

Los sistemas gerenciales de Rensis Likert: experiencia en una empresa estatal costarricense

Carlos L. Corrales Villalobos *
Henry R. Solís B. **

EL OBJETIVO DEL ARTICULO ES MOSTRAR LA APLICABILIDAD DEL TEST DE LIKERT PARA DETERMINAR LA CORRELACION PARTICIPACION-PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA PUBLICA DE UN PAIS PEQUEÑO Y DE DESARROLLO ECONOMICO INTERMEDIO EN LATINOAMERICA. DEL ESTUDIO SE CONCLUYE QUE ES UNA HERRAMIENTA UTIL DE DIAGNOSTICO Y GESTION PARA ORGANIZACIONES EN NUESTRO CONTEXTO.

Introducción

Determinar la correlación participación-productividad ha sido históricamente importante. Aquí se expone la aplicación del Test de Likert a fines concretos: una empresa pública de un país latinoamericano pequeño y de desarrollo económico intermedio. La conclusión principal que se deriva de esta aplicación, es que representa una herramienta útil de diagnóstico y gestión para organizaciones en nuestro contexto.

El enfoque de Likert***

La importancia y la novedad de los estudios de Rensis Likert fueron el haber logrado vincular, en su oportunidad, la participación con la productividad. Para este autor, la administración puede basarse en información comprobable, derivada de la investigación rigurosamente objetiva.¹

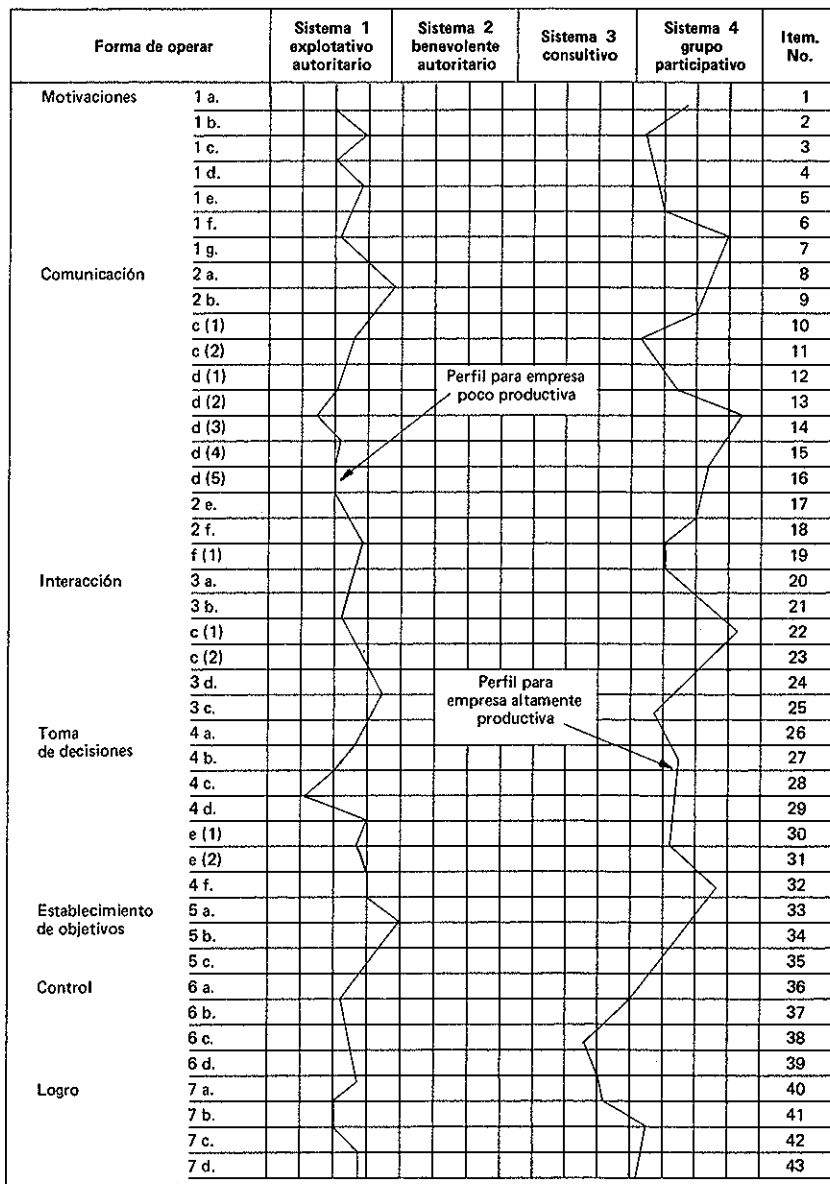
Por "investigación rigurosamente objetiva" este estudioso de la conducta quería referirse a los tests y al análisis estadístico de sus resultados (investigación de campo, tipo *survey*). Lo importante, en todo caso, es que Likert encontró una correlación positiva entre la productividad de las organizaciones y el grado de participación de sus miembros en el planeamiento, organización, dirección y control de la misma, (véase, al respecto, el Gráfico 1 "Correlación productividad-participación").² Likert requirió muchos años de investigación para observar y analizar más de 10.000 empresas norteamericanas, que fue lo que lo llevó a inferir, paralelamente a McGregor, que los "Sistemas participativos", no sólo son posibles, sino que además son más productivos, Likert no estaba basado solamente en EUA cuando afirmaba lo anterior, sino que en

- * Ingeniero Civil, Universidad de Costa Rica, Exfuncionario del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). Gerente del Servicio Nacional de Riego y Avenamiento. Profesor de la Universidad de Costa Rica.
- ** Maestría en Administración Públicas-CIDE, México. Profesor e Investigador Programa de Posgrado en Formulación y Administración de Proyectos de Desarrollo ICAP-BID.

*** Se aclara que este trabajo es una aplicación y no la exposición del enfoque de Likert; para ello se anota la bibliografía y filmografía pertinentes a la parte teórica del test.

- 1 Likert, Rensis, en filme *Administración de las Cualidades Humanas*, BNA films, a Division of the Bureau of National Affairs, Inc., 5615 Fishers Lane, Rockeville, Maryland, No. 20852, U.S.A.
- 2 Likert, Rensis, *The Human Organization*, McGraw-Hill, Book Co., USA, 1967, pp. 13 a 26, especialmente pp. 28 a 35.

GRAFICO 1
CORRELACION PRODUCTIVIDAD – PARTICIPACION*



* Este cuadro-resumen incluye una gama más amplia de variables que las utilizadas en este trabajo.

varios estudios, en países de distintos grados de desarrollo y cultura.³ Además, su formación profesional de psicólogo lo lleva a buscar los patrones básicos, y por tanto universales, de la conducta humana. Por supuesto que un resultado estadístico es discutible, que todo conocimiento es temporal; pero, sea cual fuere la cultura y nivel económico de referencia, lo útil es que demostró —en términos de verdad científica— que las tesis positivas sobre la naturaleza humana, de pensadores como John Locke, Cicerón, Gandhi, Voltaire, etc., no eran tan *idealistas* como parecían a los ojos del “realismo autoritario” de Maquiavelo, Napoleón, Pareto, y demás.

Esta clasificación sigue una lógica de contínuo, por oposición al enfoque dicotómico de las teorías “X” y “Y” de McGregor.⁴ Los resultados para ubicar un estilo gerencial concreto, según Likert, se obtienen mediante la aplicación de su *Tabla de características organizativas y de actuación de los distintos sistemas de gestión y dirección*,⁵ que presentamos en el anexo, en el cual están los descriptores de las variables, así como la escala de medición adoptada para esta experiencia.

Esta tabla es de gran utilidad para obtener diagnósticos, seguimientos, medir la consistencia de las políticas, madurez de las jefaturas e ideales de administración en los mandos medios y altos.

En resumen, Likert plantea un método para diagnosticar el estilo de gestión en una organización (o sus partes), según su tipología de cuatro sistemas:

- Autoritario-explotador.
- Autoritario-benevolente.
- Consultivo.
- Participativo.

3. Likert, Rensis, filme citado.

4. McGregor, Douglas. *The Human side of enterprise*, Mc-Graw-Hill Book Company, New York, 1960.

5. Likert, Rensis. *El Factor Humano en la Empresa*, Deusto, España, 1968, pp. 27-43, especialmente p. 40.

En el Gráfico 2 se observa el patrón utilizado para aplicar el test en esta investigación, y en él sólo se habla eufemísticamente de “sistemas”, para evitar perjudicar a los encuestados. Cuando se tiene el diagnóstico y éste no resulta satisfactorio; es decir, participativo, entonces se procura buscar que la organización evolucione hacia dicho perfil, acentuando la estrategia en las variables que muestran mayor “retardo participativo” v.g., en el Gráfico 3, la variable 3d): “exactitud de la comunicación”. Esto se hace de esta manera debido a que se supone que hay correlación participación-productividad y, por tanto, es deseable orientar la organización en tal sentido. En el caso presentado aquí, se hizo el diagnóstico de la imagen del estilo de gestión que tenían los subordinados (mandos medios) de sus jefes, (mandos altos) y lo inverso, así como el sistema ideal de gestión para todo el grupo. De esta manera se tendrá una base para diseñar una estrategia de dirección y un correspondiente seguimiento, pudiendo medirse la consistencia de las políticas de gestión mediante la dispersión observada en los gráficos resultantes. En el Anexo 1 de este documento se pueden observar las variables consideradas y el sistema de medición, para el caso de la visión del estilo de gestión que los subordinados sienten de sus superiores.

Como un ejemplo de su utilización tenemos la evaluación realizada en junio de 1975, para determinar los métodos de Administración del ICE (Instituto Costarricense de Electricidad), con base en el cuadro test mencionado anteriormente. Esto tuvo el fin de definir una estrategia y un método de seguimiento para aspirar a un estilo gerencial dominante en la institución, en el mediano y largo plazo. Es interesante, a nuestro parecer, esta experiencia, en tanto se aplicó a una empresa pública de un país pequeño y en proceso de desarrollo.

GRAFICO 2

CUADRO PARA TABULACION DE DATOS DE LA ENCUESTA DE LIKERT

		Sistema 1					Sistema 2					Sistema 3					Sistema 4				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Liderazgo	1-a.																				
	1-b.																				
	1-c.																				
2. Fuerzas de motivación	2-a.																				
	2-b.																				
3. Comunicaciones	3-a.																				
	3-b.																				
	3-c.																				
	3-d.																				
	3-e.																				
4. Interacción	4-a.																				
	4-b.																				
5. Capacidad de decisión	5-a.																				
	5-b.																				
	5-c.																				
	5-d.																				
	5-e.																				
6. Determinación de objetivos	6-a.																				
	6-b.																				
7. Control	7-a.																				
	7-b.																				
	7-c.																				

Adaptación y aplicación

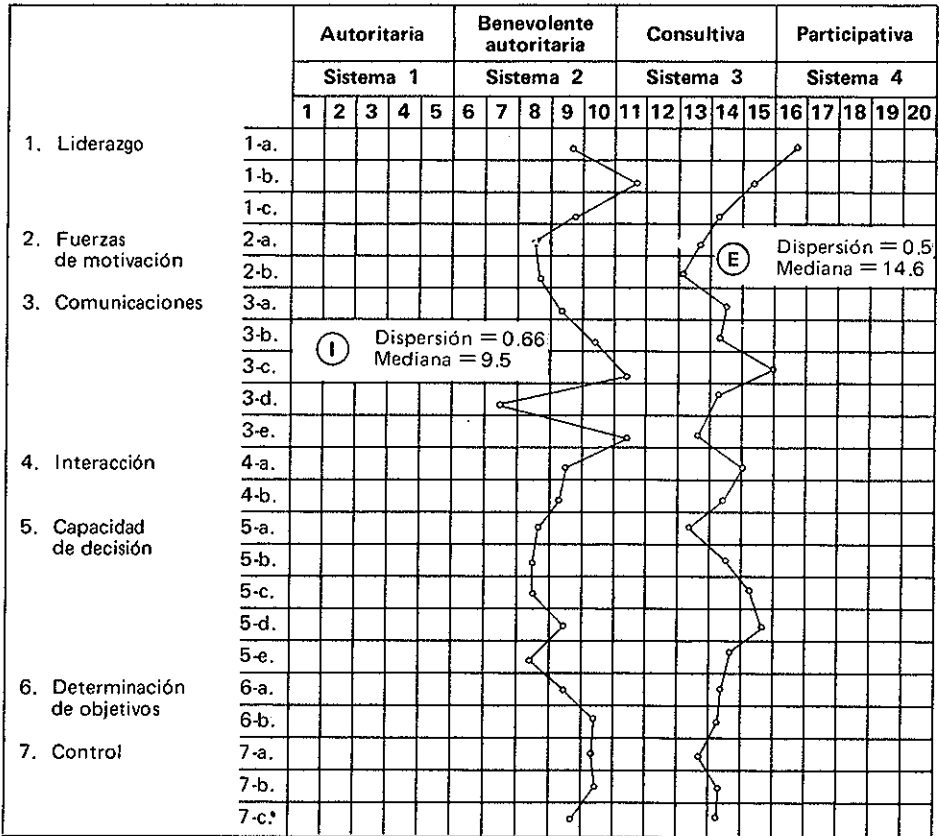
El ejercicio consistió en tres encuestas distintas sobre el mismo gráfico (2), la primera de ellas dividida en dos partes. La etapa inicial estaba dirigida a un Universo conformado por un grupo de gerentes y directores (plana mayor), los cuales tenían que evaluar a su equipo más eficiente, en la forma como se muestra en el test (Gráfico 3), lo mismo que a su grupo más ineficiente, para lo cual se calificaba

con una *E* al primero y con una *I* al segundo.

El resultado se muestra en el Gráfico 3, donde hay 2 gráficos, uno con letra *I* y otro con la letra *E*, que corresponden al grupo menos eficiente y más eficiente, respectivamente. Los valores del 1 al 20 son los promedios de las evaluaciones que los directores pertenecientes a ese grupo hicieron de acuerdo con la encuesta, donde el 1 corresponde al grado más bajo, a la izquierda del cuadro-encuesta, y al 20 es

GRAFICO 3

SUPERIORES CALIFICAN A SUBORDINADOS



el grado mayor, a la derecha de ese mismo cuadro. Los participantes no tenían ningún conocimiento previo del cuadro y de cómo se clasificaban esos valores que aparecen en el encabezamiento del Gráfico 2 y que detallan en el anexo. Con esto se demostró que los grupos menos eficientes están siendo administrados de una forma benevolente-autoritaria (paternalista), por sus jefes, mientras que los grupos más eficientes están siendo administrados en forma consultiva y algo participativa. enero-junio/1986

La segunda parte de esta encuesta estuvo a cargo de las jefaturas que se consideraban ineficientes (I). Estas personas llenaron los cuestionarios pensando en la forma como sus jefes los trataban a ellos. El objetivo de plantear las cosas así, fue el de determinar los niveles de concordancia entre las visiones de gestión que tenían los superiores respecto a los subordinados y viceversa.

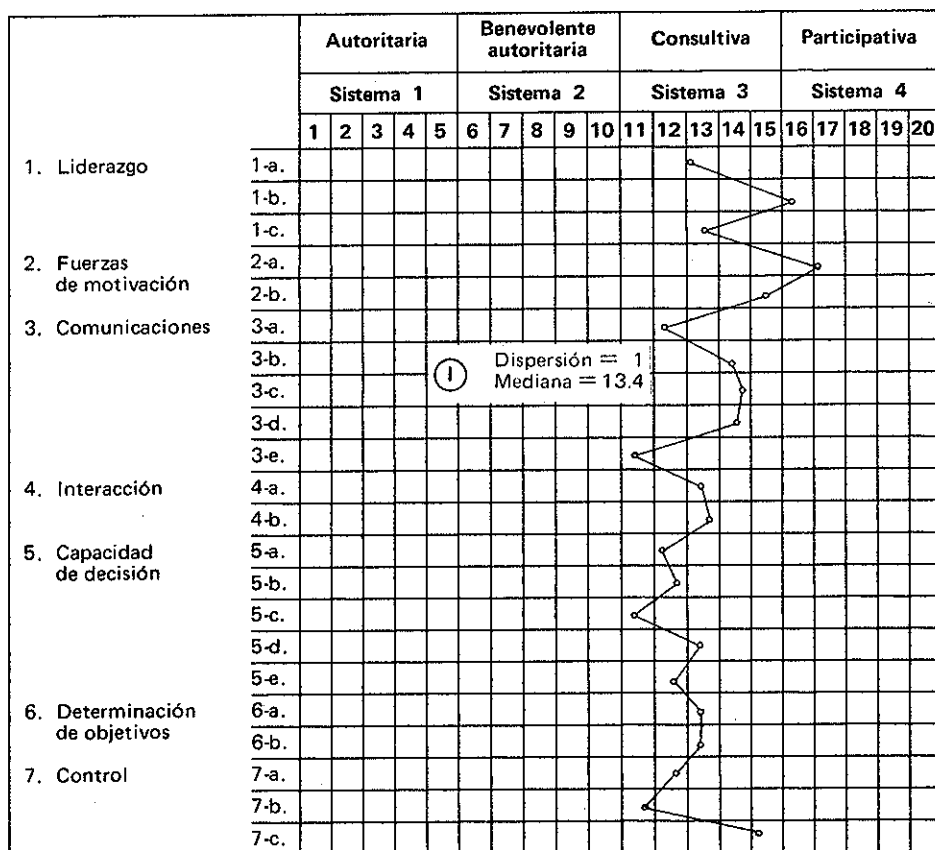
El Gráfico 4 muestra el resultado de las respuestas de los subordinados inefi-

cientes (I), en el cual observamos que la mediana tiene un valor de 13.4, mientras que en el Gráfico 3 (I) (o sea la calificación que los superiores dieron a sus subordinados ineficientes), el mismo indicador fue de 9.5. Esto significa que hay una visión de los "superiores" suficientemente distinta (estilo benevolente-autoritario) de la que perciben los subordinados (I) del estilo de sus jefes (estilo consultivo), lo cual es llamativo porque los

subordinados suelen ser más aceros al calificar a sus superiores. Es difícil lanzar una hipótesis al respecto porque no se profundizó sobre este resultado, si bien se puede sugerir alguna posibilidad, prehipótesis o dudas, v.g. error metodológico, de aplicación, de elaboración, sesgo por "contaminación en laboratorio" del universo, actitud "instintivamente" cauta de los subordinados, etc. Señalamos adicionalmente, que la visión de los superiores

GRAFICO 4

SUBORDINADOS INEFICIENTES (I) CALIFICAN A SUPERIORES



hacia los subordinados (I) fue más compacta: dispersión 0.66 contra 1.0 en subordinados (I) a jefes. De esto último se puede inferir con cierta nitidez el que los superiores tienen una imagen más precisa de cómo operan con sus equipos (I) que a

GRUPO INEFICIENTE (I)

Cuadros Indicadores	3	4
	9.5	13.4
M		
D	0.66	1.0

M = Mediana: parteaguas: la mitad de los casos están antes o después de ella.

D = Desviación estándar: medida estadística de dispersión

En lo que atañe a los resultados de los cuadros 3E y 5E se notan consecuencias más concordantes:

GRUPO EFICIENTE (E)

Cuadros Indicadores	3	5
	14.6	14.0
M		
D	0.5	0.66

* Esto es, que supone una correlación participación-productividad.

Hay una gratificante homogeneidad en los dos indicadores estadísticos, que revelan un notorio avance en los grupos E, tanto por propender más a los estilos participativos, como por revelar una visión común (M) y consistente (D) del estilo gerencial utilizado.

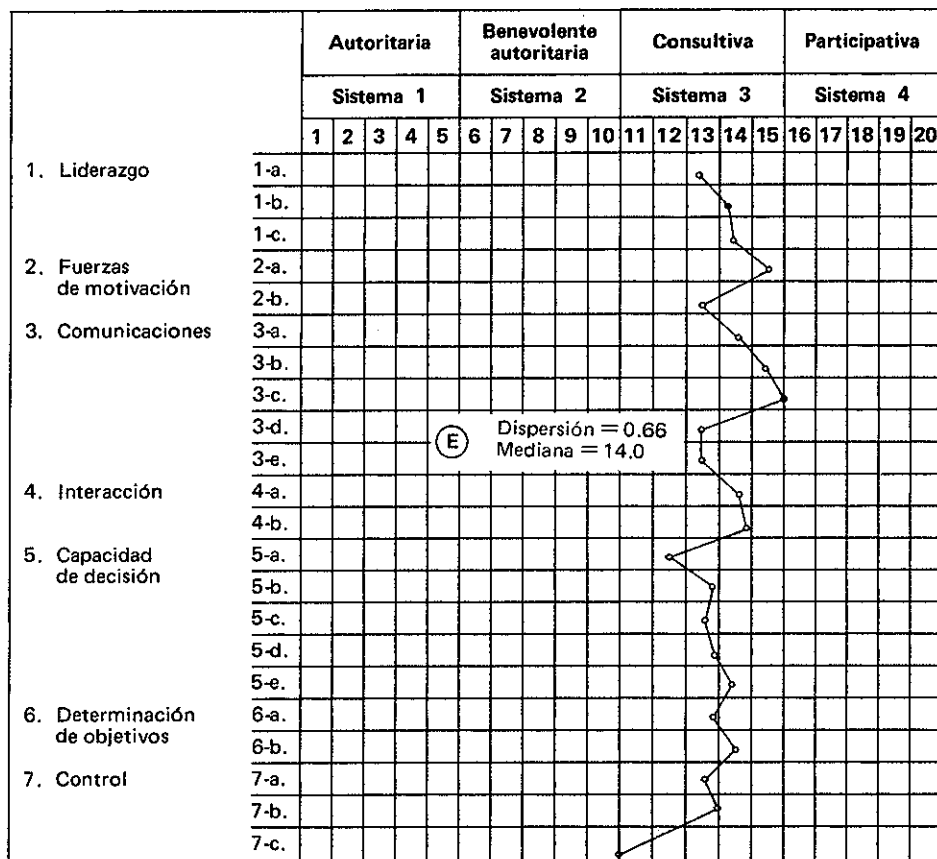
La última encuesta se realizó pensando en lo que cada uno de los participantes deseaba, esto es, la imagen objetivo; el ideal de estilo de gestión institucional. Se generó entonces la curva del Gráfico 6 con una dispersión muy amplia (D = 1.17), pero con una mediana francamente cargada hacia el sistema de administración de base participativa (M = 18.14). El otro aspecto importante consiste en que este gráfico sugiere que el grupo necesita que se le conceptualice mejor lo que significa teórica y prácticamente lo que es la gestión participativa.

Conclusiones

Las conclusiones a que se llegó pueden resumirse de la siguiente forma:

- El Instituto estaba siendo manejado, en este momento (junio 1975), con un sistema de administración consultiva, método vigente en Estados Unidos entre los años 1940 a 1960. Esto muestra un atraso en los métodos de administración más participativos, eficientes, y posibles para el medio institucional.
- A pesar de esto, el resultado indica que sí hay un modelo de administración vigente dentro de la institución, y que el hecho de que esa administración sea consultiva es lo que ha garantizado o permitido —desde una perspectiva Lickeriana—* el relativo éxito de la institución, si se le compara con otras instituciones del Estado y con empresas privadas del país. Esto, en el entendido de que puede haber y hay otras varia-

GRAFICO 5
EFICIENTE (E)
SUBORDINADOS CALIFICAN A SUPERIORES



bles significativas, y no necesariamente estables (históricas) que condicionan el "éxito" de la organización.

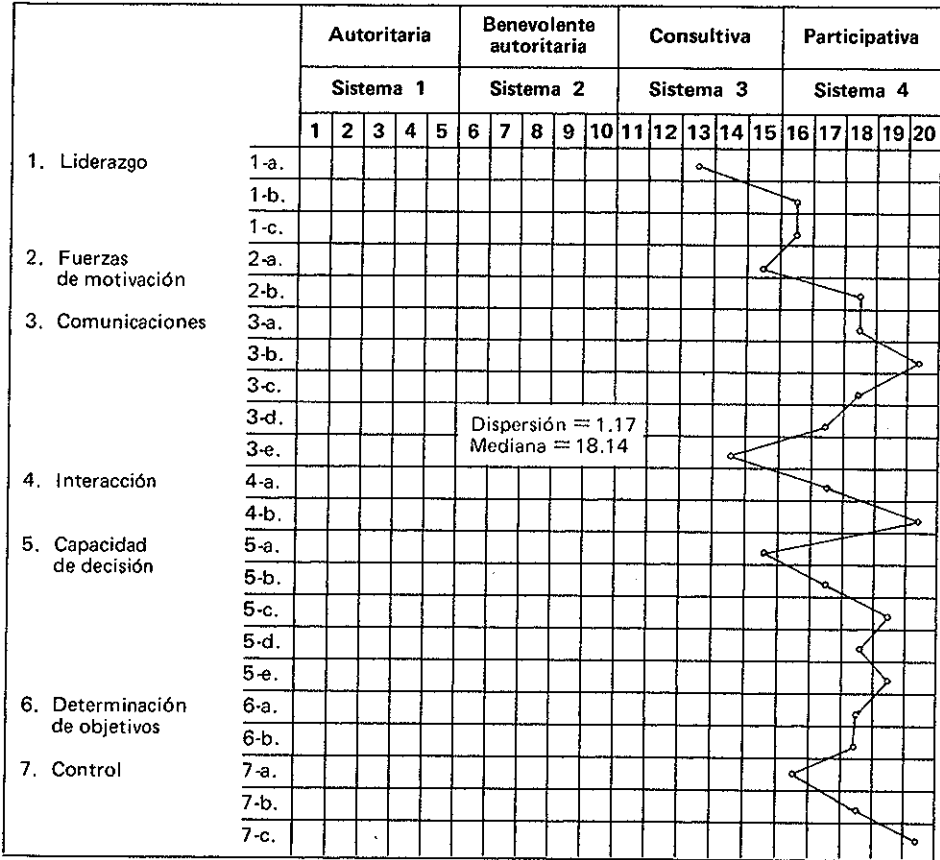
- El deseo manifiesto de los administradores de adoptar un estilo de administración participativa, la cual se muestra en el Gráfico 6. Esto aunque con mucha dispersión, es una muestra evidente de que puede llegarse a implantar en el ICE la administración participativa por objetivos, en razón de que existe

un sistema de aspiraciones decididamente participativo.

- Para llegar a implantar la administración participativa por objetivos se necesitan dos cosas: a) cerrar las dispersiones tan grandes que aparecen en las curvas que muestran las desviaciones del método de administración, (falta de uniformidad de las políticas); y, b) ubicarse en el sistema de dirección participativa en el más alto grado posible.

GRAFICO 6

SISTEMA GERENCIAL IDEAL (Según todo el universo)



Si a ese ejemplo le agregamos un plan de formación participativa a mediano plazo entonces utilizaremos el test cada año y a varios niveles, para hacer un seguimiento del estancamiento, progreso, o recesión que resulte, al igual que la uniformidad de las políticas propuestas. En todo caso, la aplicación de este método se recomienda realizar con el vigor y la im-

ginación —apegadas al contexto y objetivos de la investigación aplicada— tal que los resultados obtenidos sean realmente guías estratégicas de gestión; y no “amateurismos” que desprestigian métodos potencialmente útiles. En síntesis este trabajo aspira a ser un ejemplo de aplicación, más que un estudio rigurosamente realizado e interpretado. □

ANEXO

TABLA DE LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS Y DE ACTUACION DE LOS DISTINTOS SISTEMAS DE GESTION Y DIRECCION (Redactado para que los subalternos califiquen a sus superiores)

	Sistema 1*	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Variable Organizativa				
1. Procesos de liderazgos utilizados				
a) Grado en que los superiores tienen confianza en usted	No tienen confianza en usted	Tienen un género de confianza condescendiente del tipo de la usual entre el amo y el criado	Una confianza notable pero no completa; continúa deseando mantener en sus manos el control de todas las decisiones	Completa confianza en todas las cuestiones posibles
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
b) Grado en el que los superiores se comportan de manera que usted se sienta libre para discutir cuestiones importantes relacionadas con sus tareas	Usted no se siente libre en absoluto para discutir las cuestiones relacionadas a su trabajo con el superior	Usted no se siente muy libre para discutir cosas sobre el trabajo con su superior	Usted se siente más bien libre para discutir cosas relacionadas a su trabajo con el superior	Usted se siente enteramente libre para discutir cosas relacionadas a su trabajo con el superior
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
c) Grado en el que al resolver los problemas relacionados con el trabajo, el superior inmediato trata de obtener las ideas y opiniones de usted y de hacer un uso constructivo de las mismas	Raramente consigue ninguna idea u opiniones de usted con vistas a la resolución de los problemas planteados en el trabajo	Algunas veces consigue ideas u opiniones de usted con vistas a la resolución de los problemas planteados en el trabajo	Normalmente consigue ideas u opiniones de usted respecto al trabajo, y por lo general trata de hacer un uso constructivo de todo ello	Siempre consigue ideas y opiniones de usted respecto al trabajo, y siempre trata bien de hacer un uso constructivo de las mismas
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

* Likert procura que los encuestados no conozcan los calificativos para sus "sistemas" con el objeto de evitar sesgos emocionales.

Variable Organizativa	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
<p>2. Caracter de las fuerzas motrices</p> <p>a) Manera en que se han utilizado las motivaciones</p> <p>Tímor, amenaza, castigo y coactivamente recom-pensas</p> <p>Recompensas y algún casti-go real o potencial</p> <p>Recompensas, castigos coactivos y alguna especie de</p> <p>Recompensas económicas basadas en un sistema de compensación desarrollado merced a su participación en la fijación y desarrollo de los objetivos, mejora de los métodos, evaluación del progreso en base a los obje-tivos, etc.</p>				
<p>b) Grado de la responsabilidad sentida por usted respecto a los objetivos de la institución</p> <p>Usted no se siente responsable de los objetivos</p> <p>Usted siente alguna responsabilidad sobre los objetivos</p> <p>Usted siente responsable de todos los objetivos</p> <p>Usted siente una completa responsabilidad respecto de los objetivos de la organización, y se comporta de manera orientada a ponerlos en ejecución</p>				
<p>3. Caracter del proceso de construcción</p> <p>Muy poca</p> <p>Poca</p> <p>En desarrollo</p> <p>Mucha</p>				
<p>a) El grado de interacción y comunicación entre usted y sus superiores, más allá de lo relativo a alcanzar los objetivos de la organización</p> <p>Proceden la misma manera y por etapas</p> <p>Suficientemente pero no totalmente específica</p> <p>Abundante y oportuna para mi función específica</p> <p>Total y completa sobre las causas, procesos y consecuencias de su trabajo</p>				
<p>b) Grado en que sus superiores promuevan la información relativa a su trabajo</p>				

Continúa...

Variable Organizativa

Sistema 1

Sistema 2

Sistema 3

Sistema 4

Variable Organizativa	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
c) Grado en que las comunicaciones en sentido descendente resultan aceptadas por usted.	Las recibe con mucha desconfianza	Puede no tomarlas con recelo	A menudo las acepta con desconfianza, aunque no siempre a veces las discute abiertamente	Generalmente las acepta, pero si usted no le pareciera, las discute francamente hasta llegar a un acuerdo
d) Exactitud de la comunicación en sentido ascendente y a través de la línea	Tiende a ser inexacta	La información que el jefe "quiere escuchar", la que le agrada, fluye en efecto; las demás informaciones resultan restringidas y filtradas	La información que el jefe quiere oír, la que le agrada fluye en efecto, las demás informaciones pueden ser limitadas o compartidas con suma cautela	Exacta
e) Grado de compenetración en lo psicológico entre los superiores y usted, ejemplos. ¿Hasta qué extremo conoce y comprende el superior aquellos problemas con que se enfrenta usted?	No tiene ningún conocimiento o comprensión de sus problemas	Tiene algún conocimiento y comprensión de sus problemas	Conoce y comprende sus problemas bastante bien	Conoce y comprende en forma excelente sus problemas
4. Carácter de los procesos de interacción e influencia	Poca interacción, y aun la que haya siempre con temor y desconfianza	Poca interacción y usualmente con condescendencia en la actitud del superior, temor y precaución por parte suya	Moderada interacción a menudo con notable grado de confianza	Extensa y amistosa interacción, con alto grado de confianza
a) Grado y característica de la interacción				

Continúa...

Variable Organizativa	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
a) Grado de cooperación entre usted y el equipo con que trabaja	Ninguno	Relativamente escaso	Un grado moderado	Grado muy importante en todos los ámbitos de la organización considerada
b) Carácter de los procesos de toma de decisiones				
c) ¿En qué nivel de la organización se adoptan?	Grueso de las decisiones tomadas en la Gerencia de la Organización	La política global se decide en la Gerencia, pero muchas de las decisiones encuadradas en el marco general se pueden tomar a su nivel	Las políticas de la organización y las decisiones de índole general se adoptan en las altas jerarquías, el resto en su nivel	La toma de decisiones se encuentra ampliamente repartida en todo el ámbito de la organización
d) Hasta qué extremo están conscientes los que toman las decisiones de los problemas que puede haber, en particular aquéllos que se presentan en su trabajo	Con frecuencia son desconocedores, o parcialmente ignorantes de los mismos	Conocen algunos, aun cuando desconocen los restantes	Moderadamente conocidos de sus problemas	Generalmente bastante bien informados de todos sus problemas
e) Grado en el que el conocimiento técnico y profesional suele utilizarse para la toma de decisiones	Se usa solamente si se posee en niveles superiores	Mucho del disponible en niveles superiores y eventualmente en el suyo	Mucho del que hay disponible en los niveles altos y con frecuencia en el suyo	Permanentemente se utilizan sus conocimientos
f) ¿Hasta qué extremos está envuelto usted en las decisiones relacionadas con su trabajo?	Nada en absoluto	Usted se ve involucrado en las decisiones ocasionales	Usualmente resulta consultado, pero ordinariamente no tiene parte en la toma de decisiones	Entra a formar parte totalmente de aquellas decisiones que guardan relación con su trabajo

Continúa...

Variable Organizativa	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
e) ¿Es participativo el proceso de toma de decisiones? Es decir, ¿contribuye la toma de decisiones a estimular al ejecutor?	La toma de decisiones contribuye poco o nada a su motivación para la ejecución, de las decisiones y, por lo común, le es frustrante	La toma de decisiones contribuye relativamente poco a su motivación	Hay alguna contribución por parte de la toma de decisiones al estímulo en pro de cumplir las mismas	Existe una sustancial contribución suya a los procesos de toma de decisiones, en cuanto que sirve luego para motivarlo en la ejecución de los mismos
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Carácter de la fijación de objetivos				
a) Manera en que ellos suelen realizarse usualmente	Se le da la orden	Ordenes promulgadas, la oportunidad de comentario puede existir o no	Los objetivos se fijan conforme a las órdenes emitidas tras discusión con usted de los problemas y acción que se planea tomar	Excepto en los casos de emergencia, los fines se establecen normalmente mediante su plena participación
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) ¿Existen fuerzas para que modifique, resista, rechace o acepte los objetivos?	Los fines son abiertamente aceptados, pero internamente usted los rechaza	Los fines son abiertamente aceptados, pero a menudo resistentes	Los fines son abiertamente aceptados, pero en ocasiones con alguna disimulada resistencia	Acepta los fines completamente, tanto ante el jefe como internamente
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Carácter de los procesos de control	Altamente concentrada en sus superiores	Relativamente alta concentración en los mandos altos, pero con cierto grado de control a su nivel	Moderada delegación de los procesos de revisión y control. Usted se siente responsable	Usted tiene una responsabilidad bastante amplia para la revisión y el control
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continúa...

Variable Organizativa	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
<p>b) Grado en que está usted presente en una organización informal que apoya o se opone a los objetivos de la organización formal</p>	<p>Usted es parte de la organización informal que se opone a los objetivos de la formal</p>	<p>Usted es parte de una organización informal que opone una moderada resistencia a los objetivos de la formal</p>	<p>Usted pertenece a las organizaciones informales que ocasionalmente apoyan o interfieren a la organización formal</p>	<p>Las organizaciones formal e informal son una y la misma de ahí que todas las fuerzas del grupo apoyen los esfuerzos en pro de la consecución de los objetivos de la organización</p>
<p>c) Grado en que los datos de control (esto es, contabilidad, productividad, costos unitarios, etc.) se utilizan para autoguiarse o más bien son utilizados por su jefe con fines de control (premio y castigo)</p>	<p>Se utilizan para trazar la política y se hace además con el fin de castigarle si hay incumplimiento</p>	<p>Se usan para trazar la política, de manera acoplada con un sistema de recompensas y castigos</p>	<p>Usados ampliamente para trazar la política, con énfasis usualmente en las recompensas, pero con algunos casos de castigos. A veces usted toma la información para autoguiarse</p>	<p>Usted utiliza los datos para autoguiarse y para la resolución coordinada de los problemas</p>