο: ιντερ[σ εν λα ρεαλιζαχι [ν, περσιστενχια ε ινιχιατιπα.

Σιν εμβαργο, εστα τεορ[α ιγνορα πορ χομπλετο λα σιτυαχι [ν εν λα θυε σε εφερχε ελ λιδεραζγο: εν υνα οργανιζαχι [ν σε πρεσενταν διπερσασ σιτυαχι ονεσ θυε εξιγεν διπερσασ χαραχτερ[στιχασ δε λοσ λ[δερεσ.

Τεορ[ασ σοβρε λοσ εστιλοσ δε λιδεραζγο: Εστασ τεορ[ασ εστυδιαν ελ λιδεραζγο εν τ[ρμινος δε λοσ εστιλοσ δε χομπορταμιεντο δελ λ[δερε εν ρελαχι [ν χον συσ συβορδιναδος, εν οτρασ παλαβρασ, δε λα μανερα θυε υν λ[δερε οριεντα συ χονδυχτα, λο θυε ελ λ[δερε ηαχε. Λα πρινχιπαλ τεορ[α, ηαχε ρεφερ ενχια α τρεσ εστιλοσ δε λιδεραζγο: αυτοριταριο, λιβεραλ ψ δεμοχρ[τιχο.

Εν εστε σεντιδο, Δαλτον, Ηοψλε & Ωαττς (2007:297), χονχεπτουαλιζαν χ αδα υνο δε εστοσ εστιλοσ δε λα σιγυιεντε μανερα:

Λιδεραζγο αυτοχρ[τιχο: εσ αθυελ εν ελ θυε λασ [ρδενεσ σε ηαχεν χυμπλιρ πορ χοερχι [ν. Σε ιμπονεν αχτιτυδεσ αλ γρυπο. Νο σε προ πορχιωνα ινφορμαχι [ν σοβρε πλανεσ φυτυροσ, σινο θυε σολο σε ι νδιχαν μεδιδασ ινμεδιατασ α τομαρ. Λα ινφορμαχι [ν εν γενεραλ ι ντεντα σερ αχαπαραδα ψ σε τρανσφορμα εν υν ρεχυρσο εσχασο. Σε ρεπαρτεν ελογιοσ ο χρ[τιχασ α λοσ μιεμβροσ περο σε μαντιενε χιερτα διστανχια ψ δεσχονφιανζα περμανεντε. Εστε τιπο δε λιδερα ζγο εσ σεγυιδο χιεγαμεντε.

Λιδεραζγο δεμοχρ[τιχο: εσ αθυελ εν ελ θυε ελ λ[δερε εσ υν περδαδε ρο γυ[α παρα ελ γρυπο. Λασ [ρδενεσ σε δαν δεσπυ[σ δε ηαβερ χο νσυλταδο ψ εστυδιαδο λα οπχι [ν μ[σ χονπενιεντε. Σε τομαν δεχιο νεσ [παρτιχιπαδασ]. Σε πιδεν αχχιονεσ εξπλιχανδο λοσ πορθυε ψ βοσθυεφανδο λοσ πλανεσ α λαργο πλαζο θυε λασ φυστιφιχαν. Λ οσ ελογιοσ ψ λασ χυλπασ στον παρα ελ γρυπο. Σε παρτιχιπα χομο υν μιεμβρο μ[σ δελ γρυπο, σιν περδερ ποδερε ινφλυενχια. Εστε τιπο δε λιδεραζγο εσ σεγυιδο πορ χονσενσο.

Λιδεραζγο περμισιπο ο λαισσεζ φαιρε: εσ αθυελ εν ελ θυε ελ λ'δερ νο εσ γυ'α, σινο θυε δεφα θυε χαδα μιεμβρο αχτ |ε πορ συ χυεντα. Σε αχτ |α χομο σιμπλε νεξο εντρε λοσ μιεμβροσ χον εσχασα ινφλυ ενχια. Χαρεχε δε αυτοριδαδ. Εστε τιπο δε λιδεραζγο εσ σεγυιδο σο λο σι συ λαζο δε χομυνιχαχι |ν εσ μυψ ινσιστεντε.

Ατενδιενδο α λα χλασιφιχαχι |ν αντεσ σε)αλαδα, σε χιταρ(λα βιβλιογρ αφ'α μ(σ ρεχιεντε δε Δαλτον, Ηοψλε & Ωαττσ (2007: 298), θυιενεσ σε)αλαν α λγυνας χαραχτερ'στιχασ δε εστοσ λ'δερεσ:

α) Χαραχτερ'στιχασ δε λοσ λ'δερεσ αυτοριταριος:

- Ελ λ'δερ φιφα λασ διρεχτριχεσ σιν παρτιχιπαχι |ν δελ γρυπο.
- Α μεδιδα θυε σε ρεθυιερεν, ελ λ'δερ δετερμινα λοσ πασοσ α σεγυιρ ψ λα σ τ'χινιχασ θυε σε υτιλιζαρ(ν εν λα εφεχυχι |ν δε λασ ταρεασ, δε μοδο ιμπρε πισιβλε παρα ελ γρυπο.
- Ελ λ'δερ δετερμινα χυ(λ εσ λα ταρεα θυε χαδα υνο δεβε εφεχυταρ ψ θυι |ν εσ συ χομπα)ερο δε τραβαφο.
- Ελ λ'δερ εσ δομιναντε. Ελογια ψ χριτιχα ελ τραβαφο ινδιπιδυαλ.

β) Χαραχτερ'στιχασ δε λοσ λ'δερεσ δεμοχρ(τιχοσ:

- Λασ διρεχτριχεσ σον δεβατιδασ πορ ελ γρυπο ψ δεχιδιδασ πορ |στε χον ελ εστ'μυλο ψ αποψο δελ λ'δερ.

- Ελ προπιο γρυπο εσβοζα λος πασοσ α σεγυιρ ψ λασ τΓχνιχασ παρα αλχ ανζαρ ελ οβφετιπο ψ σολιχιτα χονσεφοσ αλ λ΄δερ χυανδο εσ νεχεσαριο. Εστ ε προπονε αλτερνατιπασ διπερσασ παρα θυε ελ γρυπο εσχοφα, δε εστα μανε ρα λασ ταρεασ αδθυιερεν νυεπασ περσπεχτιπασ εν λος δεβατεσ.
- Λα διπισι Γν δε λασ ταρεασ θυεδα α χριτεριο δελ γρυπο ψ χαδα μιεμβρο τιενε λα λιβερταδ δε εσχογερ α συσ χομπα)ερος δε τραβαφο.
- Ελ λ΄δερ βυσχα σερ υν μιεμβρο μ(σ δελ γρυπο, σιν ενχαργαρσε μυχηο δ ε λασ ταρεασ. Εσ οβφετιπο ψ σε λιμιτα α λος ηεχηοσ εν συσ χρ΄τιχασ ψ ελο γιοσ.

χ) Χαραχτερ΄στιχασ δε λος λ΄δερεσ λιβεραλεσ (λαισσεζ □ φαιρε):

- Εξιστε λιβερταδ χομπλετα εν λασ δεχισιονεσ γρυπαλεσ ο ινδιπιδυαλεσ, εν δονδε ελ λ΄δερ παρτιχιπα ποχο.
- Λα παρτιχιπαχι Γν δελ λ΄δερ εν λος δεβατεσ εσ λιμιταδα; πρεσεντα αλγ υνοσ ματεριαλεσ αλ γρυπο ψ αχλαρα θυε συμινιστραρ(ινφορμαχι Γν, σι λο σ ολιχιταν.
- Λα διπισι Γν δε λασ ταρεασ ψ λα ελεχχι Γν δε χομπα)ερος θυεδα α χαργ ο δελ γρυπο. Ελ λ΄δερ νο παρτιχιπα.
- Ελ λ΄δερ νο ηαχε νινγ |ν ιντεντο δε επαλυαρ ο ρεγυλαρ ελ χυρσο δε λος αχοντεχιμιεντοσ. Σ Γλο ηαχε χομενταριοσ εσπορ(διχοσ σοβρε λασ αχτιπιδαδ εσ δε λος μιεμβροσ, χυανδο σε λε πρεγυντα.

- Εν λα πρ(χτιχα, ποδρ(άμοσ χονχλιυρ, θυε ελ λ(δερ υτιλιζα λοσ τρεσ πρ οχεσοσ δε λιδεραζγο δε αχυερδο α λα σιτυαχι (ν θυε σε λε πρεσεντε, λασ περ σονασ χον λασ θυε τιενε θυε ιντεραχτυαρ ψ λασ ταρεασ θυε τενγα θυε εφεχυ ταρ.

- Τεορ(ασ σιτυαχιοναλεσ δε λιδεραζγο: Εστασ τεορ(ασ βυσχαν εξπλιχαρ ελ λιδεραζγο εν υν χοντεξτο μ(σ αμπλιο, θυε λασ δοσ τεορ(ασ αντεριορεσ. Λ ασ τεορ(ασ σιτυαχιοναλεσ παρτεν δελ πρινχιπιο δε θυε νο εξιστε υν |νιχο εσ τιλο ο χαραχτερ(στιχα δε λιδεραζγο π(λιδο παρα χυαλθυιερ σιτυαχι (ν. Λο θ υε σ(σε πυεδε ενφατιζαρ εσ θυε χαδα σιτυαχι (ν ρεθυιερε δε υν τιπο δε λιδερ αζγο παρα λογραρ λα εφιχαχια εντρε λοσ συβορδιναδοσ, πορ λο ταντο, ελ λ(δερ δεβε σερ χαπαζ δε αδαπταρσε α υν γρυπο παρτιχυλαρ δε περσονασ, εν χο νδιχιονεσ χομπλεταμεντε χαμβιαντεσ. Πορ λο ταντο, λοσ ελεμεντοσ φυνδαμε νταλεσ δε εστα τεορ(ασον: ελ λ(δερ, ελ γρυπο ψ λα σιτυαχι (ν θυε σε πρεσεν τε.

Λασ τεορ(ασ σιτυαχιοναλεσ σον μ(σ ατραχτιπασ παρα λοσ γερεντεσ ο λ(δερεσ δε οργανιζαχιονεσ, πυεστο θυε αυμενταν συσ οπχιονεσ ψ συσ ποσιβ ιλιδαδεσ δε χαμβιαρ λα σιτυαχι (ν παρα αδεχυαρλα α υν μοδελο δε λιδεραζγο ο ο, ινχλυσο, χαμβιαρ ελ μοδελο δε λιδεραζγο παρα αδεχυαρλο α λα σιτυαχι (ν. Ελ περδαδερο λ(δερ δεβε σερ χαπαζ δε αδαπταρσε α υν γρυπο παρτιχυλα ρ δε περσονασ, εν χονδιχιονεσ εξτρεμαδαμεντε παριαδασ.

Εστυδιοσ διπερσοσ αχερχα δε εστε τεμα, δεσταχαν θυε ελ ρεχονοχιμιεν το δε υν λ(δερ δεπενδε μυχηο μ(σ δε λα ποσιχι (ν εστρατ(γιχα θυε οχυπα δεντ ρο δε λα ρεδ δε χομυνιχαχιονεσ, θυε δε συσ χαραχτερ(στιχασ δε περσοναλιδ αδ. Εν 1958 Ροβερτ Ταννενβαυμ ψ Ωαρρεν Σχημιδτ πυβλιχαρον υν αρτ(χυλο

εν Ηαρπαρδ Βυσινεσσ Ρεπιεω, εν ελ χυαλ πρεσενταβαν υν ενφοθυε σιτυαχιο
ναλ δελ λιδεραζγο ψ πλαντεαβαν υνα γαμα δε εστ(νδαρεσ δε χομπορταμιεντο
δε λιδεραζγο, θυε λοσ λ'δερεσ εσχογεν εν συ ρελαχι Γ'ν χον λοσ συβορδιναδ
οσ. Χαδα χομπορταμιεντο εστ(ρελαχιοναδο χον ελ γραδο δε αυτοριδαδ θυε
ηαχε υσο ελ λ'δερ ψ ελ γραδο δε λιβερταδ θυε δισπονεν λοσ συβορδιναδοσ ε
ν λα τομα δε δεχισιονεσ, δεντρο δε υν χοντινυο δε μονελοσ δε λιδεραζγο.

Παρα θυε λοσ λ'δερεσ πυεδαν δεχιδιρ θυΓ πατρ Γ'ν δε λιδεραζγο δεσαρρ
ολλαρ εν ρελαχι Γ'ν ψ τρατο α συσ συβορδιναδοσ, επαλ |α τρεσ φυερζασ θυε
αχτ |αν χον σιμυλτανειδαδ:

Ασπεχτοσ ρελαχιοναδοσ χον ελ λ'δερ:

- Σιστεμασ δε παλορεσ ψ χονπιχιγιονεσ περσοναλεσ
- Χονφιανζα εν λοσ συβορδιναδοσ
- Ινχλιναχιονεσ περσοναλεσ ρεσπεχτο δε χ Γ'μο εφερχερ λιδεραζγο
- Σεντιμιεντοσ δε σεγυριδαδ εν σιτυαχιονεσ ινχιερτασ

Ασπεχτοσ ρελαχιοναδοσ χον λοσ συβορδιναδοσ:

- Νεχεσιδαδ δε λιβερταδ ο δε οριενταχι Γ'ν

- Δισποσιχι Γν α ασυμιρ ρεσπονσαβιλιδαδεσ
- Σεγυριδαδ αντε λα ινχερτιδυμβρε
- ΙντερΓσ πορ ελ προβλεμα ο πορ ελ τραβαφο
- Χομπρενσι Γν ε ιδεντιφιχαχι Γν χον ελ προβλεμα
- Χονοχιμιεντοσ ψ εξπειριενχια παρα ρεσολπερ ελ προβλεμα
- Εξπεχτατιπα δε παρτιχιπαχι Γν εν λασ δεχισιονεσ

Ασπεχτοσ σιτυαχιοναλεσ:

- Τιπο δε εμπρεσα, παλορεσ ψ τραδιχιονεσ, πολί τιχασ ψ διρεχτριχεσ
- Εφιχιενχια δελ γρυπο δε συβορδιναδοσ
- Προβλεμα πορ ρεσολπερ ο χομπλεφιδαδ δελ τραβαφο
- Δισπονιβιλιδαδ δε τιεμπο

Δελ ενφοθυε σιτυαχιοναλ πυεδεν ινφεριρσε λασ σιγυιεντεσ προποσιχιον
εσ:

α) Χυανδο λασ ταρεασ σον ρυτιναριασ ψ ρεπετιτιπασ, γενεραλμεντε ελ
λιδεραζγο εσ λιμιταδο ψ εστ(συφετο α χοντρολεσ δε λοσ φεφεσ.

β) Υν λ'δερ πυεδε ασυμιρ διφερεντεσ πατρονεσ δε λιδεραζγο φρεντε α χ αδα υνο δε συσ συβορδιναδοσ.

χ) Ελ λ'δερ πυεδε ασυμιρ διφερεντεσ πατρονεσ δε λιδεραζγο φρεντε α υ ν μισμο συβορδιναδο, σεγ |ν λα σιτυαχι |ν θυε σε πρεσεντε: εν υν αλτο νιπελ δε εφιχιενχια πορ παρτε δελ συβορδιναδο, ελ λ'δερ πυεδε βρινδαρλε μαψορ λ ιβερταδ εν λα τομα δε δεχισιονεσ, πορ ελ χοντραριο, σι ελ συβορδιναδο πρεσ εντα ερρορεσ φρεχυεντεσ, πυεδε ιμπονερλε μαψορ αυτοριδαδ περσοναλ ψ δα ρλε μενορ λιβερταδ εν ελ τραβαφο.

Λιδεραζγο Γερενχιαλ

Διριγιρ υνα οργανιζαχι |ν ο υνα παρτε δε ελλα συπονε υν χονφυντο δε ρεσπονσαβιλιδαδεσ. Υν γερεντε δεβε χυμπλιρ χιερτασ φυνχιονεσ. Ο, σι σε θυι ερε περ δεσδε οτρα περσπεχτιπα, δεβε δεσεμπε)αρ δετερμιναδοσ ρολεσ. Παρ α ελλο τιενε θυε απρενδερ ψ δεσαρρολλαρ αλγυνασ ηαβιλιδαδεσ, ψ φαμιλια ριζαρσε χον χιερτοσ χονχεπτοσ θυε οπερεν χομο βασε φιλοσ |φιχα δε συ χον δυχτα.

Εν εστε σεντιδο, εσ νεχεσαριο σε)αλαρ θυε εν λασ χιενχιασ αδμινιστρα τιπασ ελ τ|ρμινο οργανιζαχι |ν σε αχεπτα εν δοσ σεντιδοσ: χομο προχεσο ψ χομο εστρυχτυρα. Εν ελ τριμερο δε εσοσ σεντιδοσ, σε χονχιβε λα οργανιζαχι ι |ν χομο υν προχεσο μεδιαντε ελ χυαλ σε ιντεντα πονερ ορδεν εν ελ χαοσ, η αχερ πρεπισιβλεσ λοσ αχτοσ δε λασ υνιδαδεσ θυε χομπονεν υν σιστεμα. Μ(σ χονχρεταμεντε, ηαχε ρεφερενχια αλ χονφυντο δε αχτοσ α τραπ|σ δε λοσ χυ αλεσ σε χονπιερτε υν πλαν εν αχτιπιδαδεσ εσπεχ|φιχασ, σε ασιγναν ρεσπον

σαβιλιδαδες ψ ρεχυρσοσ, σε φιφαν μηχανισμοσ δε χοορδιναχι Γν ψ σε εσταβ λεχεν λ'νεασ δε αυτοριδαδ. Εσ, εν συμα, υν προχεσο α τραπ'σ δελ χυαλ σε χ ρεα ψ σε χοντρολα υνα εστρυχτυρα παρα αλχανζαρ δετερμιναδοσ οβφετιπο σ.

Λα σεγυνδα αχεπχι Γν δελ τ'ρμινο οργανιζαχι Γν, θυε σερ' λα υτιλιζαδα , λα πρεσεντα χομο υνα εστρυχτυρα σοχιαλ οριενταδα α μετασ εσπεχ'φιχασ . Αλρεδεδορ δε εστα ιδεα ηαν συργιδο νυμεροσασ δεφινιχιονεσ. Υνασ μυψ σε νχιλλασ, οτρασ μ'σ ελαβοραδασ. Αλγυνοσ αυτορεσ, χομο Ηερσεψ, Βλανχηα ρδ ψ θοηνσον (1998:364) δεφινεν λα οργανιζαχι Γν δε μανερα μυψ εσχυετα χο μο □υν γρυπο χον μετασ δεχλαραδασ ψ φορμαλεσ□. Πορ συ παρτε, Ροββινσ (2004:4), ινχορπορα λοσ ελεμεντοσ δε χοορδιναχι Γν ψ χοντινυιδαδ, χυανδο σ ε)αλαν θυε λα οργανιζαχι Γν εσ □υνα υνιδαδ σοχιαλ, χοορδιναδα δελιβεραδ αμεντε, χομπυεστα δε δοσ ο μ'σ περσονασ θυε φυνηχιονα δε μανερα μ'σ ο μεν οσ χοντινυα παρα αλχανζαρ υνα μετα ο παριασ μετασ χομυνεσ□.

Ταλ δεφινιχι Γν δεφα εσχαπαρ, σιν εμβαργο, οτροσ ελεμεντοσ ιμπορταν τεσ χομο λα μεμβρεσ'α, λα χομπλεφιδαδ ψ λα ινσερχι Γν δε λασ οργανιζαχιονεσ εν υνα σοχιεδαδ ηιστ Γριχαμεντε δετερμιναδα. Ασ', εν εστε χοντεξτο σε εντενδερ' λα οργανιζαχι Γν χομο υνα φορμαχι Γν σοχιαλ αρτιχυλαδα, χοντιν υα ψ φορμαλμεντε χονστιτυιδα, ιντεγραδα πορ υν χονφυντο πρεχισαβλε δε μι εμβροσ, θυιενεσ υτιλιζανδο χονοχιμιεντοσ ψ τ'χνιχασ εσπεχ'φιχοσ, ψ δεσαρ ρολλανδο φυνηχιονεσ διφερεντεσ, χονφυγαν εσφυερζοσ χον ελ προπ Γσιτο δε α λχανζαρ οβφετιποσ οριενταδοσ α σατισφαχερ αλγυνα δε λασ νεχεσιδαδεσ β' σιχασ δε λα σοχιεδαδ εν λα χυαλ σε ηαλλα ινσχυριτα.

Παρα λογραρ συσ οβφετιπος, λασ οργανιζαχιονεσ υτιλιζαν διστιντοσ τιποσ δε ρεχυρσοσ (φινανχιεροσ, τϋχνιχοσ, ματεριαλεσ ψ ηυμανοσ). Ελ προχ εσο δε χομβιναρ δε μανερα ριτιμα ταλεσ ρεχυρσοσ παρα αλχανζαρ αθυελλ οσ φινεσ εσ λο θυε συελε δενομιναρσε αδμινιστραχι ρν. Λα αδμινιστραχι ρν, αλ ιγυαλ θυε λα οργανιζαχι ρν, πυεδε σερ δεφινιδα δε μυψ διφερεντεσ μανερα σ. Κατσ ψ Ροσενζωειγ (1996:5), πορ εφεμπλο, λα δεφινεν χομο λα ρχοορδιναχι ρν δε ηομβρεσ ψ ρεχυρσοσ παρα ελ λογορ δε χιερτοσ οβφετιποσ. Μιεντρα σ, Ηερσεψ ψ οτροσ (οβ. Χιτ.) ινδιχαν, χον υν ποχο μ(σ δε δεταλλε, θυε λα αδμ ινιστραχι ρν εσ υν ρπροχεσο δε τραβαφαρ χον ψ πορ μεδιο δε ινδιπιδυοσ, γρ υποσ ψ οτροσ ρεχυρσοσ (εθυιπο, χαπιταλ ψ τεχνολογία) παρα αλχανζαρ λα σ μετασ δε λα οργανιζαχι ρν (π. 7). Εστασ ψ χυαλθυιερ οτρα δεφινιχι ρν θυε σε ηαγα δε αδμινιστραχι ρν, χοντιενεν δοσ ελεμεντοσ χομυνεσ: λα χονδυχι ρν δε ινδιπιδυοσ ψ ελ λογορ δε οβφετιποσ.

Παρα δεσταχαρ ελ ασπεχτο δε λα ρχοορδιναχι ρν ψ διφερενχιαρ ελ παπε λ δε λοσ ρεχυρσοσ ηυμανοσ χον ρελαχι ρν αλ ρεστο δε λοσ ρεχυρσοσ, εσ ινδ ισπενσαβλε δεφινιρ λα αδμινιστραχι ρν χομο υν προχεσο μεδιαντε ελ χυαλ σ ε ρχοορδινα ελ τραβαφο δε υν γρυπο δε περσονασ παρα αλχανζαρ λοσ οβφετι ποσ οργανιζαχιοναλεσ, υτιλιζανδο παρα ταλ φιν ρεχυρσοσ φινανχιεροσ ματ εριαλεσ ψ τϋχνιχοσ θυε λα οργανιζαχι ρν πονε α συ δισποσιχι ρν.

Υν αδμινιστραδορ, εντονχεσ, νο εσ οτρα χοσα θυε υνα περσωνα θυε αλ χανζα οβφετιποσ οργανιζαχιοναλεσ α τραπϋσ δε οτρασ περσονασ. Εσταμοσ αθυϋ υσανδο ελ τϋρμινο αδμινιστραδορ χομο στατυσ οχυπαχιοναλ (ποσιχι ρν θυε περμιτε α υν ινδιπιδυο διριγιρ α οτροσ εν λα χονσεχυχι ρν δε φινεσ), νο χομο προφεσι ρν (χονδιχι ρν δε υνα περσωνα θυε ηα οβτενιδο υν γραδο αχαδϋ μιχο εν ελ ρρεα).

Χομο στατυς οχυπαχιοναλ, αδμινιστραδορ, διρεχτιπο, *μαναγερ* ψ γερεν τε πυεδεν υσαρσε χομο τϋ ρμινος ιντερχαμβιαβλες, δεβιενδο αχλαραρ, εν εστ ε χασο, θυε ελ τϋ ρμινο γερεντε νο σε ρεδυχε α θυιενεσ οστένταν οφιχιαλμεντε εσα δενομιναχι ϋν, σινο α χυαλθυιερ περσονα (υν συπερπισορ δε λϋνεα, πορ εφεμπλο) θυε διριφα α οτρος ηαχια ελ λογορ δε χιερτοσ οβφετιποσ οργανιζα χιοναλες. Αηορα βιεν, σιν αηονδαρ εν υν τεμα ταν πολϋμιχο, σε ηαχε νεχεσ αριο εσχλαρεχερ λα ρελαχι ϋν εντρε γερενχια (ο αδμινιστραχι ϋν, ο μαναγεμε ντ) ψ λιδεραζγο. Νο σον, δεφινιτιπαμεντε, τϋ ρμινος ιντερχαμβιαβλες. Λασ ρε λαχιονεσ εντρε αμβοσ χονχεπτοσ ηαν σιδο πρεσενταδασ δεσδε τρεσ περσπεχ τιπασ.

Αλγυνοσ αυτορεσ χονσιδεραν θυε ελ λιδεραζγο φορμα παρτε, εντρε οτρ ασ, δε λασ ρεσπονσαβιλιδαδεσ δελ γερεντε. Δαπισ ψ Νεωστρομ (2003) αφιρμ αν θυε □Ελ λιδεραζγο εσ υνα παρτε ιμπορταντε δε λα αδμινιστραχι ϋν, περο ν ο εσ λα |νιχα□. (π.194). Αδεμ(σ δε λιδεραρ, σε)αλαν, □λοσ γερεντεσ ταμβιϋν π λανεαν αχτιπιδαδεσ, οργανιζαν εστρυχτυρασ ψ χοντρολαν ρεχυρσοσ□ (π. 1 94).

Παρα οτροσ αυτορεσ, ελ λιδεραζγο εσ υν προχεσο μ(σ γενεραλ θυε λα α δμινιστραχι ϋν (ο γερενχια, ο μαναγεμεντ), αλ ρεσπεχτο, Ηερσεψ ψ οτροσ (οβ. Χιτ.) σε)αλαν: □Εν εσενχια, λιδεραζγο εσ υν χονχεπτο μ(σ αμπλιο θυε αδμινι στραχι ϋν. Λα αδμινιστραχι ϋν εσ υνα χλασε εσπεχιαλ δε λιδεραζγο, ρεγιδα π ορ λα χονσεχυχι ϋν δε μετασ οργανιζαχιοναλεσ□ (π. 7).

Φιναλμεντε, οτροσ εστυδιοσσοσ συμπλεμεντε χονχιβεν αλ λιδεραζγο ψ λ
α αδμινιστραχι Γν χομο δοσ προχεσοσ διφερεντεσ (σιν θυε νινγυνο ινχλυψα
αλ οτρο), θυε πυεδεν σερ χομπλεμενταριοσ ψ α πεχεσ ηαστα ινχομπατιβλεσ,
υνο δε εστοσ αυτορεσ εσ Βυρτ Νανυσ (1994), θυιεν σε)αλα:

Λασ ταρεασ ψ λασ φυνχιονεσ δε λοσ λ'δερεσ σον διφερεντεσ δε λ
ασ δε λοσ μαναγερσ, χομο ταμβι Γν λο σον συσ περσπεχτιπασ, απτ
ιτυδεσ, επαλυαχιονεσ δε Γξιτο ψ φυνχιονεσ δεντρο δε λα οργανιζα
χι Γν. Εν νυμεροσσοσ χασσοσ, ελ λιδεραζγο εσ υν τραβαφο δε τιεμπο
χομπλετο, ψ θυιενεσ τραταν δε σερ μαναγερσ ψ λ'δερεσ αλ μισμο
τιεμπο τιενεν διφιχυλταδεσ παρα ρεαλιζαρ αμβασ ταρεα εν φορμα
εφιχαζ. (π. 41)

Χαροσελλι (2002), εν σιντον'α χον ελ ενφοθυε αντεριορ, πρεχισα: □Μιε
ντρασ υν διρεχτιπο τραβαφα παρα αλχανζαρ λασ μετασ δε λα οργανιζαχι Γν
, λα φυνχι Γν δελ λ'δερ χονσιστε εν δεφινιρ νυεποσ οβφετιποσ, ρεπισαρ ψ ρε
χιχλαρ λοσ αντιγυοσ ο εμπρενδερ νυεπασ λ'νεασ δε αχτυαχι Γν □ (π. 3).

Νο οβσταντε, αλχανζαρ οβφετιποσ οργανιζαχιοναλεσ μεδιαντε λα χοο
ρδιναχι Γν δε λοσ εσφυερζοσ ινδιπιδυαλεσ δε οτροσ, νο εσ υν προχεσο θυε π
υεδα δεφαρσε αλ αζαρ. Ρεθυιερε λα ρεαλιζαχι Γν σιστεμ(τιχα δε υν χονφυντ
ο δε αχτιπιδαδεσ θυε συελεν αγρυπαρσε εν παριασ φυνχιονεσ αδμινιστρατι
πασ ο γερενχιαλεσ.

Αλ αναλιζαρ, λασ ηαβιλιδαδεσ περσοναλεσ θυε τιενεν θυε तेнер λοσ λ
'δερεσ παρα υνα οργανιζαχι Γν, σε χονχλυψε θυε υνασ δε λασ μ(σ ιμπορταντ
εσ εσ ελ ποδερ δε εστρυχτυραρ υνα πισι Γν ψ χομπαρτιρλα χον ελ ρεστο δε λ
α οργανιζαχι Γν, χαπαχιδαδ παρα μαντενερ α συσ σεγυιδορεσ ψ φορμαρ νυε

πος, ηαβιλιδαδ δε νεγοχιαχι Γν ψ ελ εμπυφε νεχεσαριο παρα προμοπερ λος χαμβιοσ δεντρο δε λα οργανιζαχι Γν.

Πορ ταντο, αχτυαλμεντε θυιεν δεσεμπε)ε υν νυεπο λιδεραιζγο γερενχιαλ, δεβε ασεγυρα α λα οργανιζαχι Γν εν δονδε πρεστα συσ σερωπιχιοσ, εφιχιενχια, προδυχιτιπιδαδ, χρεχιμιεντο, Γξιτο ψ τενερ μυψ χλαρο χυ<λ δεβε σερ ελ τιπο δε λιδεραιζγο α σεγυρι α φιν δε λογραρ θυε συ εφερχιχιο προφεσιοναλ σεα ελ εσπεραδο πορ τοδοσ αθυελλοσ θυε χονφ'αν εν Γλ. Εσ πορ ελλο, θυε λος Λ'δερεσ πυεδεν σερ λα χλαπε δελ Γξιτο ο δελ φραχασο δε λασ οργανιζαχιονεσ.

Ηαχε χασι υν σιγλο Ηενρψ Φαψολ εσταβλεχι Γ'χινχο φυνχιονεσ αδμινιστρατιωασ: πλανεαχι Γν, οργανιζαχι Γν, διρεχχι Γν, χοορδιναχι Γν ψ χοντρολ. Χον ελ χορρερ δελ τιεμπο ψ ελ δεσαρρολλο δελ πενσαμιεντο γερενχιαλ, λασ χιταδασ φυνχιονεσ ηαν θυεδαδο ρεδυχιδασ α χυατρο.

Πλανεαχι Γν: Λα μαψορ'α δε λος αυτορεσ σε)αλαν λασ φυνχιονεσ δε πλανεαχι Γν (ο πλανιφιχαχι Γν), οργανιζαχι Γν, διρεχχι Γν (ο λιδεραιζγο, ο μοτιπαχι Γν) ψ χοντρολ, εφεμπλο δε ελλο εσ Ροββινσ (οβ. Χιτ., π.4). Εσ ελ πυντο δε ε παρτιδα δελ προχεσο αδμινιστρατιωο, ινχλυψε ελ εσταβλεχιμιεντο δε οβφετιποσ ψ μετασ, ψ ελ δισε)ο δε εστρατεγιασ παρα αλχανζαρλοσ. Λοσ ρεσυλταδοσ δε εστα οπεραχι Γν μαρχαν ελ ρυμβο δε λα οργανιζαχι Γν: εν εσα διρεχχι Γν σε ενχαμιναν λος εσφυερζοσ δε συσ μιεμβροσ.

Οργανιζαχι Γν: Εστα φυνχι Γν οπεραχιοναλιζα ψ δα σεντιδο πρ'χτιχο α λος πλανεσ εσταβλεχιδοσ. Αβαρχα λα χονπερσι Γν δε οβφετιποσ εν αχιτιπιδαδεσ χονχρετασ, λα ασιγναχι Γν δε αχιτιπιδαδεσ ψ ρεχυρσοσ α περσονασ ψ γρυποσ, ελ εσταβλεχιμιεντο δε μεχανισμοσ δε χοορδιναχι Γν ψ αυτοριδαδ (αρ

ρεγλος εστρυχτυραλεσ) ψ λα φιφαχι Γν δε προχεδιμιεντοσ παρα λα τομα δε δ
εχισιονεσ.

Διρεχχι Γν: Εσ λα αχτιπαχι Γν, οριενταχι Γν ψ μαντενιμιεντο δελ εσφυερ
ζο ηυμανο παρα δαρ χυμπλιμιεντο α λοσ πλανεσ. Ινχλυψε λα μοτιπαχι Γν δε
λασ περσονασ παρα λα ρεαλιζαχι Γν δε συσ λαβορεσ, λα ινσταυραχι Γν δε υ
ν λιδεραζγο χομο γυΐα, λα χοορδιναχι Γν δε λοσ εσφυερζοσ ινδιπιδυαλεσ ηα
για ελ λογρο δε οβφετιποσ χομυνεσ ψ ελ τραταμιεντο δε χονφλιχτοσ.

Χοντρολ: Λα φυνηχι Γν δε χοντρολ βυσχα ασεγυραρ θυε λοσ ρεσυλταδοσ
οβτενιδοσ εν υν δετερμιναδο μομεντο σε αφυστεν α λασ εξιγενχιασ δε λοσ π
λανεσ. Ινχλυψε μονιτορεο δε αχτιπιδαδεσ, χομπαραχι Γν δε ρεσυλταδοσ χον
μετασ προπυεστασ, χορρεχχι Γν δε δεσπιαχιονεσ ψ ρετροαλιμενταχι Γν παρα
ρεδεφινιχι Γν δε οβφετιποσ ο εστρατεγιασ, σι φυερα νεχεσαριο.

Ρολεσ Γερενχιαλεσ

Ελ ενφοθυε ινσπιραδο πορ Φαψολ ινδιχα χον ποχα πρεχισι Γν λο θυε λο
σ γερεντεσ ρεαλμεντε ηαχεν. Συγιερε θυε ελ γερεντε πλανιφιχα δε μανερα ρεφ
λεξιπα ψ σιστεμΐτιχα, θυε υν γερεντε εφιχιεντε νο σε οχυπα δε αχτιπιδαδεσ ρ
υτιναριασ, θυε συσ δεχισιονεσ σε αποψαν εν υν σιστεμα φορμαλ δε ινφορμα
χι Γν ψ θυε ηαβιτυαλμεντε αχτ |α βασΐνδοσε εν μΐ τοδοσ, τΐ χνιχασ ψ προχεδιμ
ιεντοσ χιεντΐ φιχοσ.

Ηενρψ Μιντζβεργ, α φιναλεσ δε λα δΓχαδα δε λος 60, ιντεντ Γδεμοστρα ρ θυε εσα πισι Γν νο ερα μυψ χιερτα νι μυψ Ιτιλ. Εστε ινπεστιγαδορ ηιζο επι δεντε θυε λος γερεντες τραβαφαν σιν τρεγυα, εν αχτιπιδαδες βρεπες, δισχον τινυαμεντε, οριενταδοσ α λα αχχι Γν ψ εν φορμα ποχο ρεφλεξιπα. Ρεαλιζαν, αδεμ(σ, αχτιπιδαδες ρυτιναριασ, βυσχαν ινφορμαχι Γν πορ μεδιοσ νο φορμα λες ψ, μυψ φρεχυεντεμεντε, απελαν α συ βυεν φυιχιο ο α συ ιντυιχι Γν εν λα τομα δε δεχισιονες. Παρα ελ αυτορ αντες χιταδο, υν γερεντε, δε χυαλθυιερ ν ιπελ, εφερχε υνα αυτοριδαδ φορμαλ. Οχυπα πορ λο ταντο υν στατυσ ο ποσιχι ι Γν σοχιαλ δεσδε δονδε δεβε ιντεραχτυαρ χον οτρασ περσονασ. Δε ταλεσ ιντ ερρελαχιονες συργε υν φλυφο δε ινφορμαχι Γν θυε περμιτε λα τομα δε δεχισιονες εν λα οργανιζαχι Γν ο λα υνιδαδ θυε διριγε. ΑσΓ, Μιντζβεργ (1986, ππ. 55–67), εσταβλεχι Γ διεζ ρολεσ θυε τοδο γερεντε δεσεμπε)α χοτιδιαναμεντε. Λοσ αγρυπ Γ εν τρεσ χονφυντοσ:

Ρολεσ ιντερπερσοναλεσ: Εστοσ παπελεσ εστ(ν ασοχιαδοσ χον λα ιντερ αχχι Γν δελ γερεντε χον οτροσ μιεμβροσ δε λα οργανιζαχι Γν: συπεριορεσ, συ βορδιναδοσ, ιγυαλεσ ψ περσονασ εξτερνασ α λα οργανιζαχι Γν.

Φιγυρα χερεμονιαλ: χομο □χαβεζα□ δε λα οργανιζαχι Γν ο λα υνιδαδ, λα ρεπρεσεντα φορμαλ ψ σιμβ Γλιχαμεντε ταντο ιντερνα χομο εξτερναμεντε.

ΑΓδερ μοτιπαδορ: χομο ρεσπονσαβλε δελ τραβαφο δε λασ περσονασ θυε ιντεγραν συ οργανιζαχι Γν ο συ υνιδαδ, ελ γερεντε τιενε αυτοριδαδ παρα χοντραταρ, αδιεστραρ, μοτιπαρ ψ ρετροαλιμενταρ α λος τραβαφαδορεσ, αδεμ(σ δε χονχιλιαρ λασ νεχεσιδαδες ινδιπιδυαλεσ δε συσ συβορδιναδοσ χον λα σ δε λα οργανιζαχι Γν.

Ενλαχε: χομο ρεπρεσενταντε δε λα οργανιζαχι Γν ο υνιδαδ, ελ γερεντε ε σταβλεχε χονταχτοσ αλ μαργεν δε λα χαδενα φορμαλ δε μανδο. Ταλεσ ιντερ αχχιονεσ λε βρινδαν λα ποσιβιλιδαδ δε οβτενερ ινφορμαχι Γν |τιλ παρα λα τ ομα δε δεχισιονεσ.

Ρολεσ ινφορματιωσ: Σον λοσ ρολεσ ρελαχιοναδοσ χον λα ρεχεπχι Γν, προχεσαμιεντο ψ τρανσμισι Γν δε ινφορμαχι Γν. Λα ποσιχι Γν δελ γερεντε εν λ α φεραρθυΐα οργανιζαχιοναλ λε περμιτε τεφερ υνα ρεδ δε χονταχτοσ (εξτερν οσ ε ιντερνοσ) θυε λε δα αχχεσο α ινφορμαχι Γν α λα θυε, πορ λο γενεραλ, νο αχχεδεν λοσ οτροσ ιντεγραντεσ δε συ εθυιπο.

Μονιτορ: ρεχογε ινφορμαχι Γν ταντο ιντερνα χομο εξτερνα, γραχιασ α λ α ρεδ δε χονταχτοσ περσοναλεσ. Υνα βυενα παρτε δε εσα ινφορμαχι Γν λε λλ εγα δε μανερα περβαλ ε ινφορμαλ.

Δισεμιναδορ: χομπαρτε ψ διστριβυψε εντρε λοσ μιεμβροσ δε συ οργανιζ αχι Γν ο συ υνιδαδ ινφορμαχι Γν |τιλ προπενιεντε δε συσ χονταχτοσ εξτερνο σ.

ζοχερα: ενπΐα ινφορμαχι Γν α περσονασ αφενας α συ οργανιζαχι Γν ο υ νιδαδ. Εν οτρασ παλαβρασ, τρανσμιτε ινφορμαχι Γν δεσδε συ οργανιζαχι Γν αλ εντορνο ο δεσδε συ υνιδαδ α οτρασ ινστανχιασ δε λα οργανιζαχι Γν.

Ρολεσ δεχισοριοσ: Εσ υν χονφυντο δε οβλιγαχιονεσ ψ δερεχηοσ πινχυλ αδοσ χον λα τομα δε δεχισιονεσ. Ελ γερεντε υτιλιζα λα ινφορμαχι Γν δισπονι βλε παρα φυνδαμενταρ λα εσχογενχια δε οπχιονεσ εντρε διφερεντεσ αλτερνα τιπασ.

Εμπρενδεδορ: γενερα ινιχιατιπασ παρα αδαπταρ λα οργανιζαχι (ν ο υνι δαδ θυε διριγε α λασ χαμβιαντες χονδιχιονες δελ εντορνο. Πορ λο γενεραλ, λ οσ προψεχτοσ θυε γερενχια σον παριοσ ψ νορμαλμεντε σε ενχυεντραν εν δισ τιντασ εταπασ δε δεσαρρολλο.

Μανεφαδορ δε περτυρβαχιονες: ατιενδε αλτεραχιονες ιμπρεπισιβλεσ θ υε γενεραν αλτα πρεσι (ν εν ελ σενο δε συ οργανιζαχι (ν ο υνιδαδ: χονφλιχτο σ ιντερνοσ, βανχαρροτα δε υν χλιεντε ιμπορταντε, δεσαστρεσ ο αχχιδεντες, πορ εφεμπλο.

Διστριβυδορ δε ρεχυρσοσ: ασιγνα ρεχυρσοσ δε διστιντα νατυραλεζα α λ ιντεριορ δε λα οργανιζαχι (ν ο υνιδαδ. Θυιζ(σ ελ ρεχυρσο μ(σ ιμπορταντε σ εα συ προπιο τιεμπο. Εστε παπελ ταμβι(ν τιενε θυε περ χον λα αυτοριζαχι (ν δε δεχισιονες δε οτροσ ψ χον λα νεχεσιδαδ δε γαραντιζαρ λα χοηερενχια δε ταλεσ δεχισιονες χον λα εστρατεγια γενεραλ δε λα υνιδαδ οργανιζατιπα θυε διριγε.

Νεγοχιαδορ: ατιενδε ψ νεγοχια σιτυαχιονες δε χομπετενχια ο χονφλιχτο , ταντο ιντερναμεντε (εν ελ σενο δε λα οργανιζαχι (ν ο λα υνιδαδ θυε διριγε) χομο χον εντες εξτερνοσ α συ υνιδαδ οργανιζατιπα. Εστα φορμα δε περ ελ τ ραβαφο δε λοσ διρεχτιποσ εσ δε μυχηα υτιλιδαδ χυανδο σε τρατα δε δετερμι ναρ λασ ηαβιλιδαδες θυε υν γερεντε ποτενχιαλ ο εν εφερχιχιο δεβε δεσαρρολ λαρ παρα γαραντιζαρ εφιχιενχια εν συ δεσεμπε)ο.

Α πεσαρ δε λοσ α)οσ τρανσχυρριδοσ δεσδε θυε Μιντζβεργ ηιζο π |βλιχο σ συσ ηαλλαζγοσ, συσ πλαντεαμιεντοσ σιγυεν τενιενδο πιγενχια, χομο λο δε μυεστρα λα ρεφερενχια θυε δε ελλοσ ηαχεν αυτορεσ χοντεμπορ(νεοσ χομο Ρ

οββινσ (οβ. χιτ.).

Ηαβιλιδαδεσ Γερενχιαλεσ

Παρα ελ χυμπλιμιεντο εφικιεντε δε συσ φυνχιονεσ ο ελ δεσεμπε)ο εξιτο σο δε συσ ρολεσ, ελ γερεντε νεχεσιτα δεσαρρολλαρ δετερμιναδασ ηαβιλιδαδ εσ. Κατζ (1986, ππ. 43–54), εν υν τραβαφο θυε σιγυε σιενδο δε οβλιγατορια ρε φερενχια, δετερμιν Γ θυε λοσ διρεχτιποσ δεβεν δεσαρρολλαρ τρεσ τιποσ δε η αβιλιδαδεσ.

Ηαβιλιδαδ τΓχνια: Ηαχε ρεφερενχια α λοσ χονοχιμιεντοσ εσπεχιαλιζα δοσ εν ελ ρεα εσπεχί φιχα δε τραβαφο (οβτενιδοσ πορ ελ εστυδιο ψ/ο λα εξπε ριενχια), ψ α λα χαπαχιδαδ παρα αναλιζαρ προβλεμασ μεδιαντε ελ υσο δε η ερραμιεντασ ψ τΓχνιασ δε εσα εσπεχιαλιδαδ.

Ηαβιλιδαδ ηυμαν΄στιχα (σενσιβιλιδαδ): Εσ ελ χονφυντο δε απτιτυδεσ ν εχεσαριασ παρα ρελαχιοναρσε χον οτρασ περσονασ ψ τραβαφαρ εν γρυποσ ηαχια ελ λογορ δε οβφετιποσ χομυνεσ. Ινχλυψε ελ αυτοχονοχιμιεντο (χονχιε νχια δε συσ προπιασ αχτιτυδεσ, ποσιχιονεσ ψ χονχεπτοσ), λα εμπατ΄α ψ λασ ηαβιλιδαδεσ παρα λα χομυνιαχαχι Γν.

Ηαβιλιδαδ χονχεπτιαλ: Εσ λα χαπαχιδαδ παρα εντενδερ λα οργανιζαχι Γν χομο υν τοδο (εν τΓρμινοσ δε σιστεμασ), παρα λεερ ελ εντορνο ψ παρα δισ ε)αρ νυεποσ μοδελοσ δε οργανιζαχι Γν ψ χονδυχαχι Γν.

Κατζ δετερμιν Γ θυε λα ιμπορτανχια ρελατιπα δε εστασ ηαβιλιδαδεσ π αρ΄α σεγ |ν ελ νιπελ γερενχιαλ. Εν τΓρμινοσ γενεραλεσ, λα ηαβιλιδαδ τΓχνιχ

α εσ χρυχιαλ εν λοσ νιπελεσ ινφειορες δε μανδο (συπερπισορες). Ψ πιερδε ρελεπανχια α μεδιδα θυε σε ασχιενδε εν λα φεραρθυά οργανιζαχιοναλ. Χον λα ηαβιλιδαδ χονχεπτυαλ συχεδε λο χοντραριο: συ ιμπορτανχια σε αχρεχιε ντα μιεντρασ μ(σ ελεπαδο σεα ελ νιπελ δελ διρεχτιπο. Λα ηαβιλιδαδ ηυμανή στιχα εσ εσενχιαλ εν τοδοσ λοσ νιπελεσ, αυνθυε παρεχε तेнер μαψορ ιμπορτ ανχια εν λοσ νιπελεσ μ(σ βαφοσ, δονδε εσ μ(σ φρεχυντε λα ιντεραχχι Γν εντ ρε γερεντεσ ψ συβορδιναδοσ.

Εστε πλαντεαμιεντο συγιερε θυε παρα λα σελεχχι Γν, χολοχαχι Γν ψ χα παχιταχι Γν δε διρεχτιποσ, δεβε तेнерσε χομο ρεφερενχια ελ νιπελ εν ελ χυα λ αχτυαρζ, παρα δετερμιναρ θυΓ τιπο δε ηαβιλιδαδ φυνδαμενταλ ρεθυιερε. Τρ ανσχυρριδο μεδιο σιγλο δεσδε λα απαριχι Γν, εν 1955, δελ αρτ΄ χυλο δε Κατζ εν *Ηαρπαρδ Βυσσινεσ Ρεπιεω*, συσ πλαντεαμιεντοσ α Ιν στον χιταδοσ χον ρε σπετο πορ αυτορεσ χοντεμπορ(νεοσ χομο Ροββινσ (οβ. Χιτ.).

Νο οβσταντε, χαδα γερεντε ποδρ(δεσαρρολλαρ ηαβιλιδαδεσ δεσδε συ π ρ(χτιχα διαρια δε τραβαφο. Δεπενδιενδο δελ νιπελ γερενχιαλ, σε πυελωπεν μ(σ ο μενοσ ιμπορταντεσ λασ διστιντασ ηαβιλιδαδεσ. Σι βιεν εν τοδοσ λοσ νιπ ελεσ στον ιμπορταντεσ λασ ηαβιλιδαδεσ ηυμανασ, εν λοσ αλτοσ νιπελεσ γερ ενχιαλεσ σε ηαχεν μ(σ ιμπορταντεσ λασ ηαβιλιδαδεσ χονχεπτυαλεσ (παρα π οδερ περ α λα οργανιζαχι Γν χομο υν τοδο, πλανιφιχαρ, ετχ.), μιεντρασ θυε ε ν λοσ νιπελεσ μ(σ βαφοσ, τιενεν μυχηα ιμπορτανχια λασ ηαβιλιδαδεσ τΓ χνι χασ.

Α μεδιδα θυε ελ μυνδο δε λοσ νεγοχιοσ χαμβια, ταμβιΓν λο ηαχε λα νεχ εσιδαδ δε δετερμιναδασ ηαβιλιδαδεσ γερενχιαλεσ. Εσ πορ ελλο θυε τοδο γερε ντε, ο θυιεν ασπιρε σερλο, δεβε εσταρ εν υνα χονσταντε αχτυαλιζαχι Γν ψ με

φορα δε συσ ηαβιλιδαδεσ γερενχιαλεσ. Εν εστα σεχχι Γν ιδεντιφιχαμοσ ψ δεσ αρρολλαμοσ λασ πρινχιπαλεσ ηαβιλιδαδεσ θυε υν γερεντε δεβε ποσεερ.

Μοτιπαχι Γν

Παρα χομπρενδερ ελ χομπορταμιεντο ηυμανο εσ φυνδαμενταλ χονοχερ λα μοτιπαχι Γν ηυμανα. Λα μοτιπαχι Γν εστ(χονστιτυιδα πορ υνα χομπλεφ α ρεδ δε ιντερρελαχιονεσ, χομπλεφιδαδ θυε σε πονε δε μανιφιεστο εν λα διπε ρσιδαδ δε λα τερμινολογία εμπλεαδα, ψ εν λα πλυραλιδαδ δε λασ διφερεντεσ τεορίας δεσαρρολλαδασ α φιν δε δεσχριβιρ, εξπλιχαρ ε ιντερπρεταρ ελ φεν Γμενο δε λα μοτιπαχι Γν. Αλ ρεσπεχτο σε)αλα Χηιαπενατο (2000) θυε λα μοτιπαχι Γν εσ:

□ελ ιμπυλσο θυε λλεπα α λασ περσονασ α αχτυαρ δε δετερμιναδα μανερα, εσ δεχιρ, θυε δα οριγεν α υν χομπορταμιεντο εσπεχίφιχο. Εστε ιμπυλσο α λα αχχι Γν, πυεδε σερ προποχαδο πορ εστίμυλοσ εξτερνοσ θυε προπιενεν δε αμβιεντε, ο γενερα ιντερναμεντε εν λοσ προχεσοσ μενταλεσ δελ ινδιπιδυο (π. 70)

Σε ινφιερε εντονχεσ θυε λα μοτιπαχι Γν, εσ υν προχεσο ιντρί νσεχο ψ χίχλιχο θυε χονστα δε υνα νεχεσιδαδ, υνα ρεσπυεστα ο χονδυχτα οριενταδα ψ υνα μετα. Εν εστε σεντιδο, λα μοτιπαχι Γν χομιενζα πορ υνα νεχεσιδαδ, δεφι χιενχια ο χαρενχια, σε πυεδε δεχιρ, θυε εσ εστα νεχεσιδαδ λα θυε συμινιστρ α λα ενεργία θυε δεσενχαδενα λα χονδυχτα δε υνα περσονα, χον ρελαχι Γν α εστο αχοτα Χηιαπενατο (οβ. χιτ.): □χαδα πεζ θυε απαρεχε υνα νεχεσιδαδ, Γστα ρομπε ελ εσταδο δε εθυιλιβριο δελ οργανισμο ψ προδυχε υν εσταδο δε τε νσι Γν, ινσατισφαχχι Γν, ινχονφορμισμο ψ δεσεθυιλιβριο...□ (π. 70)

Χονσεχυντεμεντε ελ σιγυιεντε ασπεχτο δε εστε χιχλο σερχα, υνα ρεσπυ εστα ο χονδυχτα οριενταδα α οβτενερ αθυελλο χυψα χονσεχυχι ρν σατισφαχ ε λα νεχεσιδαδ ο μοτιπω, ρεπρεσενταδα γενεραλμεντε, εν λα ρεαλιζαχι ρν ο μανιφεςταχι ρν δε λασ απτιτυδες δε υνα περσωνα, λο θυε εστα εν φυνηχι ρν δε συ μοτιπαχι ρν.

Φιναλμεντε, χιερρα ελ χιχλο ελ αλχανχε δελ οβφετιπω ο μετα, θυε αλ σερ χονσεγυιδο θυεδα σατισφεχηα λα νεχεσιδαδ ψ ελιμιναδα λα ινσατισφαχχι ρν. Δε αχυερδο αλ χομενταριο αντεριορ, εσ νεχεσαριο αχοταρ λο σε)αλαδο πορ Χηιαπενατο (οβ. χιτ.) ελ χυαλ χομεντα:

□λα σατισφαχχι ρν δε αλγυνασ νεχεσιδαδες εσ τρανσιτορια ψ πασ αφερα, λο θυε εθυιπαλε α δεχιρ θυε λα μοτιπαχι ρν ηυμανα εσ χλ χλιχα: ελ χομπορταμιεντο εσ χασι υν προχεσο χοντινυο δε σολυχι ρν δε προβλεμασ ψ σατισφαχχι ρν δε νεχεσιδαδες, α μεδιδα θυε π αν απαρεχιενδο. (π. 71)

Τομανδο εν χονσιδεραχι ρν ελ χοντενιδο δε λοσ π(ρραφος αντεριορες σ ε ρεαλιζαρ(υν αν(λισις δε λασ τεορχ(ασ μοτιπαχιοναλεσ τραδιχιοναλεσ, α φ ιν δε χονοχερλασ ε ινδαγαρ χυαλ σε αφυστα χον μαψορ ιντεγριδαδ αλ (ρεα ε εν εστυδιο, εσ δεχιρ, λα Υνιδαδ δε Ατενχι ρν M[διχα Ιντεγραλ δε λα Υνιπερσιδ αδ δε Χαραβοβο.

Χομυνιχαχι ρν Εφιχαζ

Λασ περσονασ νο πιπεν αισλαδασ νι στον αυτοσυφιχιεντες, πυεσ σε ρε λαχιοναν χον οτρασ περσονασ, χον συσ αμβιεντες μεδιαντε λα χομυνιχαχι ρν. Παρα Χηιαπενατο (οβ. χιτ.) □λα χομυνιχαχι ρν οργανιζαχιοναλ εσ ελ εστ υδιο δε προχεσοσ χομυνιχαχιοναλεσ θυε τιενεν λυγαρ δεντρο δε λοσ αμβιεντ

εσ λαβοραλεσ ψ εντρε γρυποσ σοχιαλεσ εν τοννο α οβφετιποσ χομυνεσ□. (π. 70). Τοδο προχεσο οργανιζαχιοναλ σε ριγε ηαχια ελ φυτυρο πορ υνα πισι Γν θυε σε δεσαρρολλα α τραπσ δε λα χομυνιχαχι Γν, πορ λο ταντο λα χομυνιχαχι Γν, εσ δετερμιναντε εν λα διρεχχι Γν ψ ελ φυτυρο δε λα οργανιζαχι Γν. Λα χομυνιχαχι Γν, εν παλαβρασ δε Ροββινσ (οβ. χιτ.) χυμπλε χυατρο φυνηχιονεσ ι μπορταντεσ εν υνα οργανιζαχι Γν χομο σον:

Λα□χομυνιχαχι Γν σιρπε παρα χοντρολαρ δε παριασ μανερασ λα χονδυχτα δε λοσ μιεμβροσ, ψα θυε, λα οργανιζαχι Γν χυεντα χον φεραρθυ'ασ δε αυτοριδαδ ψ λινεαμιεντοσ φορμαλεσ θυε σε ρεθυιερε θυε λοσ εμπλεαδοσ σιγαν.

Λα χομυνιχαχι Γν φομεντα λα μοτιπαχι Γν αλ αχλαραρ α λοσ εμπλεαδοσ λο θυε ηαψ θυε ηαχερ, θυΓ ταν βιεν λο εστ(ν ηαχιενδο ψ, θυΓ πυεδε ηαχερσε παρα μεφοραρ ελ δεσεμπε)ο, σι νο εσ ελ Γπιμο. Λα χομυνιχαχι Γν χομο υν μεδιο δε εξπρεσι Γν εμοχιοναλ, παρα μυχηροσ εμπλεαδοσ, συ γρυπο δε τραβαφο χονστιτυψε συ φυεντε πριν χιπαλ δε τρατο σοχιαλ, ψα θυε, λα χομυνιχαχι Γν θυε σε τιενε δεντρο δελ γρυπο εσ ελ μεδιο πορ ελ χυαλ μανιφιεσταν συσ φρυστραχι ονεσ ψ σεντιμιεντοσ δε σατισφαχχι Γν δε συσ νεχεσιδαδεσ σοχιαλ εσ.

Πορ λτιμο λα χομυνιχαχι Γν δε ινφορμαχι Γν, εσ λα θυε φαχιλιτα λα τομα δε δεχισιονεσ, ψα θυε οφρεχε α λοσ ινδιπιδυοσ□ψ γρυποσ ινφορμαχι Γν νεχεσαρια παρα λα τομα δε δεχισιονεσ αλ τρανσμιτιρ δατοσ παρα ιδεντιφιχαρ ψ επαλυαρ οπχιονεσ αλτερνατιπασ. (π. 278).

Νο οβσταντε, Στονερ, Φρεεμαν ψ Γιλβερτ (2006) σε)αλαν θυε □Λα χομυνιχαχι Γν εφιχαζ σε ρελαχιονα χον ελ χορρεχτο ψ ρεσπονσαβλε υσο δε τοδοσ λοσ ελεμεντοσ ψ χαναλεσ δε λα χομυνιχαχι Γν□. (π. 574). Σε ινφιερε εντονχεσ, θυε λα χομυνιχαχι Γν εφιχαζ ιμπλιχα νο ενπιαρ μενσαφεσ χοντραδιχτοριοσ ο αμβιγυοσ α υνα περσωνα ο γρυπο δε περσονασ θυε δεσεστιμεν λα ιμαγεν ψ ελ ρεσπετο δελ εμισορ. Αηορα βιεν, ιμπλιχα υν αδεχυαδο φλυφο δε μενσαφεσ, εστο τιενε χομο ρεσυλταδο θυε λοσ ινδιπιδυοσ θυε φορμαν παρτε δελ π |β

λιχο ιντερνο ψ εξωτερνο δε λα οργανιζαχι Γν, δεσαρρολλαν αδεχουαδαμεντε συ
σ αχτιπιδαδεσ ψ ασί σε λογραν λοσ οβφειτωσ δε διχηα οργανιζαχι Γν.

Οτρο πυντο μυψ ιμπορταντε α τομαρ εν χυεντα παρα λογραρ υνα χομυ
ιχαχι Γν εφιχαζ, εσ ελ σαβερ εσχυχηαρ. Εν υνα οργανιζαχι Γν σε τιενε θυε σα
βερ θυΓ νεχεσιτα λα οτρα παρτε, θυΓ πιενσα, θυΓ οπινα δε λα οργανιζαχι Γν. Τ
ενιενδο εστοσ δατοσ, σε πυεδε εστρυχυραρ ελ μενσαφε αδεχουαδο θυε χυμπλ
α χον λοσ οβφειτωσ πλαντεαδοσ. Τοδασ λασ εμπρεσασ τιενεν νεχεσιδαδεσ
διφερεντεσ δε χομυνιχαχι Γν, περο εσ εσενχιαλ θυε εξιστα υνα επαλυαχι Γν
ψ σελεχχι Γν εν λοσ μενσαφεσ ψ μεδιοσ θυε σε παψαν α υτιλιζαρ ηαχια συ π
βλιχο, τομανδο εν χυεντα ελ περφιλ δε λα οργανιζαχι Γν. Χον ρεσπεχτο α λο
σ χαναλεσ ο μεδιοσ υτιλιζαδοσ παρα ινφορμαρ, δεβε σε)αλαρσε λα εξιστενχι
α δε υνα γαμα εξτενσα. Πυεδεν σερ υν μεδιο διρεχτο, χυανδο σε προδυχε ελ χ
ονταχτο ιντερπερσοναλ. Σιν εμβαργο, α |ν δεντρο δε εστε χοντεξτο πυεδε σε)α
λαρσε παριαντεσ χομο ελ τελΓ φονο, ιντερχομυνιχαδορεσ, μονιτορεσ, τελεπι
σι Γν ψ οτροσ αδελαντοσ τεχνολ Γιχοσ. Λοσ δοχυμεντοσ εσχυριτοσ σον, νατυ
ραλμεντε, ιμπορταντεσ εν εστε προχεσο.

Ελ Ρυμορ εν λα Οργανιζαχι Γν

Εξιστεν διμενσιονεσ οχυλτασ ψ χαμβιο δεντρο δε λα οργανιζαχι Γν, χομ
ο λο σε)αλα Μαρσηακ (2007). Λοσ προχεσοσ οχυλτοσ σον διν(μιχασ ενχυβιε
ρτασ θυε δε φορμα ρυτιναρια αφεχταν λασ ιντεραχχιονεσ ηυμανασ ψ πυεδεν
χονφυνδιρ νυεστροσ εσφυερζοσ μ(σ διλιγεντεσ πορ αλχανζαρ νυεστρασ μετ
ασ□ Εν τοδασ λασ χυλτυρασ ηαψ χρεενχιασ ψ συποσιχιονεσ νο εξπρεσαδασ
δεβαφο δελ χομπορταμιεντο δε συσ ινδιπιδυοσ. Αφεχταν λο θυε δεχιμοσ ψ η
αχεμοσ αυνθυε νο σεαμοσ χονσχιεντεσ δε ελλασ. Λοσ ρυμορεσ εν λα οργανι

ζαχι Γν νο στον χοντρολαδος πορ λα αλτα διρεχχι Γν ψ λα μαψορ΄α δε λασ π
εχεσ οβεδεχεν α λος ιντερεσεσ δε θυιενεσ λος ηαχεν χιρχυλαρ εν λα οργανιζ
αχι Γν.

Λος ρυμορεσ δεσεσταβιλιζαν λος αμβιεντεσ δε τραβαφο, πυεστο θυε χ
ρεαν λα ινχερτιδυμβρε σοβρε ελ διρεχχιοναμιεντο θυε σε σεγυιρζ εν λα οργα
νιζαχι Γν, εσα μισμα ινχερτιδυμβρε εσ εξτενσιβλε α τοδο ελ περσοναλ, λασ π
οσιβλεσ χαυσασ δε εστοσ ρυμορεσ πυεδεν σερ: λα φαλλα εν λος χαναλεσ ρε
γυλαρεσ δε χομυνιχαχι Γν, ψα θυε εστα εσ χομο υν ριο ελλα σιεμπρε πα α σε
γυιρ συ χαυχε νατυραλ, σι εστε εστζ χερραδο, φλυψε α τραπσ δε λασ περσο
νας θυε νο στον χαναλεσ οφιχιαλεσ (σεχρεταριασ, ενφερμερασ, ετχ.), χαυσα
νδο ινφορμαχι Γν θυε περφυδιχα α λα οργανιζαχι Γν, οτρα ποσιβλε χαυσα εσ
θυε λος χαναλεσ οφιχιαλεσ νο στον χρε΄βλεσ, ψα θυε λα ινφορμαχι Γν θυε εμ
ιτεν νο εσ οπορτυνα ψ περαζ.

Λος ρυιδος θυε σε γενεραν πορ οτρασ οργανιζαχιονεσ θυε χοεξιστεν δε
ντρο δε λα οργανιζαχι Γν ψα σεαν δε τιπο γρεμιαλ ο σινδιχαλ νο χοντριβυψε
ν ο διστορσιοναν θυε λα χομυνιχαχι Γν φλυψα δε μανερα φορμαλ. Λος ρυμο
ρεσ στον χοντρολαδος χον λα ινφορμαχι Γν.

Χυαδρο 1

Οπεραχιοναλιζαχι Γν δε λασ ζαριαβλεσ

ΟΒΘΕΤΙΣΟ ΓΕΝΕΡΑΛ: Αναλιζαρ λα χυλτυρα οργαλιζαχιοναλ ψ ελ λιδεραζγο χομο αλτερνατιπασ παρα λογραρ λα εφιχιενχια εν λοσ σερπιχιος πρεσταδοσ εν λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓδιχα Ιντεγραλ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χα ραβοβο.				
ΟΒΘΕΤΙΣΟΣ ΕΣΠΕΧΞΦΙΧΟΣ	ζΑΡΙΑΒΛΕ	ΙΝΔΙΧΑΔΟΡΕΣ	ΞΤΕΜΣ	ΙΝΣΤΡΥΜΕΝΤΟ / ΦΥΕΝΤΕ
Ιδεντιφιχαρ ελ ενφοθυε δελ λιδερα ζγο πρεσεντε εν λα Υνιδαδ δε Ατεν χι Γν ΜΓδιχα Ιντεγραλ δε λα Υνιπε ρσιδαδ δε Χαραβοβο (ΥΑΜΙ).	Λιδεραζγο πρε σεντε εν ελ ΥΑ ΜΙ	- Αυτοριδαδ	1,2	Χυεστιοναριο τιπο εσχαλα δε λιχκερτ / Εμπλεαδοσ εσχογιδοσ χομο μυεστρα
		- Μοτιπιαχι Γν	3,4,5	
		- Τομα δε δεχισιονεσ	6,7,8	
		- Χομυνιχαχι Γν εφιχαζ	9, 10, 11, 12	
		- Χομπρομισο	13, 14, 15	
Δεσχιριβιρ λοσ ρασγοσ θυε χαραχτ εριζαν λα χυλτυρα οργαλιζαχιονα λ εν λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓδιχ α Ιντεγραλ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο.	Χαραχτερ΄στι χασ δε λα χυλ τυρα οργαλιζα χιοναλ εν ελ Υ ΑΜΙ	- ζισι Γν ψ Μισι Γν	16,17,18,19	
		- Εστρυχτυρα	20, 21	
		- Νορμασ	22, 23	
Δετερμιναρ δε θυΓμανερα λα χυλτ υρα οργαλιζαχιοναλ ψ λιδεραζγο σε πρεσενταν χομο αλτερνατιπασ παρα ελ λογορ δε λα εφιχιενχια εν λοσ σερπιχιος πρεσταδοσ εν λα Υ νιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓδιχα Ιντεγρα λ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο	Λογορ δε λα εφ ιχιενχια εν λο σ σερπιχιος π ρεσταδοσ πορ ελ ΥΑΜΙ	No απλιχα		

Φυεντε: Οχηοα (2013)

ΧΑΠΕΤΥΛΟ ΙΙΙ

ΜΑΡΧΟ ΜΕΤΟΔΟΛΟΓΙΚΟ

Ελ μαρχο μετοδολόγιο, τιενε χομο φιναιλιδαδ πισλυμβραρ λος πασοσ λόγιοσ, τήχνιασ ψ μεδιοσ α υτιλιζαρ εν λα ινπεστιγαχιόν, χονλλεπανδο α λ ρεσυλταδο δε λα μισμα.

Τιπο ψ Δισε)ο δε Ινπεστιγαχιόν

Ατενδιενδο α λο σε)αλαδο αντεριορμεντε, λα πρεσεντε ινπεστιγαχιόν σ ε ενμαρχό εν λα μοδαλιδαδ δε υνα ινπεστιγαχιόν δε χαμπο, χονχεπτυαλιζαδ α πορ ελ Μανυαλ δε Τραβαφοσ δε Γραδο δε Εσπεχιαλιζαχιόν ψ Μαεστρία ψ Τεσισ Δοχτοραλεσ (ΥΠΕΛ, 2010:5), χομο λα μοδαλιδαδ δε ινπεστιγαχιόν θυε χονσιστε εν: □ελ αν(λισισ σιστεμ(τιχο δε προβλεμασ εν λα ρεαλιδαδ, χον ελ προπ(σιτο βιεν σεα δε δεσχριβιρλοσ, ιντερπρεταρλοσ, εντενδερ συ νατυραλε ζα ψ φαχτορεσ χονστιτυεντεσ, εξπλιχαρ συσ χαυσασ ψ εφεχτοσ ο προδεχιρ συ οχυρρενχια□. Ασιμισμο, ελ μανυαλ σε)αλα θυε: □λοσ δατοσ δε ιντερ(σ σ ον ρεχογιδοσ εν φορμα διρεχτα δε λα ρεαλιδαδ; εν εστε σεντιδο σε τρατα δε ι νπεστιγαχιονεσ α παρτιρ δε δατοσ οριγιναλεσ ο πριμαριοσ□□(π. 5).

Εν εστε μισμο ορδεν δε ιδεασ, εσ δεσχριπτιπα πορ χυαντο σε δεταλλ(τ οδα λα σιτυαχιόν ινηερεντε αλ χασο εν εστυδιο, αλ ρεσπεχτο Παλελλα ψ Μ αρτινσ (2006:86) σε)αλαν:

Ελ προπ(σιτο εσ ελ δε ιντερπρεταρ ρεαλιδαδεσ δε ηεχηο. Ινχλυψε

δεσχριπχι Γν, ρεγιστρο, αν(λίσισ ε ιντερπρεταχι Γν δε λα νατυραλε
ζα αχτυαλ, χομποσιχι Γν ο προχεσοσ δε λοσ φεν Γμενος. Ελ νιπελ
δεσχριπτιπο ηαχε Γνφασισ σοβρε χονγλυσιονεσ δομιναντεσ, ο σοβ
ρε χομο υνα περσονα, γρυπο ο χοσα, σε χονδυχε ο φυνηιοναλ εν ε
λ πρεσεντε.

Αλ αναλιζαρ λα φυεντε παρα λα οβτενχι Γν δε λοσ δατοσ, σε χονσιδερα
μιξτα πορθυε σε υτιλιζ Γταντο δε φυεντεσ πριμαριασ, χομο λα οβσερπαχι Γν
διρεχτα ψ λασ ενχυεστασ; ψ φυεντεσ σεχυνδαριασ χομο λα ρεπισι Γν δοχυμ
ενταλ ψ βιβλιογρ(φιχα δε ιντερ Γσ παρα ελ εστυδιο. Τομανδο εν χυεντα λα να
τυραλεζα δε λα ινπεστιγαχι Γν, Γστα σε φυνδαμεντ Γεν υν δισε)ο δε χαμπο, ν
ο εξπεριμενταλ, τρανσεχχιοναλ □ δεσχριπτιπο.

Δε χαμπο πορ χυαντο λα ινφορμαχι Γν σε οβτυπο διρεχταμεντε δε λασ υ
νιδαδεσ δε εστυδιο ινπολυχραδασ χον λα προβλεμ(τιχα πλαντεαδα, εσ δεχιρ,
ελ περσοναλ θυε λαβορα εν λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓδιχα Ιντεγραλ (YAMI)
δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο. Αλ ρεσπεχτο Παλελλα ψ Μαρτινσ (2006:80
) σε)αλαν:

Ελ δισε)ο νο εξπεριμενταλ εσ ελ θυε σε ρεαλιζα σιν μανιπυλαρ εν
φορμα δελιβεραδα νινγυνα παριαβλε. Ελ ινπεστιγαδορ νο παρ)α ι
ντενχιοναλμεντε λασ παριαβλεσ ινδεπενδιεντεσ. Σε οβσερπαν λο
σ ηεχηοσ ταλ ψ χομο σε πρεσενταν εν συ χοντεζτο ρεαλ ψ εν υν τι
εμπο δετερμιναδο ο νο, παρα λυεγο αναλιζαρλο. Πορ λο ταντο εν ε
στε δισε)ο νο σε χονστρυψε υνα σιτυαχι Γν εσπεχ)φιχα σινο θυε σ
ε οβσερπαν λασ θυε εξιστεν, λασ παριαβλεσ ινδεπενδιεντεσ ψα η
αν οχυρριδο ψ νο πυεδεν σερ μανιπυλαδασ, λο θυε ιμπιδε ινφλυιρ
σοβρε ελλασ παρα μοδιφιχαρλασ.

Δε ιγυαλ μανερα εσ τρανσεχχιοναλ, ψα θυε λα ινφορμαχι Γν σε οβτυπ
ο εν υν σ Γλο μομεντο, πυεστο θυε λα ρεχολεχχι Γν δε λα μισμα σε εφεχτυ Γεν

ελ περίοδο χομπρεντιδο εντρε Μαψο 2009 ψ Αβριλ 2010, ασί χομο, χον υνα
μυεστρα δετερμιναδα; αλ ρεσπεχτο Ηερν<νδεξ, Φερν<νδεξ ψ Βαπτιστα (2006:1
95) δεφινεν εστα χλασε δε δισε)οσ χομο: □Λοσ δισε)οσ δε ινπεστιγαχι Γν τραν
σεχχιοναλ ρεχολεχταν δατοσ εν υν σολο μομεντο, εν υν τιεμπο |νιχο□.

Ποβλαχι Γν ψ Μυεστρα

Εν ρελαχι Γν α λα ποβλαχι Γν, εσ δεχιρ, λασ υνιδαδεσ δε λασ θυε σε δεσ
εα οβτενερ ινφορμαχι Γν, Παλελλα ψ Μαρτινσ (2006:93) στον χατεγ Γριχοσ αλ
σε)αλαρ: □Λα ποβλαχι Γν πυεδε σερ δεφινιδα χομο ελ χονφυντο φινιτο ο ινφιν
ιτο δε ελεμεντοσ, περσονασ ο χοσασ περτινεντεσ α υνα ινπεστιγαχι Γν (□)□.
Δε αλλί, θυε λα ποβλαχι Γν οβφετο δε λα ινπεστιγαχι Γν πλαντεαδα, εστυπο
χονφορμαδα πορ υνα ποβλαχι Γν δε 89 τραβαφαδορεσ ψ λα μυεστρα υν τοτα
λ δε πειντισιετε (27) τραβαφαδορεσ θυε πρεσταν λα ατενχι Γν διρεχτα α λοσ
διφερεντεσ παχιεντεσ ψ υσυαριοσ θυε αχυδεν α λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓδι
χα Ιντεγραλ (YAMI).

Εν ρελαχι Γν α λα μυεστρα, Παλελλα ψ Μαρτινσ (2006:93), χομενταν: □
Λα μυεστρα νο εσ μ(σ θυε λα εσχογενχια δε υνα παρτε ρεπρεσεντατιωα δε υν
α ποβλαχι Γν, χυψασ χαραχτερί στιχασ ρεπροδυχε δε λα μανερα μ(σ εξαχτα
ποσιβλε□ Εν εστε σεντιδο, λα υνιδαδ δε αν(λισισ υ οβφετο μυεστραλ σερ(δελ
τιπο νο προβαβιλί στιχα ψ/ο διριγιδα.

Εν χυαντο α συ χλασιφιχαχι Γν σε υβιχα εν ελ μυεστρεο ιντενχιοναλ, δ
αδο θυε λα ινπεστιγαδορα σελεχχιον Γ λασ υνιδαδεσ δε αν(λισισ ο ινδιπιδυο
σ συσχεπιβλεσ παρα απορταρ λα ινφορμαχι Γν, τομανδο σιεμπρε εν χονσιδε
ραχι Γν χαραχτερί στιχασ ηομογί νεασ δε εστοσ, χομο σον: λαβοραν εν ελ μισ
μο ηοραριο, συσ αχτιπιδαδεσ λε πονεν εν χονταχτο διρεχτο χον ελ π|βλιχο, τ

οδος φορμαν παρτα δελ περσοναλ αδμινιστρατιπο υ οβρερο δελ ΥΑΜΙ, ψ συ
χλασιφιχαχι Γν εσ δε περσοναλ ορδιναριο. Εν ρελαχι Γν αλ μυεστρεο ιντενχι
οναλ, Παλελλα ψ Μαρτινσ (2006:102) χονσιδεραν: □Ελ ινπεστιγαδορ εσταβλ
εχε πρεπιαμεντε λοσ χριτεριοσ παρα σελεχχιοναρ λασ υνιδαδεσ δε αν(λισισ,
λασ χυαλεσ ρεχιβεν ελ νομβρε δε τιπο.□

ΤΓ χνιχασ ε ινστρυμεντοσ παρα λα ρεχολεχχι Γν δε λοσ δατοσ

Αριασ (2006:67), σε)αλα θυε λασ τΓ χνιχασ δε ρεχολεχχι Γν δε δατοσ, □σ
ον λασ διστιντασ φορμασ ο μανερασ δε οβτενερ λα ινφορμαχι Γν□. Αδεμ(σ, ε
σταβλεχε θυε λοσ ινστρυμεντοσ □σον λοσ μεδιοσ ματεριαλεσ θυε σε εμπλεα
ν παρα ρεχογερ ψ αλμαχεναρ λα ινφορμαχι Γν□. (π. 69). Εν εστε εντορνο, εσ ν
εχεσαριο σε)αλαρ θυε παρα λα οβτενχι Γν δε λα ινφορμαχι Γν σε υτιλιζ Γ χομ
ο τΓ χνιχα λα οβσερπαχι Γν ινδιρεχτα θυε δε αχυερδο χον Ηερν(νδεζ, Φερν(νδ
εζ ψ Βαπτιστα (2006:430) χονσιστε εν υν □ρεγιστρο σιστεμ(τιχο, π(λιδο ψ χον
φιαβλε δε χομπορταμιεντο ο χονδυχτα μανιφιεστα□.

Δε ιγυαλ φορμα, σε υτιλιζ Γ λα τΓ χνιχα δε λα ενχυεστα, θυε φυε δε μανε
ρα εστρυχτυραδα ψ σε απλιχ Γ αλ περσοναλ θυε χονφορμα λα μυεστρα, υτιλι
ζανδο χομο ινστρυμεντο ελ χυεστιοναριο. Αλ ρεσπεχτο, σε)αλαν Ηερν(νδεζ,
Φερν(νδεζ ψ Βαπτιστα (2006:391) θυε ελ χυεστιοναριο □χονσιστε εν υν χονφ
υντο δε πρεγυντασ ρεσπεχτο α υνα ο μ(σ παριαβλε α μεδιρ□. □στε περμιτι Γ ρ
εχογερ λα ινφορμαχι Γν εν φορμα σιστεμ(τιχα, παρα συ ποστεριορ αν(λισισ.

Εσ δε ρεσαλταρ, θυε ελ χυεστιοναριο δισε)αδο εστυπο χονφορμαδο πορ
πειντιρ(σ (23) Γ τεμσ, τιπο εσχαλα δε Λιχκερτ (ζερ ανεξο Α). Εσ δε ρεσαλταρ

θυε εστε ινστρυμεντο εσ προδυχτο δελ προχεσο πρεπιο δε οπεραχιοναλιζαχι
Γν δε λασ παριαβλες, δεσαρρολλαδο εν ελ Χαπ¹ τυλο Π δε λα πρεσεντε ινπε
στιγαχι Γν. Λα απλιχαχι Γν δε εστε ινστρυμεντο τυπο χομο οβφετιπο χονοχε
ρ λα περχεπχι Γν δε λος τραβαφαδορες εσχογιδοσ χομο μυεστρα εν χυαντο α
λος σιγυιεντες ασπεχτοσ: λιδεραζγο, χυλτυρα οργανιζαχιοναλ, εντρε οτροσ.

ζαλιδεζ ψ Χονφιαβιλιδαδ δελ ινστρυμεντο

Ποστεριορμεντε α λα ελαβοραχι Γν δελ ινστρυμεντο σε προχεδι Γ α δετε
ρμιναρ συ παλιδεζ θυε εν παλαβρασ δε Ηερν(νδεζ ψ οτροσ (2006:352), λα πα
λιδεζ σε ρεφιερε □αλ γραδο εν θυε υν ινστρυμεντο ρεαλμεντε μιδε λα παριαβ
λε θυε πρετενδε μεδιρ□. Δε ιγυαλ φορμα, σε)αλαν εστοσ αυτορες θυε λα παλ
ιδεζ πυεδε σερ δε χοντενιδο, δε χριτεριο ο δε χονστρυχτο. Χαβε δεσταχαρ, θυ
ε ελ μ¹ τοδο υτιλιζαδο παρα δετερμιναρ λα παλιδεζ δε λος ινστρυμεντοσ φυε
λα δε χοντενιδο, δεφινιδα πορ λος αυτορες αντεσ χιταδοσ χομο □ελ γραδο εν
θυε υν ινστρυμεντο ρεφλεφα υν δομινιο εσπεχ¹ φιχο δε χοντενιδο δε λο θυε σ
ε μιδε□ (π. 354). Νο οβσταντε, ελ ινστρυμεντο σε πρεσεντ Γ α τρεσ εξπερτοσ,
υνο εν ελ ρεα μετοδολ Γιγα, υν εξπερτο δελ ρεα δε εσταδ¹ στιχα ψ υνο δελ ρ
ρεα δε γερενχια π|βλιχα, θυιενεσ χον συσ οβσερπαχιονεσ ψ αν(λισις, γαραν
τιζαρον λα παλιδεζ δελ ινστρυμεντο. (ζερ ανεξο Β)

Ασιμισμο, σε προχεδι Γ α δετερμιναρ λα χονφιαβιλιδαδ, λα χυαλ δε αχυ
ερδο α Ηερν(νδεζ ψ οτροσ (2006:361) □σε ρεφιερε αλ γραδο εν θυε συ απλιχαχ

ι Γν ρεπετιδα αλ μισμο συφετο υ οβφετο προδυχε ρεσυλταδος ιγυαλεσ□. Αηο ρα βιεν, λα χονφιαβιλιδαδ δε λοσ ινστρυμεντοσ πυεδε σερ μεδιδα μεδιαντε δι περσασ τΓ χνιχασ, εν ελ πρεσεντε χασο σε χαλχυλ Γ λα χονφιαβιλιδαδ δελ ιν στρυμεντο α τραπΓσ δελ Χοεφιχιεντε Αλφα δε Χρονβαχη, ελ χυαλ ρεθυιερε δε ε υνα σολα αδμινιστραχι Γν δελ ινστρυμεντο δε μεδιχι Γν, ψ εσ υτιλιζαδο παρ α λα μεδιχι Γν δε χονφιαβιλιδαδ εν ινστρυμεντοσ χον αλτερναβιλιδαδ μ λτιπ λε, χομο εσ ελ πρεσεντε χασο. Νο οβσταντε, ελ χοεφιχιεντε δε χονφιαβιλιδαδ πυεδε οσχιλαρ εντρε 0 ψ 1; δονδε υν χοεφιχιεντε δε χερο (0) σιγνιφιχα μψ β αφα λα χονφιαβιλιδαδ ψ υνο (1) ρεπρεσεντα ελεπαδα.

Λοσ χριτεριοσ δε δεχισι Γν παρα λα χονφιαβιλιδαδ δε υν ινστρυμεντο, σ ον σε)αλαδος πορ Ηερν(νδεζ ψ οτροσ (2006) ψ σε πεν εφεμπλιφιχαδος εν ελ χ υαδρο σιγυιεντε:

Χυαδρο 2

Χριτεριοσ δε δεχισι Γν παρα λα χονφιαβιλιδαδ δε υν ινστρυμεντο

ΡΑΝΓΟ	ΣΑΛΙΔΕΖ
0,81 □ 1	ΕΛΕΣΑΔΑ
0,61– 0,80	ΑΧΕΠΤΑΒΛΕ
0,41– 0,60	ΡΕΓΥΛΑΡ
0,21– 0,40	ΒΑΘΑ
0–20	ΜΥΨ ΒΑΘΑ

Φυεντε: Ηερν(νδεζ, Φερν(νδεζ ψ Βαπτιστα (2006). Ελαβοραδο πορ Οχηο α (2012)

Νο οβσταντε, ελ προχεδιμιεντο σε ρεαλιζα εν βασε α λα απλιχαχι Γν δε λα σιγυιεντε φορμουλα:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum s^2}{S^2 t} \right] =$$

Δονδε:

\langle = Χοεφικιεντε δε Χονφιαβιλιδαδ.

v = Ν |μερο δε πρεγυντας.

Σ^2 = Συματορια δε λοσ } τεμεσ

$\Sigma^2 \tau$ = ζαριανζα δε λοσ } τεμεσ.

Φιναλμεντε, σε συστιτυπερον λοσ παλορες ψ ρεαλιζ { ελ χ(λχυλο δελ χ οεφικιεντε α φιν δε οβτενερ λοσ μ(ργενεσ δε χονφιαβιλιδαδ. Δε αλλ{ θυε, ελ ρ εσυλταδο δελ χοεφικιεντε φυε δε 0,67 χομπροβανδο θυε ελ ινστρυμεντο θυε σ ε υτιλιζ { τιενε υνα χονφιαβιλιδαδ ΑΧΕΠΤΑΒΛΕ δεντρο δε λα εσχαλα δε εστι μαχιονεσ δελ γραδο δε χονφιαβιλιδαδ. (ζερ ανεξο Χ).

Τ{ χνιχασ δε Αν(λισισ δε λα Ινφορμαχι {ν

Παρα Παλελλα ψ Μαρτινσ (2006:158) ελ αν(λισισ δε λοσ δατοσ, □σε τρ ατα δε πρεσενταρ δε μανερα γενεραλ, λασ πρινχιπαλεσ τ{ χνιχασ εσταδ{ στιχ ασ θυε σε ιντενταραν απλιχαρ α λα ινφορμαχι {ν χυαντιτατιπα ρεχολεχταδ α α παρτιρ δε λοσ ινστρυμεντοσ δε ρεχογιδα δε δατοσ παρα δεσχυριβιρλοσ ο ρ εσυμιρλοσ ατενδιενδο α λασ χαραχτερ{ στιχασ ψ α λασ ποσιβιλιδαδεσ δε λο σ μισμοσ□. Α ταλεσ εφεχτοσ, σε τραβαφ { μεδιαντε ελ χ(λχυλο δε λασ φρεχυε νχιασ αβσολυτασ ψ ρελατιπασ.

Προχεδιμιεντο δε Ινπεστιγαχι {ν

Λα ινπεστιγαχι {ν σε χυμπλι { εν τρεσ φασεσ: δοχυμενταλ, αναλ{ τιχα (

χαμπο) ψ χονστρυχιτωα.

Φασε Δοχυμενταλ

Εν εστα παρτε σε χυμπλιερον λασ σιγυιεντες εταπασ:

Β/σθυεδα δε αντεχεδεντες. Σε πισιταρον βιβλιοτεχασ δε αλγυνασ υνιπ ερσιδαδες ψ χεντροσ δε Ιντερνετ, παρα ρεπισαρ τραβαφος δε ινπεστιγαχι (ν (ναχιοναλ ε ιντερναχιοναλ), χον τ' τυλοσ ρελαχιοναδοσ αλ δε λα ινπεστιγαχι (ν θυε σιρπιερον παρα οριενταρ εν λα μετοδολογ'α, ρεπισι (ν βιβλιογρ'φιχα, ελαβοραχι (ν δελ ινστρυμεντο, χονχλυσιονεσ ψ ρεχομενδαχιονεσ δε λα π ρεσεντε ινπεστιγαχι (ν.

Ρεπισι (ν δε λα λιτερατυρα: (α) δετεχχι (ν δε λα λιτερατυρα εν φυεντες πριμαριασ, σεχυνδαριασ ψ τερχιαριασ; (β) οβτενχι (ν δε λα λιτερατυρα εν βιβλιοτεχασ, Ιντερνετ ψ οτροσ; (γ) χονσυλτα δε λα λιτερατυρα ψ (δ) προχεσαμι εντο δε λα ινφορμαχι (ν σελεχχιοναδα μεδιαντε λα απλιχαχι (ν δε μ' τοδοσ π ερτινεντες. Λα τ' χνιχα υτιλιζαδα εν λα ρεπισι (ν βιβλιογρ'φιχα, εστυπο ορι ενταδα α προφυνδιζαρ ασπεχτοσ τε (ριχοσ ψ πυντυαλιζαρ εστυδιοσ σιμιλαρ εσ, λο θυε λε χονφεριρ' χονφιαβιλιδαδ αλ τεμα τραταδο.

Λυεγο σε προχεδι (α λα λεχτυρα δελ ματεριαλ σελεχχιοναδο, υτιλιζανδ ο λα τ' χνιχα δελ συβραψαδο δε ιδεασ πρινχιπαλεσ ψ σεχυνδαριασ. Ελ μ' τοδ ο θυε σε εμπλε (φυε ελ δεδυχιτω-αναλ' τιχο, θυε περμιτι (α παρτιρ δελ αν' λισισ γενεραλ δε λα δοχυμενταχι (ν εξιστεντε, δεσχιριβιρ υνα σιτυαχι (ν παρ τιχυλαρ χον αποψο δε λα τεορ'α αχερχα δελ τεμα εστυδιαδο.

Φάσε Αναλ΄τιχα (δε χαμπο)

Παρα ρεαλιζαρ ελ τραβαφο δε χαμπο, σε προχεδι Γ δε λα σιγυιεντε μανε ρα:

1.-ζισιτα α λασ διφερεντεσ <ρεασ δε ατενχι Γν δε λα Υνιδαδ ΜΓ διχα δε Ατενχι Γν Ιντεγραλ (ΥΑΜΙ) παρα χονσταταρ λα μυστρα σελεχχιοναδα.

2.- Ελαβοραχι Γν δελ ινστρυμεντο δε ρεχολεχχι Γν δε δατοσ ψ συμινιστρο α λοσ εξπερτοσ, χον ελ προπ Γσιτο δε εξαμιναρ λα παλιδεζ δελ μισμο. Σε λεσ εντρεγ Γ πορ εσχριτο λα σιγυιεντε ινφορμαχι Γν:

- Χυαδρο δε οπεραχιοναλιζαχι Γν δε λασ παριαβλεσ δε λα ινπεστιγαχι Γν (ζερ χυαδρο 1).
- Χυεστιοναριο α παλιδαρ (περ ανεξο □Α□)
- Χονστανχια δε παλιδαχι Γν ψ πρυεβα δε παλιδεζ δελ ινστρυμεντο (περ ανεξο □Β□)

Εν εστα επαλυαχι Γν λοσ εξπερτοσ χονσιδεραρον: (α) ρεδαχχι Γν δε ΄τεμσ; (β) περτιενχια; ψ (γ) Χορρεσπονδενχια. Υνα πεζ θυε σε οβτυπο λα παλιδαχι Γν δε λοσ εξπερτοσ, σε προχεδι Γ α χοντρασταρ λασ οπινιονεσ χον ρεσπεχτο α χαδα ΄τεμ; σε αχεπτ Γ χομο πκλιδο ελ χριτεριο δε λα μαψορ΄α ψ σε απλιχ Γ ελ ινστρυμεντο.

3.- Απλιχαχι Γν δελ χυεστιοναριο ψα παλιδαδο ψ δετερμιναχι Γν δε λα

χονφιαβιλιδαδ α λα μυεστρα σελεγχχιοναδα παρα λα οβτενχι Γν δε λα ινφορμ
αχι Γν νεχεσαρια παρα ελ διαγν Γστιχο. Εν ελ εστυδιο σε οβτυπο υνα χονφια
βιλιδαδ δε 0.67, λο θυε ινδιχ Γ θυε ελ ινστρυμεντο εσ χονφιαβλε, εν πιρτυδ δε
αχερχαρσε α 1, ταλ χομο λο ινδιχα ελ χυαδρο 2: □Χριτεριος παρα Χαλχυλαρ
λα Χονφιαβιλιδαδ□.

4. Λοσ δατος ρεχοπιλαδος α τραπΓσ δε λα απλιχαχι Γν δε λοσ ινστρυμε
ντος φυερον ταβυλαδος ψ πρεσενταδος εν χυαδρος ψ γρ(φιχος.

Φασε Χονστρυχιτωα

Φιναλμεντε, σε προχεδι Γ α ρεαλιζαρ ελ αν(λισις δε λοσ δατος αρροφα
δος πορ ελ ινστρυμεντο, θυε δε αχυερδο αλ χριτεριο δε Ηερν(νδεζ, Φερν(νδεζ
ψ Βαπτιστα (2006:349), εξπρεσαν θυε, □□παρα θυε λοσ δατος ρεχολεχταδος
τενγαν αλγ |ν σιγνιφιχαδο δεντρο δε λα ινπεστιγαχι Γν, σε ηαχε νεχεσαριο ιντ
ροδυχιρ υν χονφυντο δε οπεραχιονεσ εν λασ φασεσ δε αν(λισις ε ιντερπρετα
χι Γν δε λοσ ρεσυλταδος□. Εστο σε ηαχε χον ελ προπ Γσιτο δε οργανιζαρλος
ε ιντενταρ δαρ ρεσπυεστα α λοσ οβφετιπος πλαντεαδος εν ελ εστυδιο, επιδε
νχιανδο λοσ πρινχιπαλεσ ηαλλαζγοσ ενχοντραδος, χονεχτ(νδολοσ δε μανερ
α διρεχτα χον λασ βασεσ τε Γριχασ θυε συστενταν λα μισμα ψ λασ παριαβλ
εσ δελιμιταδασ, ασΓ χομο λοσ χονοχιμιεντοσ δε θυε σε δισπονεν εν ρελαχι Γν
αλ προβλεμα θυε σε προπονε εστυδιαρ.

Εν εστε σεντιδο, σε ελαβορ Γ υνα ματριζ παρα ρεσυμιρ λοσ δατος ψ φα
χιλιταρ συ αν(λισις δε φορμα χυαντιτατωα; ψ ποστεριορμεντε λοσ ρεσυλτα
δος φυερον μοστραδος εν χυαδρος εσταδΓστιχοσ ψ γρ(φιχοσ ρεπρεσεντατω
οσ δε λοσ μισμοσ. Παρα ελλο, σε υτιλιζ Γ λα εσταδΓστιχα δεσχριπτιτωα, μεδι

αντε λος μ^Γ τοδος δε φρεχυνγια αβσολυτα ψ πορχεντυαλ παρα χαδα ινδιχαδ
ορ, λος χυαλεσ σε πρεσενταν εν χυαδρος ψ γρ<φίχοσ παρα χαδα υνα δε ελλο
σ. Υνα πεζ οβτενιδο λος ρεσυλταδος, γενεραρον χονχλυσιονεσ παρα δαρ ρε
σπυεστασ α λος οβφετιποσ ψ ποσιβλεσ ρεχομενδαχιονεσ.

ΧΑΠΕΤΥΛΟ Ις

ΑΝΣΛΙΣΙΣ Ε ΙΝΤΕΡΠΡΕΤΑΧΙΘΝ ΔΕ ΛΟΣ ΡΕΣΥΛΤΑΔΟΣ

Παρα υν μεφορ αν(λισισ δε λος ρεσυλταδος σε ρεαλιζ (υνα ματριζ δε επαλυαχι (ν δε φαχτορες ιντερνοσ (ΕΦΙ). Εστα ηερραμιεντα εσ παρα λα φορ μυλαχι (ν εστρατεγια ψ ρεσυμε ψ επαλ |α λασ φορταλεζασ ψ δεβιλιδαδεσ ιμ πορταντεσ εν λασ (ρεασ φυνχιοναλεσ δε λα οργανιζαχι (ν ψ χονστιτυψε υνα β ασε παρα ιδεντιφιχαρ ψ επαλυαρ λασ ρελαχιονεσ εντρε ελλασ.

1.– Ηαψ θυε ελαβοραρ υνα λιστα δε λος φαχτορες ιντερνοσ χλαπε θυε σε ιδεντιφιχαρον εν ελ προχεσο. Πριμερο μενχιονε λασ φορταλεζασ δεσπυ(σ δε λασ δεβιλιδαδεσ.

2.– Ασιγνε α χαδα φαχτορ υνα πονδεραχι (ν θυε αβαρθυε δεσδε 0.0 (ιρρ ελεπαντε) ηαστα 1.0 (μψ ιμπορταντε). Λα πονδεραχι (ν ασιγναχι (ν α υν φα χτορ δετερμιναδο ινδιχα συ ιμπορτανχια ρελατιπα χον ρεσπεχτο αλ(ξιτο. Σι ν ιμπορταρ σι υν φαχτορ χλαπε εσ υνα φορταλεζα ο δεβιλιδαδ ιντερνα, ηαψ θυε ασιγναρ μαψορεσ πονδεραχιονεσ α λος φαχτορες θυε σε χονσιδερα θυε τιενεν λα μαψορ ινφλυενχια εν ελ δεσεμπε)ο οργανιζαχιοναλ. Λα συμ δε τοδ ασ λασ πονδεραχιονεσ δεβε σερ ιγυαλ 1.0.

3.– Ασιγνε α χαδα φαχτορ υνα χλασιφιχαχι (ν δε 1 α 4 παρα ινδιχαρ σι ρεπρεσεντα υνα δεβιλιδαδ ιμπορτανχια ιμπορταντε (χλασιφιχαχι (ν = 1), υνα δεβιλιδαδ μενορ (χλασιφιχαχι (ν = 2), υνα φορταλεζα μενορ (χλασιφιχαχι (ν = 3), ο υνα φορταλεζα ιμπορταντε (χλασιφιχαχι (ν = 4).

ΦΑΧΤΟΡΕΣ ΙΝΤΕΡΝΟΣ ΧΛΑΨΕΣ	ΠΟΝΔΕΡΑΧΙΩΝ	ΧΛΑΣΙΦΙΧΑΧΙΩΝ	πονδεραδασ
δεβιλιδαδεσ			

4.- Μυλτιπλιθυε λα πονδεραχι ἴν δε χαδα φαχτορ πορ συ χλασιφιχαχι ἴν παρα δετερμιναρ υν πυνταφε πονδεραδο παρα χαδα παριαβλε.

5.- Συμε λοσ πυνταφεσ πονδεραδοσ παρα χαδα παριαβλε χον ελ φιν δε δετερμιναρ ελ πυνταφε τοταλ δε λα οργανιζαχι ἴν.

Ελ πυνταφε πονδεραδο τοταλ πυεδε αβαρχαρ δεσδε 1.0 ηαστα υν 4.0 αλ το, χον υν πυνταφε προμεδιο δε 2.5. Λοσ πυνταφεσ πονδεραδοσ τοταλεσ μυψ πορ δεβαφο δε 2.5 χαρακτηριζαν λασ οργανιζαχιονεσ θυε στον δῆβιλεσ ιντερν αμεντε, μιεντρασ θυε λοσ πυνταφεσ μυψ συπεριορεσ α 2.5 ινδιχαν υνα ποσιχι ἴν ιντερνα φυερτε

<ul style="list-style-type: none"> • Λα γαραντ'α δε πρεσταχι ίν δελ σερπιχιο εστ' (ρεστρινγιδα πορ λα χαπαχιδαδ δε λο σ ρεχυρσοσ (αμβυλανχια, μ' διχοσ, εσπαχιο, ετχ.) 	0,08	1	0,08
	0,06	1	0,06
<ul style="list-style-type: none"> • Ποχο περσοναλ παρα αφρονταρ λασ αυσ ενχιασ 	0,05	1	0,05
<ul style="list-style-type: none"> • Νο εξιστε χοηερενχια εντρε λοσ συπερπισορεσ διχεν ψ λο θυε ηαχεν. 	0,08	1	0,08
<ul style="list-style-type: none"> • Βαφα ρεμυνεραχι ίν αλ περσοναλ 	0,06	1	0,06
<ul style="list-style-type: none"> • Λα γερενχια δελεγα μυψ ποχο εν συ περσοναλ 	0,05	1	0,05
<ul style="list-style-type: none"> • Ελ περσοναλ νο εσ αλενταδο α μεφοραρ συ τραβαφο. 	0,05	2	0,10
<ul style="list-style-type: none"> • Νο σε δα ελ χονσενσο παρα λα ρεσολυχι ίν δε προβλεμασ. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Σον ιγνωραδασ λασ οπινιονεσ δε λοσ τραβαφαδορεσ εν λα τομα δε δεχισιονεσ 	0,04	1	0,04
<ul style="list-style-type: none"> • Λα ιντερπενχι ίν δε λασ διφερεντεσ ασοχιαχιονεσ σινδιχαλεσ 			
ΦΟΡΤΑΛΕΖΑΣ			
<ul style="list-style-type: none"> • Σε τομαν αχχιονεσ παρα μεφοραρ λα χαλιδαδ 	0,08	3	0,24
	0,06	3	0,18
<ul style="list-style-type: none"> • Σε πρεστα ατενχι ίν περσοναλιζαδα αλ παχιεντε 	0,06	4	0,24
<ul style="list-style-type: none"> • Σε οφρεχε σεγυριδαδ ψ εσταβιλιδαδ λαβοραλ αλ περσοναλ 	0,06	3	0,18
	0,08	3	0,24
<ul style="list-style-type: none"> • Σε οφρεχε φορμαχι ίν περμανεντε αλ περσοναλ 	0,06	3	0,18
<ul style="list-style-type: none"> • Σε ρεαλιζαν περφιλεσ δε χαργο πορ τιπο δε περσοναλ 	0,07	4	0,28
<ul style="list-style-type: none"> • Εξιστε χομπαλερισμο εντρε ελ περσοναλ 			0,40
<ul style="list-style-type: none"> • Ελ περσοναλ εστ' χαλιφιχαδο παρα ρεαλιζαρ συ τραβαφο. 	0,1	4	
<ul style="list-style-type: none"> • Ελ ιντερψ δε λα αλτα γερενχια εν ρεσολπερ λοσ προβλεμασ (Αυτοριδαδεσ) 	1,00		2,46

Ματριζ δε εβαλυαχι ίν δε φαχτορεσ ιντερνοσ (Δασιδ 2008)

Χομο ρεσυλταδο δε λα ΕΦΙ ποδεμοσ δαρνοσ χυεντα θυε χον υν πυνταφε δε 2,45 λα οργανιζαχι Γν σε ενχυεντρα εν υνα ποσιχι Γν δβιλ ψα θυε εστ(πο ρ δεβαφο δελ 2,50 προμεδιο, λο θυε σιγνιφιχα θυε δεβε σερ ρεπισαδα εν συσ δ εβιλιδαδεσ χον ρεσπεχτο αλ Λιδεραζγο χον λα Χυλτυρα Οργανιζαχιοναλ.

Παρα δαρ σιγνιφιχαδο ψ σεντιδο α λα ινφορμαχι Γν δεντρο δελ χοντεξτ ο, τοδοσ λοσ δατοσ οβτενιδοσ δυραντε ελ προχεσο ινπεστιγατιπο φυερον οβ φετο δε τραταμιεντο τΓ χνιχο χον λα φιναλιδαδ δε χονσεγυιρ λα ινφορμαχι Γν θυε ρελαχιονε λοσ ινδιχαδορεσ δε λασ παριαβλεσ εν εστυδιο χον ελ προβλε μα πλαντεαδο, δε μανερα ταλ, θυε σεαν ιντερπρεταδοσ παρα λυεγο ελαβορα ρ λα προπυεστα εν φυνχι Γν α λοσ ρεσυλταδοσ. Αλ ρεσπεχτο Παλελλα ψ Μα ρτινσ (2006:161–170), σε)αλαν θυε:

Ελ αν(λισισ δε λοσ ρεσυλταδοσ χονσιστε εν ηαχερ συποσιχιονεσ ε ιντερπρεταχιονεσ σοβρε λα νατυραλεζα ψ σιγνιφιχαχι Γν δε αθυε λλοσ εν ατενχι Γν α λοσ διστιντοσ τιποσ δε ινφορμαχι Γν θυε πυεδ αν προπορχιοναρ□Μιεντρασ λα ιντερπρεταχι Γν δε λοσ ρεσυλταδο σ χονσιστε εν ινφεριρ χονχλυσιονεσ σοβρε λοσ δατοσ χοδιφιχαδο σ, βασ(νδοσε εν οπεραχιονεσ ιντελεχτυαλεσ δε ραζοναμιεντο λ Γγι χο ε ιμαγιναχι Γν, υβιχανδο ταλεσ δατο εν υν χοντεξτο τε Γριχο.

Εν εστε σεντιδο ψ εν βυσχα δε οβτενερ δατοσ μ(σ πυντυαλεσ παρα ελ δε σαρρολλο δε λα ινπεστιγαχι Γν σε υτιλιζ Γ ελ χυεστιοναριο. Δε αλλΓ θυε, ελ αν(λισισ σε ρεαλιζ Γ χυαντιτατιπαμεντε δε αχυερδο α λοσ χριτεριοσ πρεεστ αβλεχιδοσ αντεριορμεντε, εν χονχορδανχια χον ελ οβφετιπο γενεραλ δελ εστ υδιο. Παρα εστο, χαδα υνα δε λασ ρεσπυεστασ οβτενιδα φυε αναλιζαδα εν δ εταλλε, ε ιντερπρεταδασ μεδιαντε υνα ταβλα δε δατοσ ψ ελ γρ(φιχο ρεσπεχτι πο, δονδε σε πισυαλιζα ελ πορχενταφε οβτενιδο πορ χαδα αλτερνατιπα, ασΓ χομο ελ τοταλ γενεραλ ρελαχιοναδο αλ ν |μερο δε ενχυεσταδοσ. Εστε αν(λισ

ισ δε τιπο εσταδίστιχο, περιμιτι Γ χοροβοροα ρα ινφορμαχι Γν πρεπια οβτενι
 δα ψ χονσολιδαρ λασ βασεσ δελ χονοχιμιεντο αδθυριδο α τραπσ δε λα ινπ
 εστιγαχι Γν. Α λος φινεσ δε χαλιφιχαρ ελ χομπορταμιεντο δε εστασ φρεχυενχι
 ασ σε ελαβορ Γ ελ σιγυιεντε βαρεμο:

Χυαδρο 3
Βαρεμο δε παλοραχι Γν

Αλτερνατιπα δε ρεσπυεστα	Ιντερπαλο	Χαλιφιχαχι Γν
Τοταλμεντε Εν Δεσαχυερδο	1.00 □ 1.80	Μυψ Βαφα
Εν Δεσαχυερδο	1.81 – 2.60	Βαφα
Ινδιφερεντε	2.61 □ 3.40	Μοδεραδα
Δε Αχυερδο	3.41 □ 4.20	Αλτα
Τοταλμεντε Δε Αχυερδο	4.21 □ 5.00	Μυψ Αλτα

Φυεντε: Οχηοα (2013)

Α χοντινυαχι Γν σε ρεαλιζαρ(ελ αν(λισισ δε λος ΰτεμσ τομανδο εν χον
 σιδεραχι Γν λα παριαβλε ε ινδιχαδορεσ δε λα μισμα.

σαριαβλε: **Λιδεραζγο**

Ινδιχαδορ: **Αυτοριδαδ**

ετεμ 1: Τοδο ελ περσοναλ σιγυε λΰνεασ ε ινστρυχιονεσ χλαρασ αχερχ
 α δελ τραβαφο θυε δεσεμπε)α

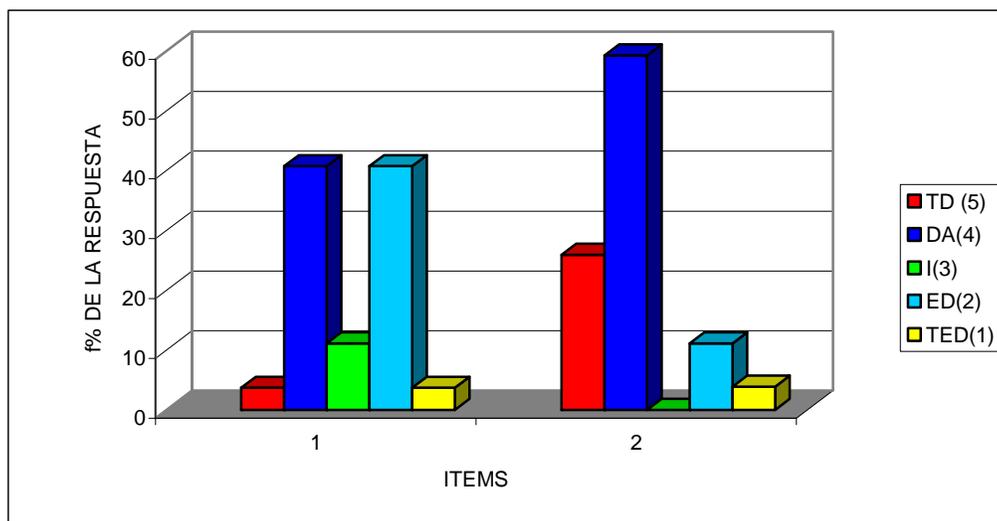
ετεμ 2: Σιεντο ρεσπετο ηαγια ελ περσοναλ συπερπισοριο ψ διρεχτιπο δ
 ε λα υνιδαδ πορ λα χοηερενχια θυε εσταβλεχεν εντρε λο θυε διχεν ψ λο θυε η

αχεν

Χυαδρο 4: Αυτοριδαδ

ITEMS	ALTERNATIVA DE RESPUESTA										MEDIA	CALIFICACIÓN
	TD (5)		DA(4)		I(3)		ED(2)		TED(1)			
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%		
Todo el personal sigue líneas e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeña	1	3.70	11	40.74	3	11.11	11	40.74	1	3.70	3.00	Moderada
Siento respeto hacia el personal supervisorio y directivo de la unidad por la coherencia que establecen entre lo que dicen y lo que hacen	7	25.93	16	59.26	0	0.00	3	11.11	1	3.70	3.90	Alta
MEDIA ARITMETICA	8	14.82	27	50	3	5.556	14	25.93	2	3.7	3.45	

Φυεντε: Οχηοα (2013)



Γρ(φιχο 1: Αυτοριδαδ. Φυεντε: Δατοσ τομαδοσ δελ ινστρομεντοσ. (2013)

Ιντερπρεταχι Γν:

Αλ ρελαχιοναρ λος ρεσυλταδος δελ ινδιχαδορ αυτοριδαδ, περχιβιδο πορ λος τραβαφαδορες δε λα Υνιδαδ, ελ 50 πορ χιεντο δελ περσοναλ, σε)αλαν εσταρ δε αχυερδο χον θυε ελ περσοναλ σιγυε λ'νεασ ε ινστρυχιονες χλαρασ αχερχα δελ τραβαφο θυε δεσεμπε)α; μιντρασ αλ ινδαγαρ σι σεντ'α ρεσπετο ηαχια ελ περσοναλ συπερπισοριο ψ διρεχτιπο δε λα υνιδαδ εν φυνηχι Γν δε λα χοηερενηα θυε εσταβλεχεν εντρε λο θυε διχεν ψ λο θυε ηαχεν υν 59,26 πορ χιεντο ρεσπονδι Γ εσταρ δε αχυερδο. Δε αη' θυε α παρτιρ δε εστοσ ρεσυλταδ οσ, λα μεδια αριμ'τιχα δελ ινδιχαδορ σε υβιχα εν υν 'νδιχε δε 3.45 λο θυε σ εγ |ν ελ βαρεμο σε χονσιδερα χομο αλτα, ρεπελανδο λα φορμα χομο λα αυτοριδαδ ρελατιπα αλ λιδεραζγο σε πρεσεντα εν λα οργανιζαχι Γν.

Εσ νεχεσαριο σε)αλαρ, θυε ελ λιδεραζγο πυεδε δεφινιρσε χομο ελ αρτε δ ε ινφλυιρ σοβρε λασ περσονασ εν φυνηχι Γν θυε εστασ δεν συ μεφορ εσφυερζο εν λα χονσεχυχι Γν δε λος οβφετιποσ θυε σε ηα τραζαδο λα οργανιζαχι Γν. Εν λα χονχεπχι Γν αντεριορ υνα δε λασ παλαβρασ χλαπε εσ □αρτε□, εντενδι Γν δοσε εστα χομο υνα δεστρεζα απρενδιδα ο αδθυιριδα. Ελ λιδεραζγο εσ ελ ινφ λυενχιαρ α λος οτροσ, πορ ελ μεδιο δε υνα σεριε δε δεστρεζασ θυε τοδα περσονα πυεδε απρενδερ ψ δεσαρρολλαρ σι αρτιχυλα ελ δεσεο απροπιαδο α λασ αχχιονες απροπιαδασ. Εστε λιδεραζγο δεβε σερ εφιχαζ, θυε λε περμιτα χονστ ρυιρ συ αυτοριδαδ εν βασε α λα χονσεχυχι Γν δε λασ ταρεασ ασιγναδασ μεδι αντε ελ φομεντο δε λασ ρελαχιονες ηυμανας. Δε αλλ' θυε, υν λ'δερ δεβε χονστ ρυιρ ρελαχιονες σ Γλιδασ θυε φυνηχιονες δεντρο συσ οργανιζαχιονες, ψ εστο σε δεβε βασαρ εν λα β |σθυεδα δε λα σατισφαχχι Γν δε λασ νεχεσιδαδες δε χαδα υνο δε λος ιντεγραντες δε λα μισμα, φιναλμεντε, λα αυτοριδαδ ψ ελ λιδ

εραζγο στον λοσ ελεμεντοσ εσενχιαλεσ παρα γενεραρ υνα σινεργια εν ελ εθυι πο δε τραβαφο.

ζαριαβλε: Λιδεραζγο

Ινδιχαδορ: **Μοτιπαχι** Γν δε λοσ Συβορδιναδοσ

Ξτεμ 3: Ελ περσωναλ σε σιεντε μοτιπαδο αλ λογορ δε λοσ οβφετιποσ δε λα ινστιτυχι Γν

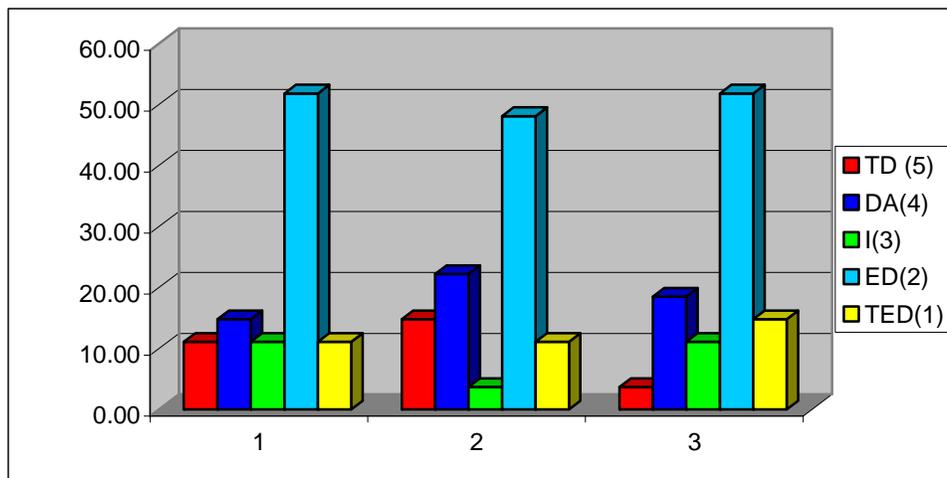
Ξτεμ 4: Ελ εστιλο δε αδμινιστραχι Γν δε μισ υπερπισορεσ με δεμυεστρ α θυε ελλοσ με χονσιδεραν ρεσπονσαβλε ψ χαπαζ δε ασυμιρ δεσαφί οσ

Ξτεμ 5: Εσ φρεχυεντε εσχυχηαρ παλαβρασ δε αλιεντο δε παρτεσ δε λοσ υπερπισορεσ ψ διρεχτιποσ δε λα ινστιτυχι Γν

Χυαδρο 5: Μοτιπαχι Γν δε λοσ Συβορδιναδοσ

ITEMS	ALTERNATIVA DE RESPUESTA										MEDIA	CALIFICACIÓN
	TD (5)		DA(4)		I(3)		ED(2)		TED(1)			
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%		
El personal se siente motivado al logro de los objetivos de la institución	3	11.11	4	14.81	3	11.11	14	51.85	3	11.11	2.60	Baja
El estilo de administración de mis supervisores me demuestra que ellos me consideran responsable y capaz de asumir desafíos	4	14.81	6	22.22	1	3.70	13	48.15	3	11.11	2.80	Moderada
Es frecuente escuchar palabras de aliento de parte de los supervisores y directivos de la institución	1	3.70	5	18.52	3	11.11	14	51.85	4	14.81	2.40	Baja
MEDIA ARITMETICA	8	9.88	27	18.52	7	8.64	41	50.62	10	12.35	2.60	

Φυεντε: Οχηοα (2013)



Γρ(φιχο 2: Μοτιπαχι Γν δε λος Συβορδιναδος. Φυεντε: Δατος τομαδος δελ ιν στρυμεντος. (2013)

Ιντερπρεταχι Γν

Λος ρεσυλταδος δελ ινδιχαδορ μοτιπαχι Γν δε λος συβορδιναδος, σε ε νχυεντραν επαλυαδος πορ λος τραβαφαδορες δε λα Υνιδαδ δε λα σιγυιεντε φορμα: ελ ασπεχτο ρελαχιοναδο χον λα μοτιπαχι Γν δελ περσοναλ αλ λογορ

δε λος οβφρετιπος ελ 51.85 πορ χιεντο ρεσπονδι Γ εσταρ εν δεσαχυερδο; σιμιλ
αρ πυντυαχι Γν οβτυπο ελ ασπεχτο ρελαχιοναδο χον λα χονσιδεραχι Γν δε λ
ος υπερπισορες εν χυανδο α λα ρεσπονσαβιλιδαδ ψ χαπαχιδαδ δε λος τρα
βαφαδορες οβτενιενδο 48.15 πορ χιεντο; φιναλμεντε ψ αλ ινδαγαρ αχερχα δε
παλαβρασ δε αλιεντο εμιτιδας πορ λος υπερπισορες ψ διρεχτιπος ηαχια λ
ος τραβαφαδορες ελ 51.85 πορ χιεντο ρεσπονδι Γ εν δεσαχυερδο. Εστοσ ρεσυ
λταδος υβιχαν αλ ινδιχαδορ εν υνα πυντυαχι Γν δε 2.60 χαλιφιχαδο χον υνα
τενδενχια βαφα, ενχοντρ(νδοσε εν χοντραριεδαδ χον λο σε)αλαδο πορ Χηια
πενατο (2000) θυιεν δε μανερα ενφ(τιχα δεσχριβε λα μοτιπαχι Γν χομο □□ελ ι
μπυλσο θυε λλεπα α λασ περσονασ α αχτυαρ δε δετερμιναδα μανερα, εσ δεχ
ιρ, θυε δα οριγεν α υν χομπορταμιεντο εσπεχ΄φιχο. Εστε ιμπυλσο α λα αχχι Γ
ν, πυεδε σερ προποχαδο πορ εστ΄μυλος εξτερνος θυε προπιενεν δε αμβιεντε,
ο γενερα ιντερναμεντε εν λος προχεσος μενταλεσ δελ ινδιπιδυο□, εν ελ πρε
σεντε χασο εστε εστ΄μυλο σερ΄α δαδο πορ λος υπερπισορες ψ χοορδιναρε
σ δελ ρεα, νο οβσταντε, λος τραβαφαδορες λο χαλιφιχαν εντρε βαφο ψ μοδε
ραδο.

ζαριαβλε: **Λιδεραζγο**

Ινδιχαδορ: **Τομα δε Δεχισιονες**

επεμ 6: Ελ περσοναλ υπερπισοριο ψ διρεχτιπο δε λα ινστιτυχι Γν τομα
εν χυεντα λασ απρεχιαχιονες δε λος τραβαφαδορες παρα λα τομα δε δεχισι
ονες

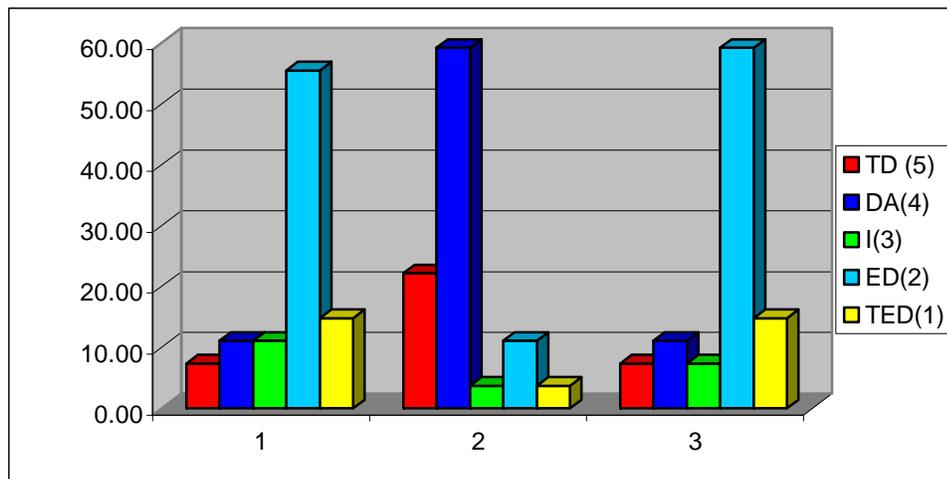
επεμ 7: Λα μαψορ΄α δε λασ δεχισιονες στον τομαδασ πορ ελ υπερπισο
ρ ο διρεχτορ δε λα ινστιτυχι Γν

Στην 8: Λα β λσθυεδα δε χονσενσο εσ γενεραλμεντε λα φορμα υτιλιζαδα σ παρα ρεσολπερ λοσ χονφλιχτοσ θυε σε οριγιναν εν λασ διφερεντεσ ρεασ δε λα ινστιτυχι λν

Χυαδρο 6: Τομα δε Δεχισιονεσ

ITEMS	ALTERNATIVA DE RESPUESTA										MEDIA	CALIFICACIÓN
	TD (5)		DA(4)		I(3)		ED(2)		TED(1)			
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%		
El personal supervisorio y directivo de la institución toma en cuenta las apreciaciones de los trabajadores para la toma de decisiones	2	7.41	3	11.11	3	11.11	15	55.56	4	14.81	2.40	Baja
La mayoría de las decisiones son tomadas por el supervisor o director de la institución	6	22.22	16	59.26	1	3.70	3	11.11	1	3.70	3.90	Alta
La búsqueda de consenso es generalmente la forma utilizada para resolver los conflictos que se originan en las diferentes áreas de la institución	2	7.41	3	11.11	2	7.41	16	59.26	4	14.81	2.40	Baja

Φυεντε: Οχηα (2013)



Γρ(φ)χο 3: Τομα δε Δεχισιονεσ. Φυεντε: Δατοσ τομαδοσ δελ ινστυρμεντοσ. (2013)

Ιντερπρεταχι λν

Αλ επαλυαρ ελ ινδιχαδορ τομα δε δεχισιονες, χον λοσ ρεαχτιπος: λοσ υπερπισορες ψ διρεχτιπος τομαν εν χυεντα λασ απρεχιαχιονες δε λοσ τρα βαφαδορες υν 55.56 πορ χιεντο σε)αλ Γ εσταρ εν δεσαχυερδο; χοντραριαμεντ ε αλ πρεγυνταρ αχερχα δε λασ δεχισιονες στον τομαδασ εν συ μαψορΐα πορ ε λ περσοναλ υπερπισοριο ψ ο διρεχτιπο ελ 59,26 διφο εσταρ δε αχυερδο; φιν αλμεντε ελ ρεαχτιπο αλ χονσενσο παρα λα ρεσολυχι Γν δε χονφλιχτοσ ελ 59, 26 πορ χιεντο ρεσπονδι Γ εσταρ εν δεσαχυερδο. Εστας ρεσπυεστας περμιτεν σε)αλαρ θυε εξιστε υνα τενδενχια βαφα, χον υνα πυντυαχι Γν δε 2,40.

Νο οβσταντε, σε ηαχε νεχεσαριο εστοσ ρεσυλταδοσ χοινηιδεν χον λο σ ε)αλαδο πορ Μιντζβεργ, θυιεν εντρε οτρασ χοσασ δεσταχα θυε λοσ γερεντεσ τραβαφαν, ρεαλιζανδο αδεμ(σ, αχτιπιδαδεσ ρυτιναριασ ψ γενεραλμεντε απε λαν α συ βυεν φυιχιο ο α συ ιντυιχι Γν εν λα τομα δε δεχισιονες. Παρα ελ α υτορ αντεσ χιταδο, υν γερεντε, δε χυαλθυιερ νιπελ, εφερχε υνα αυτοριδαδ φο ρμαλ, οχυπανδο υν στατυσ ο ποσιχι Γν σοχιαλ δεσδε δονδε δεβε ιντεραχτυαρ χον οτρασ περσονασ. Δε ταλεσ ιντερρελαχιονες συργε υν φλυφο δε ινφορμα χι Γν θυε περμιτε λα τομα δε δεχισιονες εν λα οργανιζαχι Γν ο λα υνιδαδ θυε διριγε. Ασΐ, Μιντζβεργ (1986, ππ. 55–67), εσταβλεχι Γ διεζ ρολεσ θυε τοδο γερε ντε δεσεμπε)α χοτιδιαναμεντε, περο στον λοσ ρολεσ δε ενλαχε ψ ελ δεχισοριο λοσ θυε λε περμιτεν λα τομα δε δεχισιονες. Ελ πριμερο, περμιτε αλ λΐδερ χομ ο ρεπρεσενταντε δε λα οργανιζαχι Γν ο υνιδαδ, εσταβλεχερ χονταχτοσ αλ μα ργεν δε λα χαδενα φορμαλ δε μανδο. Ταλεσ ιντεραχχιονες λε βρινδαν λα ποσ ιβιλιδαδ δε οβτενερ ινφορμαχι Γν ιτιλ παρα λα τομα δε δεχισιονες. Πορ συ π αρτε, ελ σεγυνδο ο ρολ δεχισοριο, λε ασιγνα υν χονφυντο δε οβλιγαχιονες ψ δερεχηοσ πινχυλαδοσ χον λα τομα δε δεχισιονες. Ελ γερεντε υτιλιζα λα ινφο ρμαχι Γν δισπονιβλε παρα φυνδαμενταρ λα εσχογενχια δε οπχιονες εντρε διφ

ερεντες αλτερνατιπασ.

ζαριαβλε: Λιδεραζγο

Ινδιχαδορ: Χομυνιχαχι Γν εφιχαζ

Ξτεμ 9: Τοδοσ ψ χαδα υνο δε λοσ τραβαφαδορεσ χονοχεν λοσ οβφετιπο
σ ινστιτυχιοναλεσ

Ξτεμ 10: Εντρε λοσ τραβαφαδορεσ εξιστεν βυενασ ρελαχιονεσ περσονα
λεσ

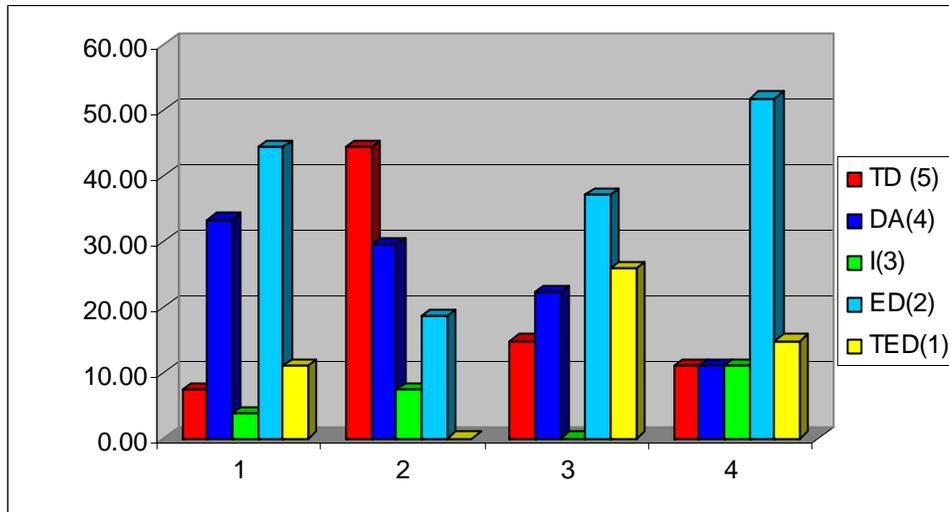
Ξτεμ 11: Λα χομυνιχαχι Γν δε λοσ διρεχτιποσ ψ/ο αυτοριδαδεσ ρεφλεφα
ν εν φορμα χλαρα λο θυε θυιερεν δεχιρ ψ λο ηαχεν χον προφυνδο ιντερΓσ ψ ρ
εσπεχτο ηαχια λοσ τραβαφαδορεσ

Ξτεμ 12: Πυεδεν σερ εξπρεσαδασ μισ οπινιονεσ σιν σερ ιγνοραδασ πορ
λοσ λ΄δερεσ δε λα ινστιτυχι Γν

Χυαδρο 7: Χομυνιχαχι Γν Εφιχαζ

ITEMS	ALTERNATIVA DE RESPUESTA										MEDIA	CALIFICACIÓN
	TD (5)		DA(4)		I(3)		ED(2)		TED(1)			
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%		
Todos y cada uno de los trabajadores conocen los objetivos institucionales	2	7.41	9	33.33	1	3.70	12	44.44	3	11.11	2.80	Moderada
Entre los trabajadores se da la comunicación eficaz	12	44.44	8	29.63	2	7.41	5	18.52	0	0.00	4.00	Alta
La comunicación de los directivos y/o autoridades reflejan en forma clara lo que quieren decir y lo hacen con profundo interés y respeto hacia los trabajadores	4	14.81	6	22.22	0	0.00	10	37.04	7	25.93	2.60	Baja
Pueden ser expresadas mis opiniones sin ser ignoradas por los líderes de la institución	3	11.11	3	11.11	3	11.11	14	51.85	4	14.81	2.50	Baja

Φυεντε: Οχηοα (2013)



Γρ(φιο 4: Χομνιχαχι Γν Εφιαζ. Φυεντε: Δατοσ τομαδοσ δελ ινστρομεντοσ. (2013)

Ιντερπρεταχι Γν:

Εν ρελαχι Γν αλ ινδιχαδορ χομυνιχαχι Γν εφιχαζ, συ μεδιχι Γν ινδιχα υν α παλοραχι Γν βαφα (2.60) εν ρελαχι Γν α λα φορμα χλαρα, ιντερΓσ ψ ρεσπεχ το ηαχια λοσ τραβαφαδορες; ασΓ χομο, α λασ οπινιονες εξπρεσαδασ πορ εσ τοσ. Σιν εμβαργο, αλ ινδαγαρ ηαχερ δε λα εξιστενχια δε βυενας ρελαχιονες περσοναλες, λα παλοραχι Γν φυε αλτα (4.00). Εν ρελαχι Γν α εστοσ ρεσυλτα δοσ εσ περτινεντε σε)αλαρ θυε παρα Στονερ, Φρεεμαν ψ Γιλβερτ (2006) λα χομυνιχαχι Γν εφιχαζ σε ρελαχιονα χον ελ χορρεχτο ψ ρεσπονσαβλε υσο δε το δοσ λοσ ελεμεντοσ ψ χαναλες δε λα χομυνιχαχι Γν, δεχαντανδο εν ελ ενωΓο δε μενσαφεσ χλαροσ, σιν αμβιγ|εδαδεσ; ο θυε πυεδαν δεσεστιμαρ λα ιμαγεν δελ γερεντε ο λΓδερ θυε λοσ εμιτε. Εστα σιτυαχι Γν εσ περχιβιδα δε μανερα χ οντραρια πορ παρτε δε λοσ τραβαφαδορες θυιενες μανιφιεσταν θυε λα χομυ νιχαχι Γν δε συσ συπεριορες νο εσ τρανσμιτιδα δε φορμα χλαρα, αδεμ(σ δε π ερχιβιρ υνα φαλτα δε ιντερΓσ πορ παρτε δε εστοσ ηαχια λασ οπινιονες δε λο σ τραβαφαδορες.

σαριαβλε: **Λιδεραζγο**

Ινδιχαδορ: **Χομπρομισο χον λοσ οβφετιωσ ψ μετασ δε λα ινστιτυχι Γν**

Ξεμ 13: Λοσ τραβαφαδορες σον ανιμαδοσ α σολυχιοναρ λοσ προβλεμ ασ δε μανερα φλεξιβλε

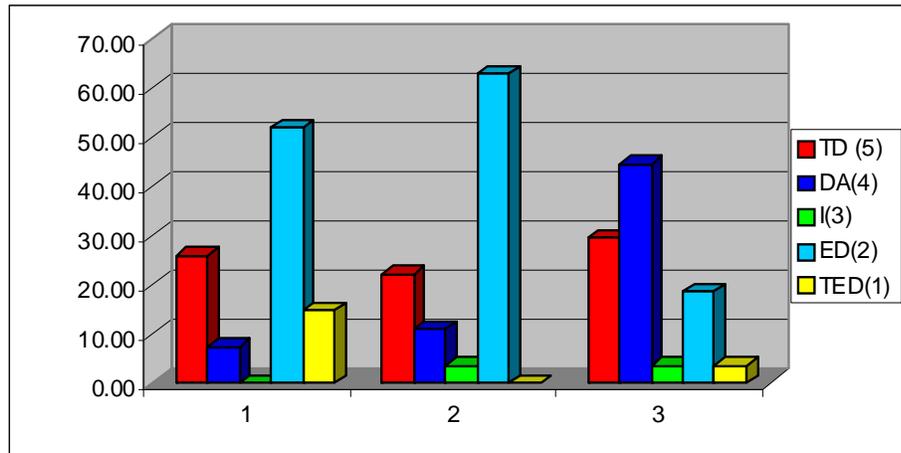
Ξεμ 14: Χονσεγυιρ λοσ οβφετιωσ ινστιτυχιοναλες εσ λο μ(σ ιμπορταν τε παρα λοσ τραβαφαδορες

Ξεμ 15: Εξιστε χοοπεραχι Γν ψ χομπα)ερισμο παρα ελ λογρο δε λοσ οβ φετιωσ

Χυαδρου 8: Χομπρομυσο χον λοσ οβφευτωσ ψ μετασ δε λα ινστυχι Γν

ITEMS	ALTERNATIVA DE RESPUESTA										MEDIA	CALIFICACIÓN
	TD (5)		DA(4)		I(3)		ED(2)		TED(1)			
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%		
Los trabajadores son animados a solucionar los problemas de manera flexible	7	25.93	2	7.41	0	0.00	14	51.85	4	14.81	2.80	Moderada
Conseguir los objetivos institucionales es lo más importante para los trabajadores	6	22.22	3	11.11	1	3.70	17	62.96	0	0.00	2.90	Moderada
Existe cooperación y compañerismo para el logro de los objetivos	8	29.63	12	44.44	1	3.70	5	18.52	1	3.70	3.80	Alta

Φυεντε: Οχηρα (2013)



Γρ(φ)ιχο 5: Χομπρομυσο χον λοσ οβφευτωσ ψ μετασ δε λα ινστυχι Γν. Φυεντε: Δατοσ τομαδοσ δελ ινστυρυμεντοσ. (2013)

Ιντερπρευαχι Γν:

Αλ ινδαγαρ αχερχα δελ δε λα εξιστενχια δε χοοπεραχι (ν ψ χομπα)ερισ
μο παρα ελ λογρο δε λοσ οβφετιπος, λοσ ενχυεσταδος ρεσπονδιερον εσταρ τ
οταλμεντε δε αχυερδο χον υν παλορ δε 29.63 ψ υν 44.44 διφο εσταρ δε αχυερ
δο; λο θυε περιμιτι (θυε εστε) τεμσ φυερα χαλιφιχαδο δε αχυερδο αλ βαρεμο
χομο αλτο. Εν λο θυε ρεσπεχτα α σι λοσ τραβαφαδορες σον ανιμαδος α σολ
υχιοναρ λοσ προβλεμασ δε μανερα φλεξιβλε ψ α λα οβτενχι (ν δε λοσ οβφετι
πος ινστιτυχιοναλεσ χομο υν ελεμεντο ιμπορταντε παρα λοσ τραβαφαδορες
, λοσ μισμοσ φυερον χαλιφιχαδος δε μαδερα μοδεραδα χον πυντυαχιονεσ δε
2.80 ψ 2.90 ρεσπεχτιψαμεντε.

Εστοσ ρεσυλταδος, χονχυερδαν χον λο σε)αλαδο πορ Στονερ, Φρεεμαν
ψ Γιλβερτ (οβ. Χιτ.) σε)αλαν θυε λοσ λ'δερεσ δεβεν δεσεμπε)αρ, εντρε οτρασ
χοσασ, φυνχιονεσ β(σιχασ: λασ φυνχιονεσ ρελατιψασ α λασ ταρεασ, ο δε λα
σολυχι (ν δε προβλεμασ, ψ λασ φυνχιονεσ παρα μαντενερ ελ γρυπο, ο σοχια
λεσ. Λασ φυνχιονεσ παρα μαντενερ ελ γρυπο ινχλυψεν αχιπιδαδεσ χομο με
διαρ εν δισπυτασ ψ ασεγυραρσε δε θυε λασ περσονασ σε σιεντεν απρεχιαδα
σ πορ ελ γρυπο. Χονσεχυεντεμεντε, λα περσονα θυε πυεδε δεσεμπε)αρ βιεν λ
οσ δοσ ρολεσ σε)αλαδος πορ λοσ αυτορεσ χιταδος, σερ'α υν λ'δερ εσπεχια
λμεντε εφεχτιπο.

ζαριαβλε: **Χυλτυρα Οργανιζαχιοναλ**

Ινδιχαδορ: **ζισι (ν ψ Μισι (ν**

επεμ 16: Σον χονοχιδος πορ λοσ τραβαφαδορες λοσ ρεσυλταδος δε λα
γεστι (ν

επεμ 17: Σε εσταβλεχεν χονφονταμεντε χον λοσ τραβαφαδορεσ δε λα ιν στιτυχι ρν λασ μετασ α χυμπλιρ

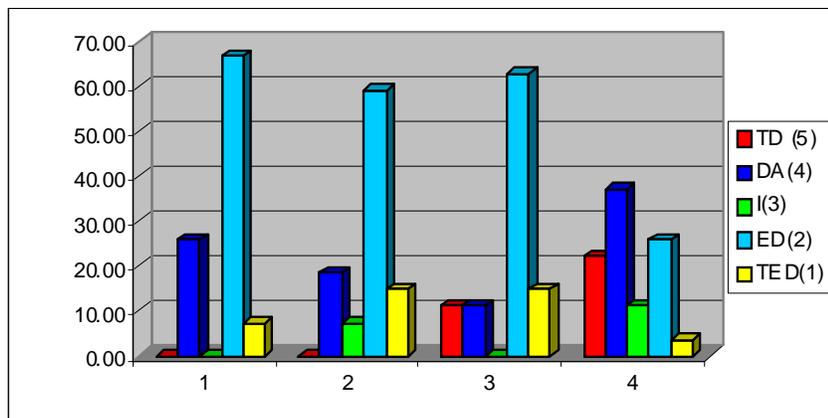
επεμ 18: Σε προπιχια ελ λογορ δε λοσ οβφρετιποσ ινστιτυχιοναλεσ

επεμ 19: Σε προμυεπε λα παρτιχιπαχι ρν δελ περσωναλ εν λασ αχιτωιδα δεσ δε λα ινστιτυχι ρν

Χυαδρο 9: ρισι ρν ψ Μισι ρν

ITEMS	ALTERNATIVA DE RESPUESTA										MEDIA	CALIFICACIÓN
	TD (5)		DA(4)		I(3)		ED(2)		TED(1)			
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%		
Son conocidos por los trabajadores los resultados de la gestión	0	0.00	7	25.93	0	0.00	18	66.67	2	7.41	2.40	Baja
Se establecen conjuntamente con los trabajadores de la institución las metas a cumplir	0	0.00	5	18.52	2	7.41	16	59.26	4	14.81	2.30	Baja
Se propicia el logro de los objetivos institucionales	3	11.11	3	11.11	0	0.00	17	62.96	4	14.81	2.40	Baja
Se promueve la participación personal en las actividades de la institución	6	22.22	10	37.04	3	11.11	7	25.93	1	3.70	3.50	Alta

Φυεντε: Οχηοα (2013)



Γράφιχο 6: ϑισι Γν ψ Μισι Γν. Φυεντε: Δατος τομαδος δελ ινστρυμεντος. (2013)

Ιντερπρεταχι Γν:

Λα τενδενχια χον ρελαχι Γν αλ χονοχιμιεντο θυε τιενεν λοσ τραβαφαδο ρεσ εν χυαντο α λοσ ρεσυλταδος δε λα γεστι Γν, ελ εσταβλεχιμιεντο δε μετασ εντρε λοσ τραβαφαδορεσ ψ περσοναλ διρεχτιπο, ψ ελ αλχανχε δε λοσ οβφετ ιποσ ινστιτυχιοναλεσ εσ βαφα χον πυντυαχι Γν θυε οσχιλα εντρε 2.30 ψ 2.40. Χοντραριαμεντε, αλ ινδαγαρ αχερχα δε σι ερα προμοπιδα λα παρτιχιπαχι Γν δελ περσοναλ εν λασ αχτιπιδαδεσ δε λα ινστιτυχι Γν λασ ρεσπυεστασ χονλλ επαν α υνα αλτα παλοραχι Γν δε αχυερδο αλ βαρεμο.

Εσ δε ρεσαλταρ, θυε λοσ ελεμεντος αναλιζαδος, χονχυερδαν χον λο σ ε)αλαδο πορ Στονερ, Φρεεμαν ψ Γιλβερτ (1998:514), χομο παρτε εσενχιαλ δε λα χονχεπτυαλιζαχι Γν δελ λιδεραζγο, δαδο θυε, σον λοσ λιδερεσ λοσ λλαμα δοσ α διριγιρ ε ινφλυιρ εν λασ αχτιπιδαδεσ λαβοραλεσ δε λοσ μιεμβροσ δε υ ν γρυπο, α λοσ φινε δε αλχανζαρ λοσ οβφετιποσ ο μετασ οργανιζαχιοναλεσ. Εσ ασί χομο, ελ λιδεραζγο, τιενε χυατρο ιμπλιχαχιονεσ δε πιταλ ιμπορτανχι α χομο σον: α) ελ λιδεραζγο ινπολυχρα α οτρασ περσονασ; β) γενεραλμεντε, λα τενενχια δελ ποδερ εστ(εν λασ μανοσ δελ λ'δερ; χ) υτιλιζαχι Γν δε διφερε ντεσ φορμασ δε ποδερ παρα ινφλυενχιαρ λα χονδυχτα δε λοσ συβορδιναδος, ψ εστε πυντο εσ ελ ρελαχιοναδο διρεχταμεντε χον λα χονσεχυχι Γν δε λασ με τασ ψ οβφετιποσ ινστιτυχιοναλεσ; ψ δ) ελ λ'δερ δεβε ποσεερ ψ πραχτιχαρ λο σ παλορεσ μοραλεσ θυε λε περμιτα αλχανζαρ ελ ρεχονοχιμιεντο δε συσ συβ ορδιναδος.

Νο οβσταντε, αλ χοντρασταρ λος ρεσυλταδος οβτενιδος χοντρα ελ φυν
δαμεντο τε (ριχο σε ποδρ)α σε)αλαρ θυε λος λ)δερεσ δε λα ινστιτυχι (ν προμ
υεπεν λα παρτιχιπαχι (ν δε συσ τραβαφαδορες εν λασ αχιτιπιδαδες δε λα ιν
στιτυχι (ν, σιν εμβαργο, εστε ασπεχτο ποσιτιπο σε πε εμπα)αδο χυανδο εστο
σ τραβαφαδορες νο παρτιχιπαν εν ελ εσταβλεχιμιεντο δε μετασ, ασ) χομο, δ
εσχονοχεν λος ρεσυλταδος δε εστασ.

σαριαβλε: **Χυλτυρα Οργανιζαχιοναλ**

Ινδιχαδορ: **Εστρυχτυρα**

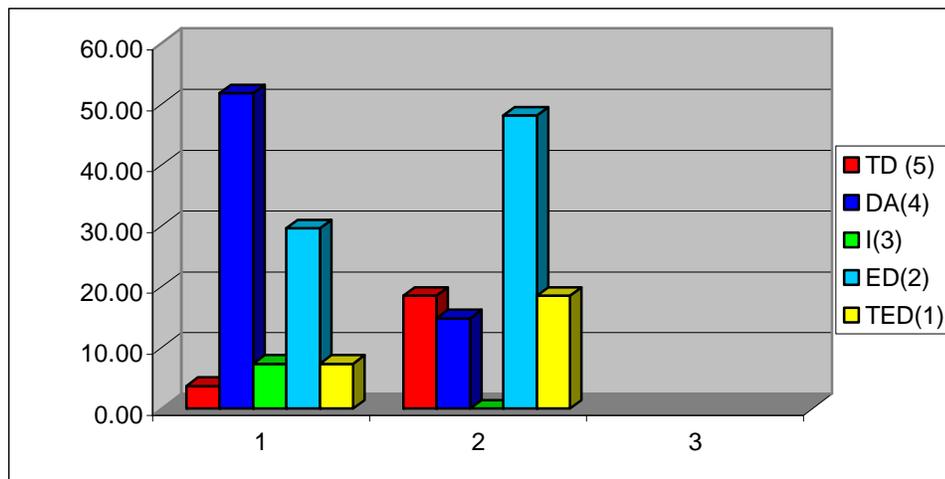
εεεμ 20: Ελ λογορ δε λος οβφετιποσ ψ μετασ σε φυνδαμεντα εν λα χοοπ
εραχι (ν εντρε λασ διφερεντεσ (ρεασ δε λα υνιδαδ

εεεμ 21: Λα εστρυχτυρα δε λα υνιδαδ ηαχε ποσιβλε θυε λασ περσονασ
χυμπλαν εφιχιεντεμεντε χον λος οβφετιποσ τραζαδος

Χυαδρο 10: Εστρυχτυρα

ITEMS	ALTERNATIVA DE RESPUESTA										MEDIA	CALIFICACIÓN
	TD (5)		DA(4)		I(3)		ED(2)		TED(1)			
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%		
El logro de los objetivos y metas se fundamenta en la cooperación entre las diferentes áreas de la unidad	1	3.70	14	51.85	2	7.41	8	29.63	2	7.41	3.10	Moderada
La estructura de la unidad hace posible que las personas cumplan eficientemente con los objetivos trazados	5	18.52	4	14.81	0	0.00	13	48.15	5	18.52	2.70	Moderada

Φυεντε: Οχηοα (2013)



Γρ(φιο 7: Εστρυχτυρα. Φυεντε: Δατος τομαδος δελ ινστρυμεντος. (2013)

Ιντερπρεταχι Γν:

Αλ επαλυαρ ελ ινδιχαδορ εστρυχτυρα, εστε οβτιενε υνα πυντυαχι Γν θυ ε οσχίλα εντρε 2.70 η 3.10 ασιγν(νδολε υνα παλοραχι Γν δε μοδεραδο. Νο οβ σταντε, αλ χομπαραρ λος ρεσυλταδος χον λα τεορ(α δε Ροββινς (2004:4), θυ ιεν ινχορπορα λος ελεμεντος δε χοορδιναχι Γν η χοντινυιδαδ, αλ χονχεπτο δε οργανιζαχι Γν, ενφατιζανδο θυε: □λα οργανιζαχι Γν εσ υνα υνιδαδ σοχιαλ, χοορδιναδα δελιβεραδαμεντε, χομπυεστα δε δοσ ο μ(ς περσονασ θυε φυνηχιον

α δε μανερα μ(σ ο μενοσ χοντινυα παρα αλχανζαρ υνα μετα ο παριασ μετασ χομυνεσ□.

Αηορα βιεν, εν λο θυε ρεσπεχτα α λα χονχεπχι (ν δε εστρυχτυρα εμπλε αδα πορ λα αυτορα, λα μισμα σε ρεφιερε ταντο α λα οργανιζαχι (ν δελ περσοναλ εν λα εστρυχτυρα φορμαλ δελ οργανιγραμα, χομο αλ εντραμαδο δε ρελα χιονεσ εξιστεντεσ εν λα Υνιδαδ δελ Ατενχι (ν Μ(διχα Ιντεγραλ (ΥΑΜΙ). Νο ο βσταντε, σον λοσ υπερπισορεσ ψ χοορδιναδορεσ δε λα υνιδαδ, λοσ ρεσπονσαβλεσ δε οργανιζαρ ψ μαντενερ εστα εστρυχτυρα. (Δαπισ ψ Νεωστρομ, 2003).

σαριαβλε: **Χυλτυρα Οργανιζαχιοναλ**

Ινδιχαδορ: **Νορμασ**

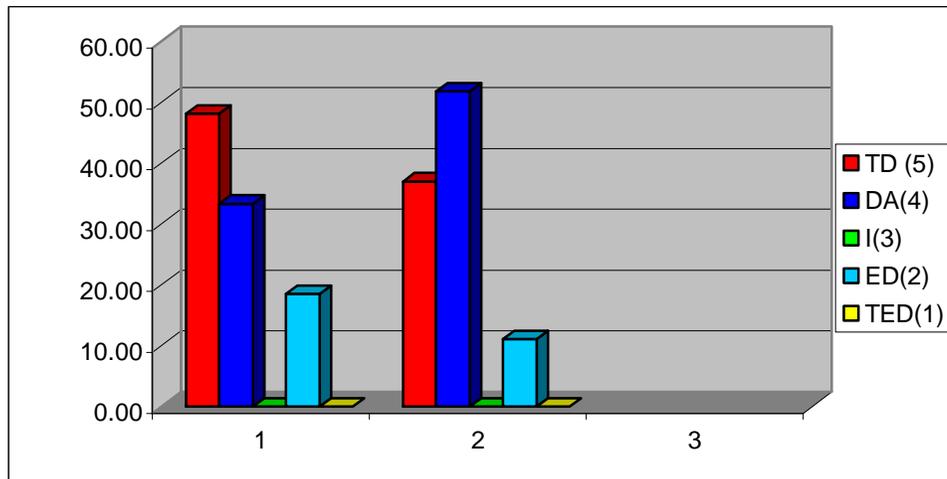
εεεμ 22: Λα ινστιτυχι (ν τιενε δεφινιδασ λασ νορμασ, διρεχτριχεσ ψ ρεγλαμεντοσ παρα αλχανζαρ λοσ οβφετιποσ

Σε απλιν αν λος ρεγλαμεντος ιντερνος εν ελ δεσαρρολλο δε λα σαχιπιδαδες

Χυαδρο 11: Νορμασ

ITEMS	ALTERNATIVA DE RESPUESTA										MEDIA	CALIFICACIÓN
	TD (5)		DA(4)		I(3)		ED(2)		TED(1)			
	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%	F	f%		
La institución tiene definidas las normas, directrices y reglamentos para alcanzar los objetivos	13	48.15	9	33.33	0	0.00	5	18.52	0	0.00	4.10	Alta
Se aplican los reglamentos internos en el desarrollo de las actividades	10	37.04	14	51.85	0	0.00	3	11.11	0	0.00	4.10	Alta

Φυεντε: Οχηοα (2013)



Γρ(φιχο 8: Νορμασ. Φυεντε: Δατος τομαδος δελ ινστρομεντος. (2013)

Ιντερπρεταχι Γν:

Αλ ινδαγαρ αχερχα δελ δε λα δεφινιχι Γν ψ δε νορμασ ψ απλιχαχι Γν δελ
ρεγλαμεντο ιντερνο λασ ρεσπυεστασ οσχιλαρον εντρε τοταλμεντε δε αχυερδ
ο ψ δε αχυερδο, χολοχανδο εστε ινδιχαδορ εν υνα χαλιφιχαχι Γν αλτα.

Εστασ ρεσπυεστασ χονχυερδαν χον λοσ σε)αλαμιεντοσ δε Σχηειν (1990
:122), αλ δεσκριβιρ ελ μονελο δονδε ρεφυερζα λα τεορΐα δε λα διν<μιχα χυλτ
υραλ παρα ενφατιζαρ λασ σιγυιεντεσ εταπασ: □α) Χρεαχι Γν δε λα χυλτυρα:
φορμαχι Γν δε νορμασ αλρεδεδορ δε ινχιδεντεσ χρΐτιχοσ, ε ιδεντιφιχαχι Γν χο
ν λοσ λΐδερεσ; β) Πρεσερπαχι Γν δε λα χυλτυρα α τραπϋσ δε λα σοχιαλιζαχι
Γν; γ) Επολυχι Γν νατυραλ ψ διφερενχιαχι Γν; ψ δ) Επολυχι Γν γυιαδα ψ χαμ
βιο αδμινιστραδο□. Εσ δε ρεσαλταρ, θυε λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν Μϋδιχα Ιντε
γραλ (YAMI) ποσεε νορμασ ιντερνασ δε φυνχιοναμιεντο δεφινιδασ, θυε περμι
τεν α τοδοσ ψ χαδα υνο δε λοσ τραβαφαδορεσ δεσαρρολλαρ συσ αχτιπιδαδε
σ απεγαδοσ α λασ εξιγενχιασ δε λα ινστιτυχι Γν.

ΧΑΠΕΤΥΛΟ Ις

ΧΟΝΧΛΥΣΙΟΝΕΣ Ψ ΡΕΧΟΜΕΝΔΑΧΙΟΝΕΣ

Χονχλυσιονες

Εν λα ινπεστιγαχι Γν δεσαρρολλαδα σε οβτιενεν διφερεντες πυντοσ δε πιστα σοβρε λα προβλεμ(τιχα ρελαχιοναδα χον λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ ψ ελ λιδεραζγο χομο αλτερνατιπα παρα λογραρ λα εφιχιενχια εν λοσ σερπι χιοσ πρεσταδοσ εν λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓ διχα Ιντεγραλ δε λα Υνιπερσιδ αδ δε Χαραβοβο. Δε αλλή θυε σεα ιμπορταντε, ιδεντιφιχαρ ελ ενφοθυε δελ λιδ εραζγο πρεσεντε εν λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓ διχα Ιντεγραλ (YAMI) δε λα Υν ιπερσιδαδ δε Χαραβοβο; δεσκριβιρ λοσ ρασγοσ θυε χαρακτηριζαν λα χυλτυ ρα οργανιζαχιοναλ εν ελ YAMI ψ δετερμιναρ δε θυΓ μανερα λα χυλτυρα οργ ανιζαχιοναλ ψ λιδεραζγο σε πρεσενταν χομο αλτερνατιπασ παρα ελ λογορ δε ε λα εφιχιενχια εν λοσ σερπιχιοσ πρεσταδοσ εν λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓ δι χα Ιντεγραλ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο.

Λο αντεριορ δεχαντα εν χονοχερ: «Χυ(λ εσ ελ εστιλο δε λιδεραζγο θυε ε ξηιβε λα οργανιζαχι Γν?, «ΘυΓ ρασγοσ χαρακτηριζαν λα χυλτυρα οργανιζα χιοναλ εν ελ YAMI? ψ «ΘυΓ τιπο δε πολή τιχασ οργανιζαχιοναλεσ απυνταν α φ ομενταρ υνα χυλτυρα δε εφιχιενχια εν λα γεστι Γν δε εστα δεπενδενχια?, εν τ ορνο α εστε εσ περτινεντε χονχλυιρ θυε:

Ελ λιδεραζγο γερενχιαλ εσ φυνδαμενταλ δεντρο δελ προχεσο δε τρανσφ ορμαχι Γν δε τοδα εμπρεσα υ οργανιζαχι Γν, δαδο θυε εσ ελ λή δερ λα περσον

α θυε συελε μοπιλιζαρ α συσ συβορδιναδος, εσ δεχιρ, εστε λ'δερ τρατα δε εν χιδιρ δε μανερα ποσιτιπα εν λοσ ινδιπιδυοσ ο τραβαφαδορεσ α συ χαργο, τρατανδο δε προδυχιρ εν Γστοσ ελ ιντερΓσ παρα χονσεγυιρ λοσ οβφειτωσ οργανιζαχιοναλεσ, χον φυνδαμεντο εν λα πισι Γν δε λα οργανιζαχι Γν ψ φαχιλιτ(ν δολεσ φορμασ δε ιντεγραχι Γν νεχεσαριοσ παρα χυμπλιρ χον εστε προχεσο. Τομανδο εν χονσιδεραχι Γν λο αντεριορ, εσ νεχεσαριο ιδεντιφιχαρ ελ ενφοθυε δελ λιδεραζγο πρεσεντε εν λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓδιχα Ιντεγραλ (YAMI) δε ελα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο, εν τορνο α εστο εσ νεχεσαριο χονχλυιρ θυε:

Λασ οργανιζαχιονεσ ο δεπενδενχιασ ρελαχιοναδασ χον ελ σερπιχιο, ψ δε μανερα εσπεχιαλ χον λοσ σερπιχιοσ δε σαλυδ, σε ενχυεντραν πινχυλαδα σ διρεχταμεντε χον ελ εντορνο θυε λεσ ροδεα, περο σοβρε τοδο χον ελ δεσαρ ρολλο δε λασ αχιτιπιδαδεσ πορ παρτε δε λοσ τραβαφαδορεσ. Εστα σινεργια δεβε χυλμιναρ χον υν σερπιχιο δε εφιχιενχια α λοσ παχιεντεσ ο περσονασ (περσοναλ δοχεντε, αδμινιστρατιπο ψ οβρερο δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο, ασ'χομο, α συσ φαμιλιαρεσ) θυε αχυδεν α εστα Υνιδαδ α φιν δε σολυχιοναρ συσ προβλεμασ δε σαλυδ.

Νο οβσταντε, αλ ιδεντιφιχαρ ελ ενφοθυε δελ λιδεραζγο πρεσεντε εν λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓδιχα Ιντεγραλ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο (YAMI), ελ μισμο σε χορρεσπονδε αλ λιδεραζγο αυτοχρ(τιχο, δεπενδιεντε δελ ποδερ. Εστα χαραχτερ'στιχα εσ ατριβυιβλε, εν πιρτυδ θυε δεσπυΓσ δε αναλιζαδα λα ινφορμαχι Γν ψ χοντρασταδα χον λασ τεορ'ασ, σε επιδενχια ελεμεντοσ χομο: α) λοσ λ'δερεσ δε λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν Μεδιχα Ιντεγραλ (YAMI), αδοπταν δεχισιονεσ ε ιμπαρτεν Γρδενεσ α λοσ φινεσ δε αλχανζαρ λοσ οβφειτωσ ψ μετασ δε λα δεπενδενχια; β) δετερμινα λοσ μοπιμιεντοσ, ταρεασ ψ αχιτιπιδαδεσ, εσ δεχιρ, λιμιταν λα λιβερταδ δε αχχι Γν δελ τραβαφαδορ; γ) εν μυχηοσ χασοσ, νο ιντεντα αχερχαρσε α συ γρυπο, σινο θυε σε μαντιενεν α διστανχ

ια αλ μομεντο δε χομυνιχαρ συσ (ρδενεσ; δ) αλ τομαρ δεχισιονεσ ρ(πιδασ, ε λ λ'δερ ψα ηα χονδιχιοναδο α συσ συβορδιναδοσ παρα θυε αχεπτεν σιν δισχ υτιρ συσ δεχισιονεσ.

Αδιχιοναλμεντε, σε πυεδε χονχλυιρ θυε λοσ τραβαφαδορεσ δελ YAMI, βαφο ελ λιδεραζγο αυτοχρ(τιχο δεσαρρολλαν συσ αχτιπιδαδεσ δε λα σιγυιεν τε μανερα: α) τοδοσ συσ αχτοσ εστ(ν δετερμιναδοσ πορ ελ λ'δερ; β) ελ λ'δερ γενεραλμεντε, φορμουλα χρ'τιχασ ψ/ο ελογιος 'Υπερσοναλεσ'Υ δελ τραβαφο δ ε χαδα υνο δε λοσ τραβαφαδορεσ, περο σε αβστιενε δε παρτιχιπαρ αχτιπαμε ντε εν λα εφεχυχι (ν δε λασ ταρεασ.

Εσ δε ρεσαλταρ, θυε εστε τιπο δε λιδεραζγο μινιμιζα λασ ποσιβλεσ τενοσ ιονεσ εν ελ εντορνο λαβοραλ, δαδο θυε λα ρελαχι (ν φεφε – συβορδιναδο εστ (δεφινιδα δε μανερα μυψ εστριχταμεντε. Σιν εμβαργο, εστε λιδεραζγο μινιμιζ α λα μοτιπαχι (ν δε λοσ συβορδιναδοσ, ψ πορ χονσιγυιεντε μινιμιζα λα οπορ τυνιδαδ δε αυτορρεαλιζαχι (ν δελ τραβαφαδορ, συ χρεατιπιδαδ ε ινιχιατιπα , ψα θυε σ (λο σε λιμιτα α χυμπλιρ (ρδενεσ. Ελ λ'δερ αυτοχρ(τιχο δεπενδε δε συ ηαβιλιδαδ εν ρεχομπενσαρ ψ εν χαστιγαρ παρα χονσεγυιρ θυε ελ τραβαφο σε λλεπε α χαβο; λα τ(χνιχα μοτιπαχιοναλ ραδιχα εν βυενα μεδιδα, εν χασαρ τεμορ.

Εν ρελαχι (ν α δεσκριβιρ λοσ ρασγοσ θυε χαρακτηριζαν λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ εν λα Υνιδαδ δε Ατενχι (ν Μ(διχα Ιντεγραλ (YAMI) δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο, σε χονχλυψε θυε: πεσε α θυε χυλτυρα οργανιζαχιοναλ εσ υν ελεμεντο ιντανγιβλε θυε σε πιπε δεντρο δε λα οργανιζαχι (ν, χομο μα νιφεσταχιονεσ ψ περχεπχιονεσ δε πεθυε)ασ συβχυλτυρασ θυε πορ μεδιο δε σ υσ χρεενχιασ, χοστυμβρεσ ψ νορμασ, ρελαχιονεσ ιντερπερσοναλεσ ε ινφορμ

αλεσ γενεραν χον ελ τιεμπο σεντιδο δε περτενεγχια λο θυε περμιτε εσταβλεχε ρ λα διφερεγχια εντρε υνα οργανιζαχι Γν ψ οτρα. Εσ εντενδιβλε εντονχεσ, πο ρθυε λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ εσ διν(μιχα, επολυτιπα ψ μοδελαδα πορ ε λ εντορνο. Εν εστε σεντιδο, λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ δε λα Υνιδαδ δε Ατε νχι Γν ΜΓ διχα Ιντεγραλ (YAMI) δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο, εξηιβε ρασγ οσ χομο:

Λα μαψορΓα δε λοσ τραβαφαδορεσ εξηιβεν χομπορταμιεντοσ, εσ ελ ρεσ υλταδο δε λα χοστυμβρε, δαδο θυε υν γραν ν |μερο δε εστοσ, τιενε μ(σ δε οχη ο (8) α)οσ λαβορανδο. Λοσ τραβαφαδορεσ σε ηαν ηαβιτυαδο α ρεαλιζαρ λα σ αχτιπιδαδεσ δε χιερτα μανερα, σιν υν ραζοναμιεντο προφυνδο ο χονχιεντε. Λα εξπεριενχια δε ηαβερ λογραδο ρεσυλταδοσ αχεπταβλεσ λεσ ιμπυλσα α ρ επετιρλα. Εστο σε οβσερπα εν λα ατενχι Γν δε παχιεντεσ εν λασ ρεασ δε χον συλτα ψ εν ελ αρχηιπο. Εσ δε ρεσαλταρ, θυε λασ ινστρυχχιονεσ φορμαλεσ, θ υεδαν ρελεγαδασ ψ σε χονστρυψεν παυτασ δε τραβαφο εσταβλεχιδασ πορ ελ υσο θυε σε χονπιερτεν εν χοστυμβρεσ. Εστα χοστυμβρε, σε χονπιερτε εν ρυτ ινασ δε λα οργανιζαχι Γν χον υν μοδελο δε χομπορταμιεντο δε εστΓ μυλο-ρεσ πυεστα, εν δονδε λα ρεσπυεστα εσ παρτε ραζοναδα περο εν γραν παρτε ηαβι τυαλ.

ΤαμβιΓν σε οβσερπαν ρασγοσ ρελαχιοναδοσ χον λα εστρυχτυρα, δονδε πεσε α πρεσενταρσε δεβιλιδαδεσ εν λα χομυνιχαχι Γν εφιχαζ, σε ενχυεντραν δεφινιδασ λασ νορμασ ψ διρεχτριχεσ θυε λεσ περμιτεν αλχανζαρ λοσ οβφετι ποσ. Λασ ενσε)ανζασ θυε εσταβλεχεν λασ νορμασ πυεδεν σερ εξπλΓ χιτασ ο ιμπλΓ χιτασ ψ περμιτεν τρανσμιτιρ εστε χομπονεντε χυλτυραλ α νυεποσ ιντεγ ραντεσ.

Φιναλμεντε, αλ δετερμιναρ δε θυΓ μανερα λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ ψ ελ λιδεραζγο σε πρεσενταν χομο αλτερνατιπασ παρα ελ λογορ δε λα εφιχιενχια εν λοσ σερπιχιος πρεσταδος εν λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν ΜΓ διχα Ιντεγρα λ δε λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο, σε ηαχε νεχεσαριο σε)αλαρ θυε λα χυλτυρα χυμπλε υνας φυνχιονες μυψ ιμπορταντες εν λα πιδα δελ γρυπο: σιμβ Γλιχα, ιδεντιφιχαδορα, ιντεγραδορα, ινστρυμενταλ. Εστα Ιλιμα φυνχι Γν ηα σιδο ρεσαλταδα εν λοσ Ιλιμοσ τιεμποσ, πορθυε εσ λα θυε ποσιβιλιτα υτιλιζαρ λα χυλτυρα χομο μεδιο παρα χονσεγυιρ λοσ οβφετιπασ οργανιζαχιοναλεσ; εν χονχρετο, σε πυεδε υτιλιζαρ παρα γεστιοναρ λα προπια ιμαγεν δε λα ινστιτυχι Γν, παρα γεστιοναρ αλ περσοναλ δεσδε ελ μομεντο δε συ ρεχλυταμιεντο ψ παρα γεστιοναρ εστρατΓγιχαμεντε λοσ χαμβιοσ θυε σεαν πρεχισοσ.

Αυνθυε τοδο παρεχιερα ινδιχαρ θυε νο σε ηα λλεγαδο τοδαπΓα α ιδεντιφιχαρ λα χυλτυρα ιδεαλ παρα υνα οργανιζαχι Γν, εξιστεν αλγυνοσ ρασγοσ θυε ενχυεντραν αποψο υν(νιμε, χομο σον: α) Εθυιδαδ: χορρεσπονδενχια εντρε λο θυε ελ τραβαφαδορ απορτα ψ λο θυε ρεχιβε; χομπατιβιλιδαδ εντρε ελ σιστεμα δε παλορεσ δε λα εμπρεσα ψ ελ προπιο δε χαδα υνο. β) Προψεχτο χομ Ιν: χομπρενδερ λα ταρεα χονφυντα δε λα εμπρεσα, σαβιενδο σιτυαρ λα αχτιπιδαδ προπια εν εσε χονφυντο τοταλ. γ) Αδαπταχι Γν: φλεξιβιλιδαδ παρα λα υτιλιζαχι Γν Γπιμα δε λοσ ρεχυρσοσ εν σιτυαχιονες νυεπασ.

Νο οβσταντε, υνα δε λασ φυνχιονες μ(σ ιμπορταντες δελ λΓδερ εσ ελ μανεφο δε λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ. Ελ πεσο δελ λΓδερ φυνδαδορ ο εν ελ χασο δελ ΥΑΜΙ δε λοσ πριμεροσ λΓδερεσ, εν λα φορμαχι Γν δε λα χυλτυρα οργανιζατιπα φυε δεχισιπα. Περο ταμβιΓν ηα σιδο ιμπορταντε, εν ελ τρανσχυρσο δελ τιεμπο, α τραπΓσ δελ λιδεραζγο ηα σιδο ποσιβλε μοδιφιχαρσε λα χυλτυρα δελ ΥΑΜΙ, παρα θυε σε χονπιερτα εν υν φαχτορ θυε ποτενχιε λα εφιχιενχι

α δε εστα δεπενδενχια, περο αυν εσ νεχεσαριο σεγυιρ τραβαφανδο εν ελλο. Ε στο χονστιτυψε υν χαμβιο χομπλεφο ψ διφ'χιλ θυε εξιγε τιεμπο. Δε αλλ' θυε, λος λ'δερεσ δεβεν तेνερ χομο γυ'α, υνα πισι Γν ρεαλιστα σοβρε θυ' τιπο δε χυλτυρα ποτενχια εστα εφιχιενχια.

Λα χαπαχιδαδ δε λιδεραζγο παρεχε χονπερτιρσε εντονχεσ εν υν ελεμεν το φυνδαμενταλ παρα ελ'ξιτο δε λα ινστιτυχι Γν, δαδα λα σιτυαχι Γν δε φυερ τεσ χαμβιοσ (τεχνολ'γιχοσ, δε παλορεσ, σερπιχιο, εντρε οτροσ) α λος θυε σ ε ηαλλα σομετιδα λα δεπενδενχια, εν φυνχι Γν δε λα λαβορ θυε χυμπλε εν λα Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο. Περο ελ λιδεραζγο δεβε ηαχερσε εφεχτιπο εν τοδ οσ λος νιπελεσ δε λα δεπενδενχια ψ δε φορμα χοντινγενχιαλ.

Εσ ασ' χομο, εν λος χασοσ δε τρανσφορμαχι Γν χυλτυραλ προφυνδα, ε λ λιδεραζγο παρεχε ρεπεστιρ λα χαραχτερ'στιχα δε ποσεερ υνα περσπεχτιω α εξτερνα (υνα πισι Γν δεσδε αφυερα δε λα ινστιτυχι Γν) ψ υν χοντρολ δε λος φαχτορεσ ιντερνοσ δε λα μισμα. Εν σιτυαχιονεσ εσταβλεσ ελ λ'δερ δεβε χον τριβυιρ α μαντενερ λα λλαμα πιπα δελ ν'χλεο χυλτυραλ οργανιζαχιοναλ, ε σ δεχιρ, ρεφορζαρ λος ελεμεντοσ χεντραλεσ δελ χοραζ Γν χυλτυραλ δε λα ορ γανιζαχι Γν. Μιεντρασ, εν λος τιεμποσ τυρβυλεντοσ, σε νεχεσιταν πορ ελ χον τραριο, φυερτεσ χαμβιοσ εν λα προπια χυλτυρα δε λα οργανιζαχι Γν εμπρεσα ριαλ, παρα ποδερ ασ' αδαπταρσε εξιτοσαμεντε α λασ τρανσφορμαχιονεσ εξ περιμενταδασ πορ λος εντορνοσ εξτερνο ψ ιντερνο. Αηορα βιεν, εσοσ χαμβιο σ γενεραν ινχερτιδυμβρε, ανσιεδαδ, σε ρεθυιερε εντονχεσ, παρα ταλ λαβορ, λ α πρεσενχια δε λ'δερεσ τρανσφορμαδορεσ, λ'δερεσ χαρισμ'τιχοσ.

Πορ οτρα παρτε, υνα χυλτυρα ποσιτιωα, δε εφιχιενχια εν ελ χασο δελ Υ ΑΜΙ, ο δε ρενταβιλιδαδ εν ελ χασο δε λασ εμπρεσασ προδυχορασ, εξιγε χαμ

ιναρ εντρε λ' μιτες. Σε δεβε σερ ινφλεξιβλε ρεσπεχτο α λος παλορες β'σιχος, χεντραλες, δελ ν |χλεο χυλτυραλ, ψ αλ μισμο τιεμπο αδαπταβλε ψ φλεξιβλε χον λα μαπορ'α δε λασ πρ'χτιχασ δε γεστι Γν ψ οτρος παλορες δε λα περιφε ρια χυλτυραλ.

Ρεχομενδαχιονες

Τομανδο εν χονσιδεραχι Γν λασ χονχλυσιονες δελ τραβαφο ψ α λος φιν ες δε χονπερτιρ λασ δεβιλιδαδες εν φορταλεζασ παρα λα οργανιζαχι Γν, σε π ρεσενταν λασ σιγυιεντες ρεχομενδαχιονες:

- Χαπαχιταρ εν ρελαχι Γν αλ λιδεραζγο ψ συς φορμας αλ περσοναλ συπε ρωισοριο ψ χοορδιναδορ δε λα Υνιδαδ.
- Ρεχονοχερ λα ιμπορτανχια δε λασ ρελαχιονες ιντερπερσοναλες χομο π αρτε δε λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ δε λα Υνιδαδ δε Ατενχι Γν Μ'διχα Ι ντεγραλ (YAMI).
- Διτυλγαρ ψ προμοπερ χον μαπορ Γν φασισ λος οβφετιπος, μισι Γν ψ πι σι Γν δε λα Υνιδαδ παρα γαραντιζαρ ελ χυμπλιμιεντο δε μετας χομυνες.
- Ρεαλιζαρ περι Γ'διχαμεντε σεσιονες δε τραβαφο εν λασ θυε σε πυεδε εσχ υχηαρ ψ απροπεχηαρ λασ ιδεας εξπρεσαδασ πορ λος τραβαφαδορες. Δ εβε τομαρσε εν χυεντα λα οπινι Γν δελ περσοναλ παρα εφεχτυαρ λος χα μβιος νεχεσαριος, πορθυε ελλο δεφα αβιερτα λα πυερτα α υνα πλυραλι δαδ δε οπινιονες, λο χυαλ ποδρ'α σερπιρ παρα οβτενερ γρανδες λογορ σ εν βενεφιχιο χολεχτιπο, εστο ποδρ'α δαρσε α τραπ'σ δε επεντος δε α

χερχαμιεντο θυε περιμιταν λα γενεραχι Γν δε χονφιανζα ψ παρτιχιπαχι Γν δε τοδοσ μιεμβροσ δε λα οργανιζαχι Γν, ινχλυψενδο α λοσ γρεμιος θυε αγρυπα α λασ μισμοσ.

- Σολιχιταρ λα ιμπλεμενταχι Γν δε προγραμασ δε χαπαχιταχι Γν θυε περιμιταν ελ χρεχιμιεντο περσωναλ δε λοσ τραβαφαδορεσ.
- Χαπαχιταρ αλ περσωναλ εν ρελαχι Γν α λα ιμπορτανχια θυε τιενε λα πρεσταχι Γν δε σερπιχιος εφιχιεντεσ.

ΡΕΦΕΡΕΝΧΙΑΣ

Αριασ Φ. (2006). **Ελ προψεχτο δε ινπεστιγαχι Γν. Ιντροδυχχι Γν α λα μετοδολογία χιεντίφιχα.** Χαραχασ: Εδιτοριαλ Επιστεμε.

Χαροσελλι, Μ. (2002). **«ΘυΓ εσ υν λ΄δερ?». Μαραχαιβο, Εσταδο Ζυλια: Υνιπερσιδαδ δελ Ζυλια.**

Χονδε, Α. (2010). **Ελ λ΄δερ χομπετιτιπο χομο φαχτορ δετερμιναντε δε λασ εμπρεσασ δε μανυφαχτυρα δε αλιμεντοσ δελ Εσταδο Χαραβοβο.** Τραβαφο δε γραδο νο πυβλιχαδο. Ξρεα δε Εστυδιοσ δε Ποστγραδο. Φαχυλταδ δε

- Χιενχιασ Εχον Γμιχασ ψ Σοχιαλεσ. Υνιπερσιδαδ δε Χαραβοβο.
- Χηιαπενατο, Ι. (2000). **Ιντροδυχχι Γν α λα τεορΐα γενεραλ δε λα αδμινιστραχι Γν**. Μΐξιχο: Εδιτοριαλ Μχ Γραω– Ηιλλ.
- Δαλτον, Μ., Ηοψλε, Δ. & Ωαττσ, Μ. (2007). **Ρελαχιονεσ Ηυμανασ**. (Τερχερα Εδιχι Γν). Μΐξιχο: Ιντερνατιοναλ Τηομσον Εδιτορεσ, Σ.Α.
- Δαπιδ, Φ. (2008). **Χονχεπτοσ δε Αδμινιστραχι Γν Εστρατΐγικα**. Μΐξιχο. Εδιτοριαλ Πεαρσον Εδυχαχι Γν δε Μΐξιχο, Σ.Α δε Χ.ς.
- Δαπισ, Κ. ψ Νεωτρονσ, Θ. (2002). **Χομπορταμιεντο Ηυμανο εν ελ Τραβαφο**. (Δΐχιμα Σεγυνδα Εδιχι Γν). Μΐξιχο: Εδιχι Γν ΜχΓραω □ Ηιλλ.
- Διχχιοναριο δε λα Λενγυα Εσπα)ολα**. (2002)
- Διχχιοναριο δε Χιενχια δε λα Χονδυχτα**. (1956)
- Γιβσον, Θ., Ιπανχεπιχη, Θ. & Δοννελλψ, Θ. (2011). **Λασ Οργανιζαχιονεσ. Χομπορταμιεντο, εστρυχτυρα, προχεσοσ**. (Δεχιμα Τερχερα Εδιχι Γν). Μΐξιχο: ΜχΓραω–Ηιλλ Ιντεραμερικανα Εδιτορεσ Σ.Α δε Χ. ς.
- Γορροχηοτεγυι, Α. Α. (1997). **Μανυαλ δε Λιδεραζγο παρα Διρεχτιποσ Εσχολαρεσ**. Μαδριδ: Εδιτοριαλ Λα Μυραλλα.
- Ηερσεψ, Π., Βλανχηαρδ, Κ. & Θοηνσον, Δ. (1998). **Αδμινιστραχι Γν δελ χομπορταμιεντο οργανιζαχιοναλ**. (Σΐπτιμα Εδιχι Γν). Μΐξιχο: Εδιτοριαλ Πρεντιχε–Ηαλλ Ηισπανοαμερικανα.
- Ηερν(νδεζ, Ρ., Φερν(νδεζ, Χ. ψ Βαπτιστα, Π. (2006). **Μετοδολογΐα δε λα Ινβεστιγαχι Γν**. (Χυαρτα Εδιχι Γν). Μΐξιχο: Εδιτοριαλ Μχ Γραω Ηιλλ Ιντεραμερικανα.
- Λορδ, Ρ. & Μαηερ, Κ. (1991). **Λιδεραζγο ψ προχεσαμιεντο δε λα ινφορμαχι Γν**. Λονδον: Ρουτλεδγε.
- Μαδριγαλ, Β. Ε. (2004). **Πολΐτιχα ψ Λιδεραζγο**. Βυενοσ Αιρεσ, Αργεντινα: Νοπεδυχ Λιβροσ.

- Μιντζβεργ, Η. (1986). **Λα οργανιζαχι ἴν εφίχαζ: Φυερζασ ψ Φορμασ.**
- Μοραλεσ, Α., Σ. Α. (2010). **Χαρακτηριζαχι ἴν δε λα χυλτυρα οργανιζαχιοναλ εν εμπρεασ χολομβιανασ.** Τραβαφο δε γραδο νο πυβλιχαδο. Εσχυελα δε Αδμινιστραχι ἴν δε Νεγοχιος Ιντερναχιοναλεσ. Φαχυλταδ δε Αδμινιστραχι ἴν. Υνιπερσιδαδ δελ Ροσαριο. Βογοτα, Χολομβια.
- Νανουσ, Β. (1994). **Λιδεραζγο πισιοναριο. Φορφανδο νυεπασ ρεαλιδαδεσ χον γρανδεσ ιδεασ.** Ζυλια, ζενεζυελα: Δεσαρρολλο δε λα ρισι ἴν. Υνιπερσιδαδ δελ Ζυλια
- Παλελλα Σ. ψ Μαρτινσ Φ. (2006). **Μετοδολογῆα δε λα Ινβεστιγαχι ἴν Χυαντι τατιπα.** (Σεγυνδα Εδιχι ἴν). Χαραχασ, ζενεζυελα: Φονδο Εδιτοριαλ δε λα Υνιπερσιδαδ Πεδαγ ἴγιχα Λιβερταδορ (ΦΕΔΥΠΕΛ).
- Πεδραφα, Α. ψ Ροδρῆ γυεζ, Ε. (2004). **Εφεχτοσ δελ εστιλο δε λιδεραζγο σοβρε λα εφίχαγια δε λασ οργανιζαχιονεσ πῆβλιχασ.** Ρεπιστα Φαχυλταδ δε Ινγ ενιερχῆα, Υνιπερσιδαδ δε Ταραπαχα (Υ.Τ.Α). ρολ 12, Νῶ 2. (ππ. 63–73). Χη ιλε.
- Ροββινσ, Σ. (1998). **Χομπορταμιεντο Οργανιζαχιοναλ.** (Τερχερα Εδιχι ἴν). Μῆξιχο: Εδιτοριαλ Πρεντιχε–Ηαλλ.
- Σχηειν, Ε. Η. (1990). **Χυλτυρα Οργανιζαχιοναλ.** Ινστιτυτο δε Πισιχολογῆα Αμε ριχανο. 45, Νῶ 2 (Φεβρερο 1990), ππ. 109–19.
- Σχηειν, Ε. Η. (1988). **Λα χυλτυρα εμπρεσαριαλ ψ ελ λιδεραζγο. Υνα πισι ἴν δι νῆμιχα.** Βαρχελονα: Πλαζα & θανεσ Εδιτορεσ, Σ.Α.
- Στονερ, θ., Φρεεμαν, Ε., ψ Γιλβερετ, Δ. (1998). **Αδμινιστραχι ἴν.** (Σεξτα Εδιχι ἴν). Μῆξιχο: Πρεντιχε– Ηαλλ Ηισπανοαμεριχανα, Σ.Α.
- Ροββινσ, Σ. (1998). **Χομπορταμιεντο Οργανιζαχιοναλ.** (Τερχερα Εδιχι ἴν). Εδι τοριαλ Πρεντιχε–Ηαλλ, Μῆξιχο
- Υνιπερσιδαδ Πεδαγ ἴγιχα Εξπεριμενταλ Λιβερταδορ (ΥΠΕΛ). ριχερρεχτοραδο δε Ινβεστιγαχι ἴν ψ Ποσγραδο.(2010) **Μανυαλ δε Τραβαφοσ δε Γραδο δε Εσπεχιαλιζαχι ἴν ψ Μαεστρχῆα ψ Τεσισ Δοχτοραλεσ.** (Χυαρτα Εδιχι ἴν).

Ζαχαράκης, Μ. (2009). Η αλλαγή κουλτούρας οργανισμών επιχειρήσεων εν μέσω Τεχνολογικής Επανάστασης, Χ.Α.: Ένα εγχειρίδιο παραδείγματα εφαρμογών μελέτη περίπτωσης. Τραβέρτα δε γράφο νο πύβλιχαδο. Εργαστήριο δε Πόστγρφο. Ξρεα δε Χιενχιασ Αδμινιστρατιβασ ψ δε Γεστι Γν. Υνιπερσιδαδ Χατ Γλιχα Ανδρσ Βελλο.

Ψυχολπι, Α. (2007). Τρανσφορμαχι Γν κουλτυραλ ψ λιδερτζγο γερενχιαλ εν λασ εμπρεσσασ μοδερνας. Τραβέρτα δε γράφο νο πύβλιχαδο.

ΑΝΕΞΟΣ

Ανεξο □Α□
Χυεστιοναριο



ΥΝΙΒΕΡΣΙΔΑΔ ΔΕ ΧΑΡΑΒΟΒΟ
ΦΙΛΟΧΥΛΤΑΔ ΔΕ ΧΙΕΝΧΙΑΣ ΕΧΟΝΟΜΙΧΑΣ Ψ ΣΟΧΙΑΛΕΣ
ΕΣΧΥΕΛΑ ΔΕ ΑΔΜΙΝΙΣΤΡΑΧΙΟΝ ΧΟΜΕΡΧΙΑΛ
Ψ ΧΟΝΤΑΔΥΡΑ ΠΥΒΛΙΧΑ
ΧΑΜΠΥΣ ΒΨΡΒΥΛΑ



Ελ σιγυιεντε χυεστιοναριο, τιενε χομο φιναλιδαδ ρεχοπιλαρ ινφορμαχι εν ρελ
αχιοναδα χον λα:

ΛΑ ΧΥΛΤΥΡΑ ΟΡΓΑΝΙΖΑΧΙΟΝΑΛ Ψ ΕΛ ΛΙΔΕΡΑΖΓΟ ΧΟΜΟ ΑΛΤΕΡΝΑΤΙ
ΣΑΣ ΠΑΡΑ ΛΟΓΡΑΡ ΛΑ ΕΦΙΧΙΕΝΧΙΑ ΕΝ ΛΟΣ
ΣΕΡΣΙΧΙΟΣ ΠΡΕΣΤΑΔΟΣ ΕΝ ΛΑ ΥΝΙΔΑΔ ΔΕ ΑΤΕΝΧΙΟΝ
ΜΒΔΙΧΑ ΙΝΤΕΓΡΑΔ ΔΕ ΛΑ ΥΝΙΒΕΡΣΙΔΑΔ ΔΕ ΧΑΡΑΒΟΒΟ

Τοδα λα ινφορμαχι εν θυε σε ρεχοπιλε δελ μισμο, τιενε υν χαρχτερ εστριχτα
μεντε χιεντήφιχο ψ αχαδμίχο, σε αγραδεχε σερ λο μς οβφετιωσ ψ ηονεστο
σαλ λλεναρλο, ασί μισμο σε γαραντιζα λα χονφιδενχιαλιδαδ δε λα ινφορμα
χι εν εν γλ ρεχαβαδα, πορ λο θυε σε αγραδεχε νο συμινιστραρ νινγ εν δατο πε
ρσοναλ. Ελ χυεστιοναριο εστα χομπυεστο πορ 23 πρεγυντασ τιπο εσχαλα δε
Λιχκερτ χον αλτερνατιψα δε ρεσπυεστα: Τοταλμεντε δε Αχυερδο (5); Δε αχυε
ρδο (4); Ινδιφερεντε (3); Εν Δεσαχυερδο (2) ψ Τοταλμεντε εν Δεσαχυερδο (1).
Δε αντεμανο, σε λε αγραδεχε λα ατενχι εν ψ ελ τιεμπο συμινιστραδο πορ περ
μιτιρ λα απλιχαχι εν δε εστε ινστρυμεντο. Α χοντινυαχι εν, σε λε συμινιστρα
ν λασ ινστρυχχιονεσ παρα απλιχαρ ελ πρεσεντε χυεστιοναριο.

Ινστρυχχιονεσ:

1. Λεα χυιδαδοσαμεντε χαδα υνα δε λασ ιντερρογαντεσ θυε σε λε πρεσεν
τα α χοντινυαχι εν
2. Χαδα ινδιχαδορ πρεσεντα χινχο (5), αλτερνατιψασ δε σελεχχι εν.

3. Μαρθυε χον υνα Ξ, δε αχυερδο α λα αλτερνατιπα δε σελεχχι Γν θυε υσ τεδ χονσιδερα αδεχυαδα, σε λε αγραδεχε νο δεφαρ νινγυνα σιν ρεσπονδερ.
4. Τ Γμεσε ελ τιεμπο νεχεσαριο παρα ρεσπονδερ λο σολιχिताδο
5. Σι τιενε αλγυνα δυδα χονσυλτε α λα περσωνα ρεσπονσαβλε δελ χυεστιοναριο
6. Εντρεγυε ελ χυεστιοναριο α λα περσωνα ρεσπονσαβλε δελ μισμο αλ φιν αλιζαρ.

Γραχιασ, πορ συ χολαβοραχι Γν.

ΧΥΕΣΤΙΟΝΑΡΙΟ

**ΛΑ ΧΥΛΤΥΡΑ ΟΡΓΑΝΙΖΑΧΙΟΝΑΛ Ψ ΕΛ ΛΙΔΕΡΑΖΓΟ ΧΟΜΟ ΑΛΤΕΡΝΑΤΙ
 ζΑΣ ΠΑΡΑ ΛΟΓΡΑΡ ΛΑ ΕΦΙΧΙΕΝΧΙΑ ΕΝ ΛΟΣ
 ΣΕΡζΙΧΙΟΣ ΠΡΕΣΤΑΔΟΣ ΕΝ ΛΑ ΥΝΙΔΑΔ ΔΕ ΑΤΕΝΧΙΘΝ
 ΜΔΙΧΑ ΙΝΤΕΓΡΑΔ ΔΕ ΛΑ ΥΝΙζΕΡΣΙΔΑΔ ΔΕ ΧΑΡΑΒΟΒΟ**

Χριτεριο: **ΤΑ** = Τοταλμεντε δε αχυερδο **ΔΑ** = Δε αχυερδο **Ι** = Ινδιφερεντε **ΕΔ** = Εν δεσαχυερδο **ΤΔ** = Τοταλμεντε εν δεσαχυερδο

Πρεγυντα	Τ Α (5)	Δ Α (4)	Ι (3)	Ε Δ (2)	Τ Δ (1)
ΑΥΤΟΡΙΔΑΔ: ΝΙζΕΛΕΣ ΔΕ ΣΥΠΕΡζΙΣΙΘΝ					
1. Τοδο ελ περσωναλ σιγυε λ Γνεασ ε ινστρυχιονεσ χλαρασ αχερχα δελ τραβαφο θυε δεσεμπε)α					
2. Σιεντο ρεσπετο ηαχια ελ περσωναλ συπερπισοριο ψ διρεχ τιπο δε λα υνιδαδ πορ λα χοηερενχια θυε εσταβλεχεν εντ ρε λο θυε διχεν ψ λο θυε ηαχεν					
ΜΟΤΙζΑΧΙΘΝ ΔΕ ΛΟΣ ΣΥΒΟΡΔΙΝΑΔΟΣ					
3. Ελ περσωναλ σε σιεντε μοτιπαδο αλ λογορ δε λοσ οβφετιω οσ δε λα ινστιτυχι Γν					
4. Ελ εστιλο δε αδμινιστραχι Γν δε μισ συπερπισορεσ με δεμ					

υεστρα θυε ελλοσ με χονσιδεραν ρεσπονσαβλε ψ χαπαζ δε ασυμιρ δεσαφί οσ					
5. Εσ φρεχυεντε εσχυχηαρ παλαβρασ δε αλιεντο δε παρτε δε λοσ συπερπισορεσ ψ διρεχτιποσ δε λα ινστιτυχι ίν					
ΤΟΜΑ ΔΕ ΔΕΧΙΣΙΟΝΕΣ					
6. Ελ περσοναλ συπερπισοριο ψ διρεχτιπο δε λα ινστιτυχι ίν τομα εν χυεντα λασ απρεχιαχιονεσ δε λοσ τραβαφαδορεσ παρα λα τομα δε δεχισιονεσ					
7. Λα μαγορί α δε λασ δεχισιονεσ σον τομαδασ πορ ελ συπερπισορ ο διρεχτορ δε λα ινστιτυχι ίν					
8. Λα β σθυεδα δε χονσενσο εσ γενεραλμεντε λα φορμα υτιλιζαδα παρα ρεσολπερ λοσ χονφλιχτοσ θυε σε οριγιναν εν λασ διφερεντεσ ζρεασ δε λα ινστιτυχι ίν					
ΧΟΜΥΝΙΧΑΧΙΘΝ ΕΦΙΧΑΖ					
9. Τοδοσ ψ χαδα υνο δε λοσ τραβαφαδορεσ χονοχεν λοσ οβφ ετιποσ ινστιτυχιοναλεσ					
10. Εντρε λοσ τραβαφαδορεσ εξιστεν βυενας ρελαχιονεσ περσοναλεσ					
11. Λα χομυνιχαχι ίν δε λοσ διρεχτιποσ ψ/ο αυτοριδαδεσ ρεφλεφαν εν φορμα χλαρα λο θυε θυιερεν δεχιρ ψ λο ηαχεν χον προφυνδο ιντερί σ ψ ρεσπεχτο ηαχια λοσ τραβαφαδορεσ					
12. Πυεδεν σερ εξπρεσαδασ μισ οπινιονεσ σιν σερ ιγνοραδασ πορ λοσ λί δερεσ δε λα ινστιτυχι ίν					
ΧΟΜΠΡΟΜΙΣΟ ΧΟΝ ΛΟΣ ΟΒΘΕΤΙΣΟΣ Ψ ΜΕΤΑΣ ΔΕ ΛΑ ΙΝΣΤΙΤΥΧΙΘΝ					
13. Λοσ τραβαφαδορεσ σον ανιμαδοσ α σολυχιοναρ λοσ προβλεμασ δε μανερα φλεξιβλε					
14. Χονσεγυιρ λοσ οβφετιποσ ινστιτυχιοναλεσ εσ λο μ(σ ιμπορταντε παρα λοσ τραβαφαδορεσ					
15. Εξιστε χοοπεραχι ίν ψ χομπα)ερισμο παρα ελ λογορ δε λοσ οβφετιποσ					
ΣΙΣΙΘΝ Ψ ΜΙΣΙΘΝ					
16. Σον χονοχιδοσ πορ λοσ τραβαφαδορεσ λοσ ρεσυλταδοσ δε λα γεστι ίν					
17. Σε εσταβλεχεν χονφυνταμεντε χον λοσ τραβαφαδορεσ δε					

λα ινστιτυχι ίν λασ μετασ α χυμπλιρ					
18. Σε προπιχια ελ λογορ δε λοσ οβφειτωσ ινστιτυχιοναλεσ					
19. Σε προμυεπε λα παρτιχιπαχι ίν δελ περσωναλ εν λασ αχτι πιδαδεσ δε λα ινστιτυχι ίν					
ΕΣΤΡΥΧΤΥΡΑ					
20. Ελ λογορ δε λοσ οβφειτωσ ψ μετασ σε φυνδαμεντα εν λ α χοοπεραχι ίν εντρε λασ διφερεντεσ ρεασ δε λα Υνιδα δ					
21. Λα εστρυχτυρα δε λα υνιδαδ ηαχε ποσιβλε θυε λασ περ σονασ χυμπλαν εφιχιεντεμεντε χον λοσ οβφειτωσ τραζ αδοσ					
ΝΟΡΜΑΣ					
22. Λα ινστιτυχι ίν τιενε δεφινιδασ λασ νορμασ, διρεχτριχεσ ψ ρεγλαμεντοσ παρα αλχανζαρ λοσ οβφειτωσ					
23. Σε απλιχαν λοσ ρεγλαμεντοσ ιντερνοσ εν ελ δεσαρρολλο δε λασ αχτιπιδαδεσ					

**Anexo “B”
Confiability del Instrumento**

COEFICIENTE ALFA CRONBACH

	SUJETO/ITEMS																							TOTAL PUNTAJE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		23
SUJETOS	1	3	4	2	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	2	4	5	3	5	4	5	97
	2	4	4	5	4	2	4	4	2	2	5	2	1	1	2	4	2	2	2	4	2	1	4	4	67
	3	2	5	3	2	4	2	3	2	2	2	1	3	2	4	5	2	2	2	3	4	2	2	4	63
	4	4	2	2	2	2	3	2	2	1	2	4	2	5	2	3	2	2	2	2	5	4	5	4	64
	5	4	4	2	1	2	2	4	2	2	5	1	2	2	2	4	1	1	1	2	4	2	4	2	56
	6	4	5	4	1	2	1	2	1	4	4	1	2	2	2	2	4	2	2	5	4	5	5	4	68
	7	2	2	2	5	1	2	4	2	2	2	2	4	4	3	4	2	3	2	4	4	4	4	4	68
	8	2	4	2	5	4	5	4	4	2	5	1	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	5	5	74
	9	4	2	4	2	2	2	5	3	4	3	4	1	2	5	4	2	2	2	5	4	1	2	4	69
	10	2	5	2	1	3	2	4	2	2	2	2	2	1	2	4	2	4	1	5	4	2	4	4	62
	11	4	4	1	3	2	2	4	2	4	4	5	1	2	2	2	2	2	4	4	2	2	5	5	68
	12	1	4	2	2	2	4	5	1	2	5	1	2	5	4	4	4	2	2	3	4	5	5	4	73
	13	2	4	2	2	1	2	4	2	3	5	4	2	2	2	1	2	2	2	4	1	1	2	4	56
	14	4	5	4	4	4	2	5	2	1	4	2	5	2	5	5	2	2	2	3	2	4	2	73	
	15	2	4	2	2	2	1	4	2	4	5	5	2	1	5	4	2	1	1	5	2	2	5	4	67
	16	3	4	5	4	3	1	4	2	2	2	4	2	2	2	5	4	2	2	4	4	2	5	5	73
	17	2	4	1	2	2	2	1	4	2	3	2	2	5	2	2	2	2	3	1	4	2	4	4	59
	18	4	4	5	2	1	2	4	1	4	5	5	3	2	2	4	4	5	4	2	5	4	4	4	78
	19	2	5	2	2	2	2	5	2	4	1	1	2	2	4	2	1	2	2	4	2	2	5	2	58
	20	2	4	1	2	1	1	4	1	1	4	2	2	1	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	52
	21	4	4	4	2	2	2	2	2	4	5	4	2	2	2	5	2	4	5	2	2	1	5	5	72
	22	3	5	2	4	5	3	4	5	2	4	1	4	5	2	2	2	3	5	1	4	2	5	4	77
	23	2	4	3	5	4	2	5	3	4	5	2	2	2	5	4	2	4	2	5	2	2	4	5	78
	24	4	1	2	4	4	2	4	2	2	5	2	3	5	2	5	1	2	4	2	4	4	5	5	74
	25	4	5	2	2	2	4	4	2	4	5	2	2	4	5	4	2	4	2	4	4	5	5	5	82
	26	2	4	3	2	3	2	4	2	5	4	2	4	5	4	5	4	2	2	4	2	4	5	5	76
	27	5	4	2	4	2	3	4	4	4	5	4	5	2	4	2	1	4	2	1	4	2	1	5	75
MEDIDAS	SUMA	81	106	71	76	66	65	104	64	76	108	71	68	75	79	102	66	62	65	94	85	72	111	112	1879
	PROMEDIO	3.0	3.9	2.6	2.8	2.4	2.4	3.9	2.4	2.8	4.0	2.6	2.5	2.8	2.9	3.8	2.4	2.3	2.4	3.5	3.1	2.7	4.1	4.1	69.59
	DESVIACION	1.1	1.0	1.2	1.3	1.1	1.1	1.0	1.1	1.2	1.1	1.5	1.2	1.5	1.3	1.2	1.0	1.0	1.2	1.2	1.1	1.4	1.1	0.9	9.47
	VARIANZA	1.2	1.1	1.5	1.8	1.2	1.3	1.1	1.2	1.5	1.3	2.2	1.5	2.3	1.7	1.4	0.9	0.9	1.5	1.5	1.3	2.1	1.3	0.8	89.64
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																								32.3	

	1	2	3	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	26	27	28	29	
5	TOTALMENTE DEACUERDO	1	7	3	4	1	2	6	2	2	12	4	3	7	6	8	0	0	3	6	1	5	13	10
4	DE ACUERDO	11	16	4	6	5	3	16	3	9	8	6	3	2	3	12	7	5	3	10	14	4	9	14
3	INDIFERENTE	3	0	3	1	3	3	1	2	1	2	0	3	0	1	1	0	2	0	3	2	0	0	0
2	EN DESACUERDO	11	3	14	13	14	15	3	16	12	5	10	14	14	17	5	18	16	17	7	8	13	5	3
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	1	3	3	4	4	1	4	3	0	7	4	4	0	1	2	4	4	1	2	5	0	0
	TOTALES	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0.67$$

TOTAL ITEMS = 23

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	
Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20