

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y ESTADÍSTICA

CARRERA DE POSGRADO

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE
TECNOLOGÍA INFORMÁTICA**

Tema: La actitud de los empleados de Cooperativas Agropecuarias frente a la implementación de un nuevo esquema organizacional basado en Gestión por procesos.

Autor: Aldo Eliseo Felices

Director: Dr. Raúl Kantor

Co-Director: Dr. Pablo Cristian Picco

Fecha: 27 de Abril de 2021

INDICE

1. Introducción	1
1.1 Introducción al Tema	3
1.2 Palabras Claves	4
1.3 Justificación	4
1.4 Alcance	5
1.5 Objetivos	6
1.5.1 Objetivo General	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6
1.6 Problemática o Hipótesis	6
1.7 Unidad de Análisis	7
2. Marco Teórico	7
2.1 Estado Actual de Conocimiento Sobre el Tema	7
2.1.1 Definición de Actitud	7
2.1.2 Componentes de la Actitud	9
2.1.3 Investigaciones Relacionadas con el Tema	10
3. Análisis Organizacional	12
3.1 Misión, Visión y Valores	13
3.1.1 Misión	13
3.1.2 Visión	14
3.1.3 Valores	14
3.2 Definición de Estrategias	15
3.2.1 Sujetos	15
3.2.1.1 Población	15
3.2.1.2 Muestra	15
3.2.1.3 Ambiente	15
3.3 Diseño	15
3.4 Instrumento	16
3.5 Procedimiento	17
4. Cronograma de Actividades	18
4.1 Diagrama de Gant	18
5. Referencias	18
6. Anexos	20
7. Resultados	21
8. Conclusiones	29

1. Introducción

Este trabajo es el resultado de una investigación sobre un tema cuyo interés crece de modo concomitante con la necesidad de rediseño de las estructuras tradicionales en las organizaciones.

Se trata de “La actitud de los empleados de Cooperativas Agropecuarias frente a la implementación de un nuevo esquema organizacional basado en Gestión por procesos”.

1.1 Introducción al tema

Desde hace tiempo, acaso desde la computadorización masiva de los sistemas de información, el diseño operativo, funcional y de gestión en las organizaciones, exige tener en cuenta la participación de las TICs (Tecnología de Información y Comunicaciones) como un elemento condicionante y coadyuvante en la construcción del esquema que se pretende desarrollar.

Esta situación, aunque singular, no es novedosa puesto que la historia del desarrollo de las organizaciones siempre estuvo condicionada, y también potenciada, por las herramientas disponibles en cada momento histórico. Así, la mecanización y la posibilidad de producción en serie, dieron origen a las industrias de producción masiva, hecho que motivó el desarrollo de la disciplina que se conoce como la Organización Industrial, ulterior soporte teórico de la problemática en cuestión. Desde entonces, lo fáctico y lo teórico se fueron acompañando hasta constituir esquemas normalizados. La posibilidad misma de establecer criterios de normalización, da cuenta de una sintonía en los dos aspectos antes mencionados a la vez que los presenta como necesariamente complementarios.

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en el paradigma de Calidad Total. El interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos.

Este trabajo, tendrá en cuenta la disposición de los empleados y niveles de dirección, para participar en la implementación de Gestión por Procesos bajo la premisa de que una actitud favorable es condición necesaria para lanzarse a un proyecto por el estilo.

1.2 Palabras claves y Glosario

Gestión por procesos, Cooperativa Agropecuaria, Actitud, TIC.

1.3 Justificación

Es evidente que la irrupción de las TICs, ha provocado un quiebre de la linealidad en la que se mantuvo durante mucho tiempo la producción teórica en cuanto a las modalidades organizativas de las empresas y las metodologías derivadas. Las categorías del análisis funcional que dieran origen a esquemas basados en organigramas clásicos, exigen ser revisadas a la luz de una herramienta cuyo modo de inserción en las actividades, hace dificultoso definir a ellas mismas por fuera de la participación de la tecnología.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica en que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).

El tipo de gestión que nos interesa apunta a realizar desarrollos competitivos y capaces de reaccionar de modo autónomo a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Se trata entonces de encontrar los mecanismos más efectivos para que la organización alcance altos niveles de eficiencia.

Para el tema que nos ocupa, será fundamental tener en cuenta que la Gestión por procesos es una herramienta que apunta a poner en sintonía los objetivos del negocio con los de la tecnología, para lo cual el trabajo no sólo exige la participación

complementaria de ambos componentes sino que atraviesa a la totalidad de los recursos de la organización.

Estamos ante un desafío que implica un verdadero cambio en la cultura organizacional, es decir, afectará el conjunto de creencias, valores, hábitos, costumbres y experiencias aplicadas a la mayoría de los componentes de una compañía. Generalmente la cultura en una organización está determinada por la misión, la visión y las metas organizacionales, todas regidas por determinados valores y criterios de comportamiento. Ante un escenario por el estilo, la actitud favorable de los integrantes de la organización, es una condición necesaria, al punto tal que de no verificarse una tal situación, no se recomienda adoptar la gestión de cambios.

Se pretende indagar, a través de esta investigación, acerca de la predisposición que tienen los empleados de Cooperativas Agropecuarias, para evaluar favorable o desfavorablemente (midiendo además la gama actitudinal intermedia), la posibilidad de implementar Gestión por procesos en la empresa.

La respuesta actitudinal debe referenciarse al marco en el que se desarrolla la investigación, nada hace suponer que un estudio de la misma naturaleza realizado en otras organizaciones del mismo o distinto rubro, deba arrojar los mismos resultados si se realizan en diferentes momentos.

De allí que el estado de conocimiento respecto del tema que interesa abordar, permite aprovechar los aspectos procedimentales utilizados en otras investigaciones de igual tipo, al mismo que tiempo que obliga a aplicar esos mismos instrumentos, pero esta vez, en la situación específica que nos ocupa.

1.4 Alcance

Este trabajo fue desarrollado durante el curso del corriente año según la siguiente secuencia: Encuestas, Procesamiento de los datos, Resultados e Informe Final. La primera etapa dio comienzo el primero de Setiembre de 2019.

Las evaluaciones fueron aplicadas a la totalidad de los empleados de cuatro Cooperativas Agropecuarias.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Indagar acerca de la actitud de los empleados de Cooperativas Agropecuarias hacia la implementación de Gestión por procesos en la empresa.

1.5.2 Objetivos Específicos

Relevar la actitud de la totalidad de los recursos humanos de la organización.

Identificar las respuestas actitudinales según el nivel jerárquico y el rango etario de los encuestados.

Evaluar el modo en que se distribuye la dirección e intensidad de las evaluaciones actitudinales entre los niveles jerárquicos y rangos etarios.

1.6 Problemática o Hipótesis

La suposición es que en general la evaluación favorable ante una Gestión por procesos, será decreciente desde los empleados de menor edad hacia los más adultos y desde los mayores niveles jerárquicos hacia los de menor jerarquía.

1.7 Unidad de Análisis

Empleados de planta permanente de Cooperativas Agropecuarias.

2 Marco Teórico

2.1 Estado actual de conocimientos sobre el tema

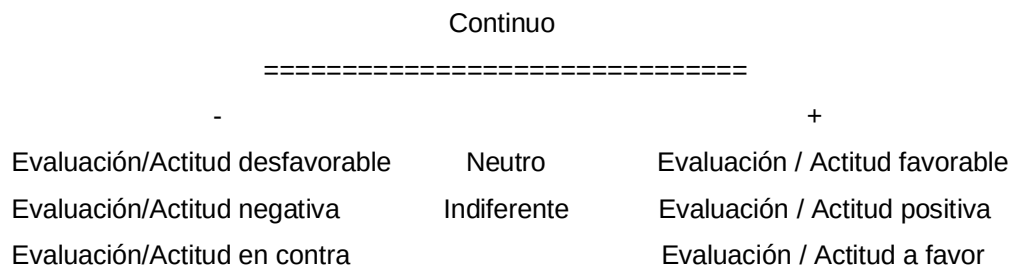
En este espacio se plantea definir el concepto de actitud y desarrollar una aproximación teórica al tema específico de la evaluación de actitudes frente a la implementación de Gestión por procesos.

2.1.1 Definición de Actitud

Si bien es cierto existen diversas definiciones de actitud, existe consenso entre los teóricos en afirmar que la actitud es una predisposición psicológica de comportarse de manera favorable o desfavorable frente a una entidad particular (Eagly y Chaiken, 1993; Berliner y Calfee, 1996; Mehrens y Lehmann, 1991, Zabalza 1994; Kerlinger, 1975). Es decir, si la persona hace una evaluación positiva hacia un determinado objeto entonces su actitud hacia ese objeto es positiva o favorable, esperándose también que sus manifestaciones de conducta (respuestas) hacia otro objeto sean en general favorables o positivas; mientras que si la evaluación es negativa o en contra del objeto, las actitudes serán negativas o desfavorables.

Teóricamente se asume que no solamente una actitud tiene una dirección, es decir ser favorable o desfavorable, sino que existen grados ubicados entre esos dos polos formando un continuo actitudinal (Mehrens Y Lehman, 1991).

En general, las actitudes son aquellas que expresan algún grado de aprobación o desaprobación, gusto o disgusto, acercamiento o alejamiento.



Las actitudes son entonces predisposiciones para actuar que un individuo tiene hacia determinado tema, materia, suceso o idea llamado usualmente objeto de actitud u objeto actitudinal (Berliner y Calfee, 1996; Zabalza, 1994). El objeto de actitud es definido como cualquier entidad abstracta o concreta hacia la cual se siente una predisposición favorable o desfavorable. Por ejemplo, un estudiante frente a las matemáticas (objeto de actitud) puede mostrar una actitud favorable cuando dice que le gustan las clases de matemáticas, cree que las matemáticas son importantes o muestra interés por leer libros de matemática.

Se piensa que las actitudes son adquiridas (Zabalza, 1994); nadie nace con predisposición positiva o negativa hacia algo. La forma en que se aprenden las actitudes es variada, proviniendo de experiencias positivas o negativas con el objeto de actitud. Así, las actitudes se vuelven inevitables, todos las tenemos hacia aquellos objetos o situaciones a las que hemos sido expuestos.

La relevancia de las actitudes reside en la consistencia que tiene con la conducta. Lo que se espera es que si una persona tiene una actitud favorable hacia un determinado objeto, se comportará favorablemente hacia dicho objeto. Sin embargo, las actitudes positivas o negativas, no siempre resultan en conductas consistentes con las mismas. La relación entre actitud y conducta depende de otras variables intervinientes del entorno del individuo que deben ser consideradas cuando se evalúan actitudes.

Veamos otro enfoque que intenta agrupar a la actitud en tres bloques:

Definición de Carácter Social: Podríamos considerarlas las primeras y posiblemente las más olvidadas. Los autores más caracterizados serían Thomas y Znaniecki. Para ellos, las actitudes serían reflejo a nivel individual de los valores sociales de su grupo. Las actitudes se reflejarían en patrones conductuales propios de los miembros de un grupo y regulan las interacciones entre ellos.

Definiciones Conductuales: Cronológicamente a lo largo de la historia de psicología son las siguientes en aparecer. A partir de Allport el conductismo entra con fuerza en la psicología social. Para los autores conductistas, la actitud es la predisposición a actuar o responder de una forma determinada ante un estímulo u objeto actitudinal. Dentro de esta perspectiva, Bem define la actitud como “estilo particular de respuesta verbal en el cual el sujeto no describe su ambiente privado interno, sino su respuesta pública habitual, accesible a observadores externos”.

Definiciones Cognitivas: Son las últimas en aparecer hacia la mediados del siglo XX con el cambio de paradigma del conductismo al cognitivismo. Los autores que se destacan son Sherif, Rokeach, Fazio, entre otros. Así, Rokeach define la actitud como “un conjunto de predisposiciones para la acción (creencias, valoraciones, modos de percepción, etc.) que está organizado y relacionado en torno a un objeto o situación”.

2.1.2 Componentes de la actitud

La actitud, en sí misma, no es observable sino que es una variable latente que ha de ser inferida a partir de ciertas respuestas que reflejan en conjunto una evaluación favorable o desfavorable hacia el objeto de actitud (Morales, 1994; Mehrens y Lehmann, 1991; Mueller, 1986). Las respuestas mensurables de la actitud se llaman “componentes” y son tres:

- *Componente Cognoscitivo:* Se definen por las creencias que el individuo tiene sobre el objeto de la actitud (favorable o desfavorable).
- *Componente Afectivo:* Se definen por los sentimientos que el individuo tiene hacia el objeto de actitud (positivos o negativos) y la intensidad de los mismos.

- *Componente Conativo-Conductual*: Se definen por la respuesta que el sujeto tendría en reacción al objeto de actitudes (Morales, 1994; Mueller, 1986; Vidalón, 1977).

Este enfoque, que considera la actitud como una única entidad formada por tres sub-conjuntos, llamados componentes, ha sido llamada teoría *tricomponencial*. Sin embargo, una visión teórica alternativa plantea que los tres componentes son entidades separadas y distintas que pueden o no estar relacionadas, dependiendo de una particular situación (Oskamp, 1991).

Desde esta perspectiva se sugiere que el término “actitud” sea reservado solamente para el componente afectivo, indicando una evaluación favorable o desfavorable hacia un objeto; el componente cognitivo estaría conformado por las *creencias* y el componente conativo serían las *intenciones de conducta*.

2.1.3 Investigaciones relacionadas con el tema

La búsqueda de investigaciones cuya temática sea similar a la que se plantea en la presente no ha arrojado una cantidad importante de referencias. Mencionaremos, entre las halladas, las que se destacan por la pertinencia de sus enfoques y resultados.

2.1.3.1

Tradicionalmente, las reacciones de los trabajadores ante situaciones de cambio organizacional han sido investigadas desde la perspectiva de la resistencia al cambio, existiendo aún controversia. Esta investigación indagó el rol de la ambivalencia actitudinal, integrando aportes de la psicología social. Un primer estudio experimental tuvo por objetivo manipular el nivel de ambivalencia del trabajador controlando el tipo de información que recibe respecto del cambio organizacional. Un segundo estudio correlacional evaluó el rol moderador de la ambivalencia actitudinal entre su actitud e intención conductual. En cada estudio participaron, respectivamente, 61 y 418 trabajadores pertenecientes a una empresa minera chilena en proceso de cambio,

empleándose un muestreo probabilístico estratificado. Se emplearon 2 formas de un cuestionario. Por medio de t de Student, correlaciones bivariadas y análisis de regresión moderada, los resultados del Estudio 1 indicaron que los trabajadores expuestos a información inconsistente presentaron niveles mayores de ambivalencia. El Estudio 2 sugirió que la ambivalencia modera la relación entre actitud e intención conductual del trabajador. Se concluye que la evaluación de ambivalencia es un factor importante a considerar en contextos de cambio organizacional.

“Rodriguez Viviana, Mladinic Antonio (2016). Psykhe. Santiago, Chile.

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282016000100006”

2.1.3.2

Las actitudes de los individuos frente a los cambios organizacionales son consideradas como las grandes responsables de la resistencia ante el cambio y estas resistencias, a su vez, responsables, de los fracasos de estos procesos. Este estudio tiene como objetivo construir y validar una escala de actitudes frente al cambio organizacional, para lo cual se investigan las actitudes ante el cambio en la organización de 409 trabajadores de dos organizaciones brasileñas.

Se han realizado análisis factoriales exploratorios para toda la muestra y para cada una de las dos empresas que han participado en el estudio. Se ha completado, además, un análisis factorial confirmatorio con el uso del modelado por ecuaciones estructurales y sus resultados muestran una adecuada validez del instrumento. Los resultados fueron similares en las dos organizaciones y evidencian actitudes de aceptación y de temor al cambio organizacional con intensidad similar. En menor grado, aparecen actitudes de cinismo con relación al cambio. En los análisis de cluster, se observan patrones de actitudes conflictivas y consistentes ante el cambio, lo que genera una discusión sobre su función en los procesos de cambio.

“Rabelo Neiva, Elaine; Ros García, María; Torres Da Paz, María Das (2004). Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid, España.

<http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317996002.pdf>”

3 Análisis Organizacional

La investigación constituye un estudio transversal de alcance descriptivo en la que se midieron actitudes de empleados de Cooperativas Agropecuarias hacia la implementación de Gestión por procesos. La descripción contempla aspectos cualitativos y cuantitativos que se presentarán combinados en un análisis final.

El hecho de orientar el estudio a empleados de la planta permanente, garantiza un cierto conocimiento del negocio común por parte de los sujetos de la población y condiciones aptitudinales suficientes para responder a las consignas del cuestionario propuesto.

El contexto en el que se realizó el estudio corresponde a Cooperativas Agropecuarias (Cooperativa Agropecuaria de Malabrigo situada al Norte de la Provincia de Santa Fé, Cooperativa Agropecuaria Aranguren situada al Oeste de la Provincia de Entre Ríos, Cooperativa Agropecuaria de Godoy situada al Sur de la Provincia de Santa Fé, Cooperativa Agropecuaria de Acevedo Situada al Norte de la Provincia de Buenos Aires) , entidades que tienen como actividad principal la comercialización de productos agropecuarios de sus asociados y provisión de elementos de trabajo, consumo y servicios a los mismos.

En la República Argentina el cooperativismo tiene una historia más que centenaria, ligada inicialmente a las cooperativas agropecuarias.

Tiene legislación específica, a partir de 1926, con actualizaciones posteriores.

Las cooperativas agropecuarias son organizaciones de gran importancia para la agricultura argentina, tanto por sus aportes a la economía, al comercio agropecuario, al empleo y al desarrollo regional, como por su valor institucional y político para la unión de los esfuerzos individuales y para la participación de los productores y de sus familias en la defensa de sus legítimos intereses.

El cooperativismo agropecuario en la Argentina es un sector social y económico pujante, con presencia en la mayoría de los productos agropecuarios, e instalado en todas las regiones.

La organización comercial está dividida en secciones:

Acopio, Acondicionamiento, Almacenaje y Comercialización de Cereales y Oleaginosas.

Provisión de insumos para el agro. (Agroquímicos, Fertilizantes, Semillas.)

Provisión de otros elementos de consumo. (Combustibles, Lubricantes, Corralón, Autoservicio).

En cuanto a la estructura jerárquico-funcional, el máximo nivel de decisiones está a cargo de un Consejo de Administración formado por productores agropecuarios. Un auditor externo controla las operaciones administrativas del resto de la organización cuyo esquema responde al de las clásicas estructuras piramidales segmentadas en nivel de decisión, nivel de gestión y nivel operativo.

3.1 Misión, Visión y Valores

3.1.1 Misión

General de la Organización:

Las Cooperativas Agropecuarias procuran integrar el esfuerzo de los productores y potenciar en conjunto el aprovechamiento de mayores oportunidades para todos.

Particular del Proyecto:

Contribuir con las instituciones que se propongan un cambio en la cultura organizacional. Promover la realización de análisis que permitan determinar las condiciones de factibilidad y viabilidad antes de la instrumentación de un cambio en el tipo de gestión.

3.1.2 Visión

General de la Organización:

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) está en el ADN del cooperativismo y declarada como 7° Principio: "Compromiso con la Comunidad" (ACI 1995). Esto orienta hacia la visión de la empresa respecto a su filosofía, metas y propósitos en el marco de una sociedad individualista y en constante cambio.

Particular del Proyecto:

Pretendo establecer un modelo que se constituya en soporte metodológico referencial para el abordaje de la fase preliminar de implementaciones que impliquen un cambio en la cultura organizacional.

3.1.3 Valores

General de la Organización:

La preocupación por la comunidad y el medio ambiente, la educación, la salud y la cultura son cristalizados en proyectos constantes, beneficios y acciones destinados a los diferentes grupos de interés, entre los que se destacan asociados y clientes, empleados y a la comunidad en general.

Particular del Proyecto:

Mi trabajo aspira a poner en primer orden de privilegio la opinión y disposición de los recursos humanos, por ser el componente de la organización sobre el que se apoya cualquier pretensión de cambio, y sobre quienes descansa operativamente todo tipo de estrategia evolutiva. Apunto a contemplar primordialmente los valores que guían y caracterizan el quehacer diario de quienes forman la empresa y configuran su ambiente y su cultura.

3.2 Definición de Estrategias

3.2.1 Sujetos

3.2.1.1 Población

La población corresponde a los empleados de cuatro Cooperativas Agropecuarias.

3.2.1.2 Muestra

La versión final del instrumento se aplicó a una muestra compuesta por la totalidad de los empleados de planta permanente de las cuatro Cooperativas Agropecuarias.

El total de recursos humanos encuestados fue 321. Esta cantidad se integra según la siguiente distribución:

Cooperativa A (Norte de la provincia de Santa Fé): 108 encuestas.

Cooperativa B (Sur de la provincia de Santa Fé): 27 encuestas.

Cooperativa C (Oeste de la provincia de Entre Ríos): 100 encuestas.

Cooperativa D (Norte de la provincia de Buenos Aires): 109 encuestas.

3.2.1.3 Ambiente

La totalidad de las encuestas, fueron realizadas en el ámbito laboral de los empleados.

3.3 Diseño

Esta investigación es no experimental y ex post factum (a partir de lo ya sucedido) toda vez que con el instrumento diseñado se identificó, observó y describió la actitud de los empleados de las Cooperativas.

Es entonces un diseño de investigación no experimental, transversal o transeccional y descriptiva; los sujetos estudiados ya pertenecen al plantel estable de la empresa, y se investigaron datos en un solo momento y en un tiempo único, con el objetivo de describir variables.

3.4 Instrumento

Se construyó una escala de actitudes en base al diferencial semántico del idioma español. El instrumento de medición es específicamente, la escala de Liker.

El objeto actitudinal es:

Gestión por procesos.

Se consideraron **10 escalas bipolares** del diferencial semántico:

Fuerte – Débil.

Bueno – Malo.

Profundo – Superficial.

Activo – Pasivo.

Joven – Viejo.

Rápido – Lento.

Valioso - Sin valor

Grande - Pequeño.

Verdadero - Falso

Conocido - Extraño.

Codificación de la escala:

Se califica cada ítem del instrumento sobre la actitud de los estudiantes con una puntuación del 1 al 7.

El 1 corresponde a la respuesta que indica una actitud desfavorable.

El 2 corresponde a la respuesta que indica una actitud bastante desfavorable.

El 3 corresponde a la respuesta que indica una actitud moderadamente desfavorable.

El 4 corresponde a la respuesta que indica una actitud neutra.

El 5 corresponde a la respuesta que indica una actitud moderadamente favorable.

El 6 corresponde a la respuesta que indica una actitud bastante favorable.

El 7 corresponde a la respuesta que indica una actitud favorable.

Se incluyeron datos descriptivos del grupo:

Nivel Jerárquico.

Edad.

3.5 Procedimiento

Se encuestó a la totalidad de los empleados,

Se combinaron las dos formas de administrar el diferencial semántico: “autoadministrada”, es decir, proponiéndole la escala al sujeto para que éste la complete; y “entrevista guiada” en la que el mismo encuestador marcó las respuestas.

La distribución de la encuesta se realizó después de haber explicado a través de reuniones grupales y/o individuales tanto el motivo como el objeto de la investigación y el criterio de llenado de los formularios (encuestas).

El tiempo que demandó el desarrollo de las encuestas fue dos meses.

4 Cronograma de Actividades

4.1 Diagrama de Gant

	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Construcción Definitiva del Marco Teórico	■				
Realización de Entrevistas		■	■		
Realización de Encuestas		■	■		
Procesamiento de Datos				■	
Análisis de la Información				■	
Elaboración de las Conclusiones					■
Redacción Final					■

5 Referencias

Alarcón, R. (1991). *Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento*. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Allport, G.W. (1935) *Handbook of Social Psychology*, Worcester, Clark University Press.

Bem, D.J. (1967) *Self-perception: An Alternative Interpretation of Cognitive Dissonance Phenomena*. *Psychological Review*, 74, 183-200.

Berliner, D.C.; Calfee, R.C.(Eds.): *Handbook of Educational Psychology*. New York, Simon & Schuster Macmillan, 1996, págs. 423-437.

Eagly, A. H. y Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Forth Worth TX: Harcourt Brace College Publishers.

estudiantes. Nueva York: Columbia University.

Fazio, R.H. (1986) *Handbook of Motivation and Cognition*. Nueva Cork, Wiley.

Investigación y Desarrollo de la Educación. Lima: Ministerio de Educación.

Kerlinger, F.(1975). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología*. México: Interamericana.

Manrique E. (1989) *Actitudes de Estudiantes Universitarios de Psicología Ante Algunas Corrientes Psicológicas*. Revista de Análisis y Modificación del Comportamiento del Hospital Hermilio Maldigan. Lima, Perú. Vol.1, Nro.1, 1986, pág. (19-25).

Mehrens, William y Lehmann, Irvin. (1991). *Measurement and Evaluation in Education and*

España. Morales, Francisco (1994). *Psicología Social*. Madrid: Mc Graw-Hill/Interamericana de España.

Mueller, Daniel (1986). *Measuring social attitudes. A handbook for researchers and practitioners*.

Musso J.Ricardo. *Autoevaluaciones de los alumnos del ciclo superior de la facultad de psicología (U.N.R.)*- Ficha de la cátedra Metodología de la Investigación Psicológica.

Oskamp, S. (1991). *Attitudes and opinions*. New Jersey, Prentice-Hall.

Psychology. Florida: Holt Rinehart and Winston, Inc.

Rokeach, M. (1968): *Beliefs, attitudes and values*. San Francisco: Jossey-Bass. 1980.

Vidalon Gávez, G. (1977) *Escala de actitudes hacia el educando peruano*. Instituto Nacional de Investigacion y Desarrollo de la Educacion, 1977.

Zabalza, Miguel (1994). Evaluación de actitudes y valores. *Evaluación de los procesos y resultados del aprendizaje de los estudiantes*.

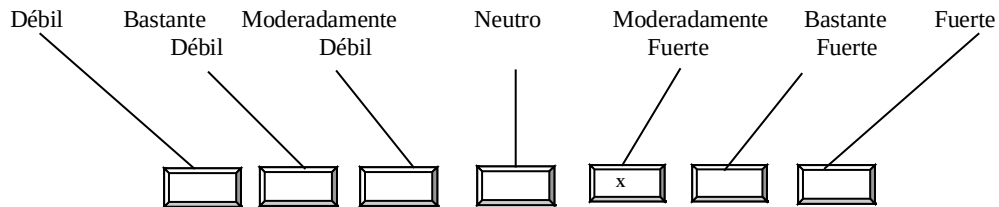
6 Anexos

CUESTIONARIO:

Con el fin de recolectar datos para una investigación que se desarrolla como trabajo final de pos-grado en Gestión Estratégica de Tecnología Informática, le solicitamos marque con una X su respuesta.

Agradecemos su tiempo y colaboración.

Ejemplo: La siguiente corresponde a una evaluación de “Moderadamente Fuerte”.



EDAD: 18-25 [] 25-30 [] 30-35 [] 35-40 [] 40-45 [] 45-50 [] 50-55 [] 55-60 [] 60-65 []

NIVEL JERÁRQUICO: OPERATIVO [] TÁCTICO [] ESTRATÉGICO []

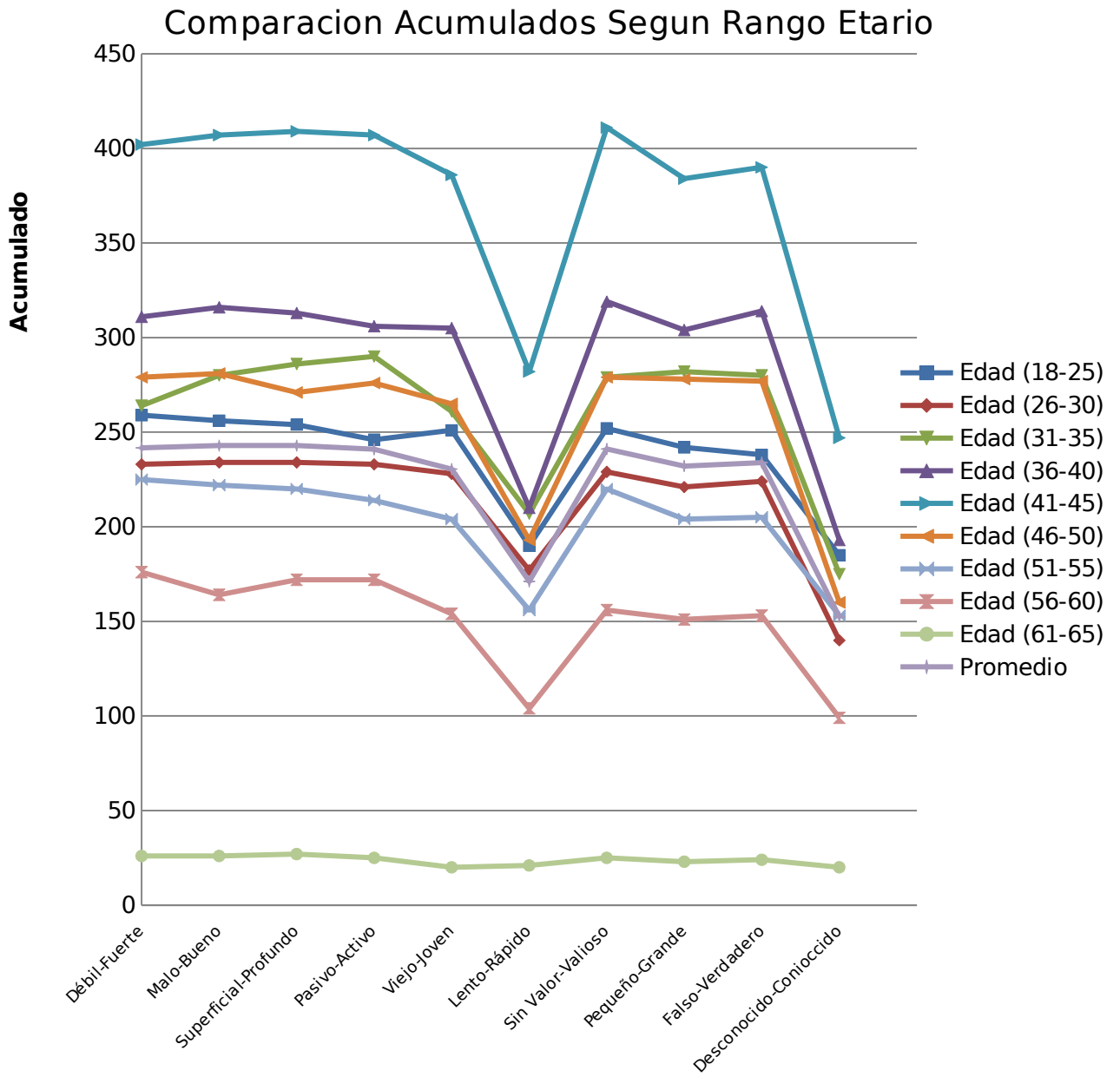
Cómo evalúa el enfoque de la Gestión por procesos para optimizar las actividades en la Cooperativa?

Débil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fuerte
Malo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bueno
Superficial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Profundo
Pasivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Activo
Viejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Joven
Lento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rápido
Sin Valor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Valioso
Pequeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grande
Falso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verdadero
Desconocido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Conocido

7 Resultados

El conjunto de gráficos aquí presentados, muestran la presencia de consideraciones con valores más bajos para los pares lento-rápido y conocido-desconocido, independientemente del rango etario o nivel jerárquico al que pertenezca el entrevistado. Hallo interesante interpretar cada característica por separado.

Análisis Según Rango Etario:



Los entrevistados pertenecientes al rango etario que contiene a las edades más bajas (18-25), han evaluado de un modo notoriamente más positivo la totalidad de los pares bipolares. Esta situación, que confirma una de las presunciones del presente trabajo, podría deberse a:

- Es posible que las personas pertenecientes al estrato mencionado, hayan cursado en sus estudios secundarios, terciarios o universitarios, asignaturas en las que se mencione la gestión por procesos como una estrategia, acaso novedosa o de reciente aplicación, contenido por otra parte inexistente en las currículas más antiguas.

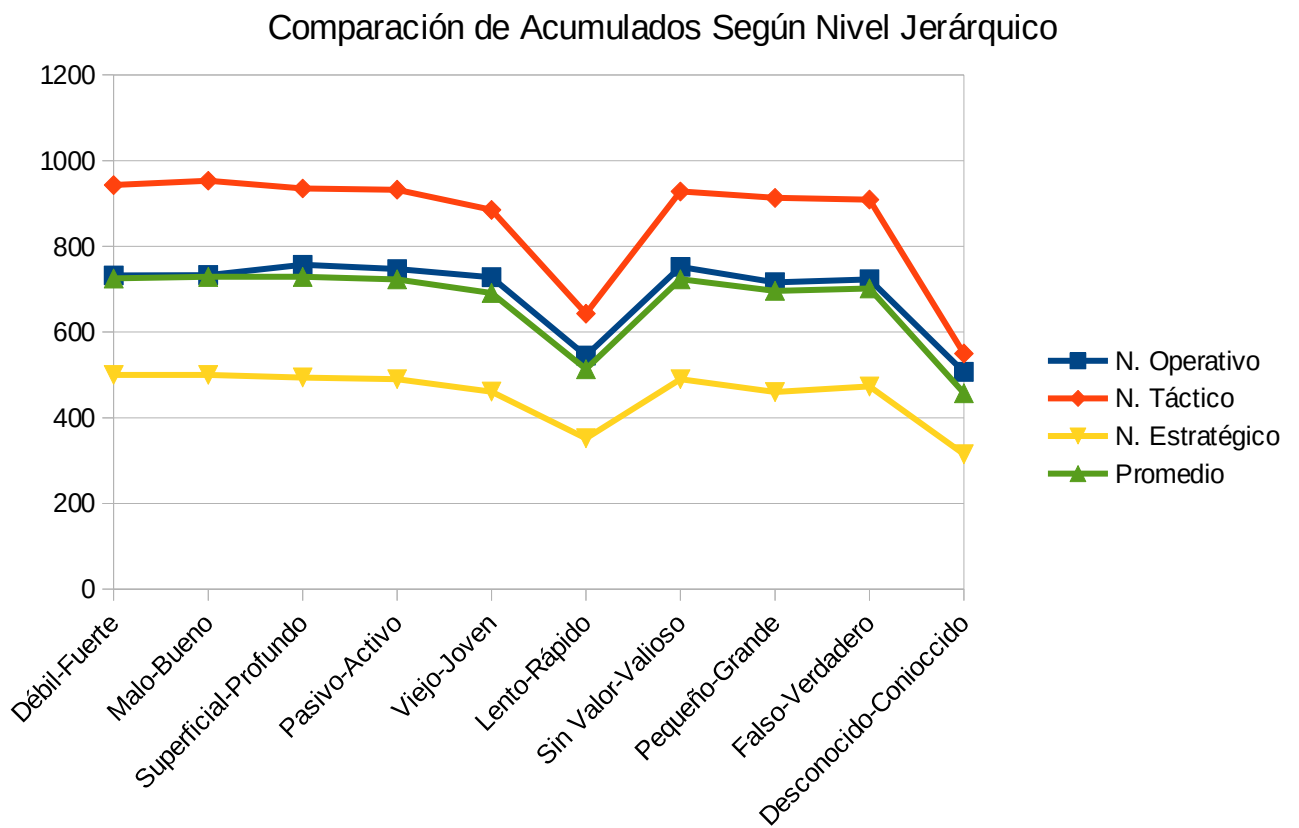
- Es dable esperar en las personas más jóvenes una mayor disposición a la implementación de cambios.

En el otro extremo, las evaluaciones más bajas corresponden a los empleados que pertenecen al rango etario más alto (61-65). En contraposición al caso anterior, es probable que haya en este grupo, un rechazo más fuerte a una innovación de orden organizacional y funcional.

El comportamiento, aunque con una tendencia menos pronunciada a las consideraciones bajas, se repite en el rango etario inmediato anterior (56-61). Entiendo que puede también fundamentarse en un nivel de rechazo al cambio aunque de menor intensidad que en el caso anterior.

En el resto de los rangos etarios analizados, se evidencia una respuesta más homogénea.

Análisis Según Nivel Jerárquico:



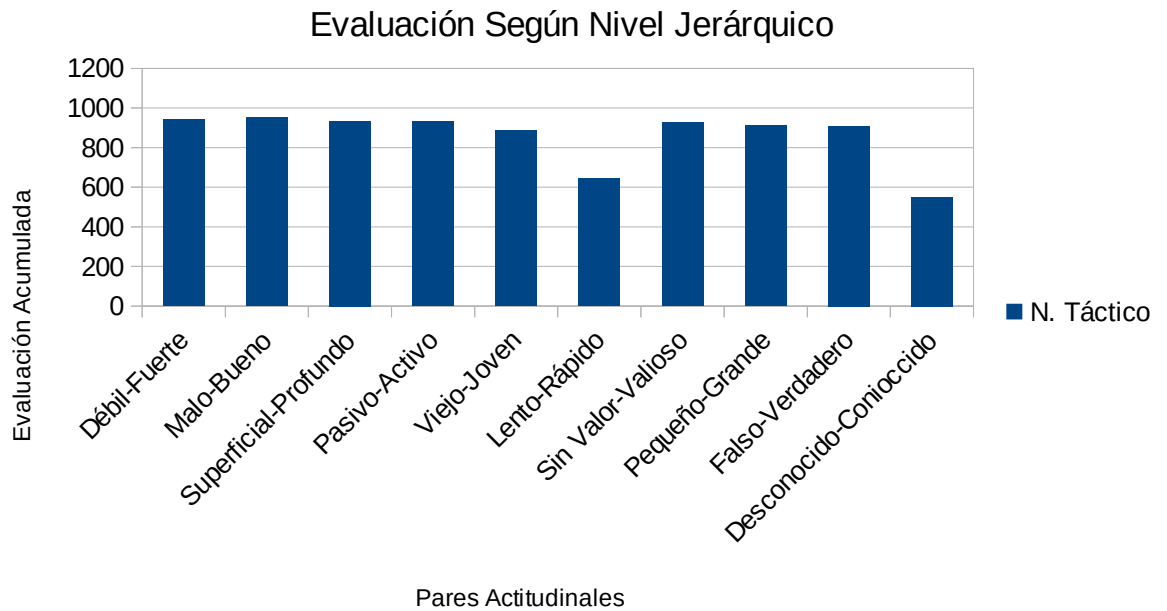
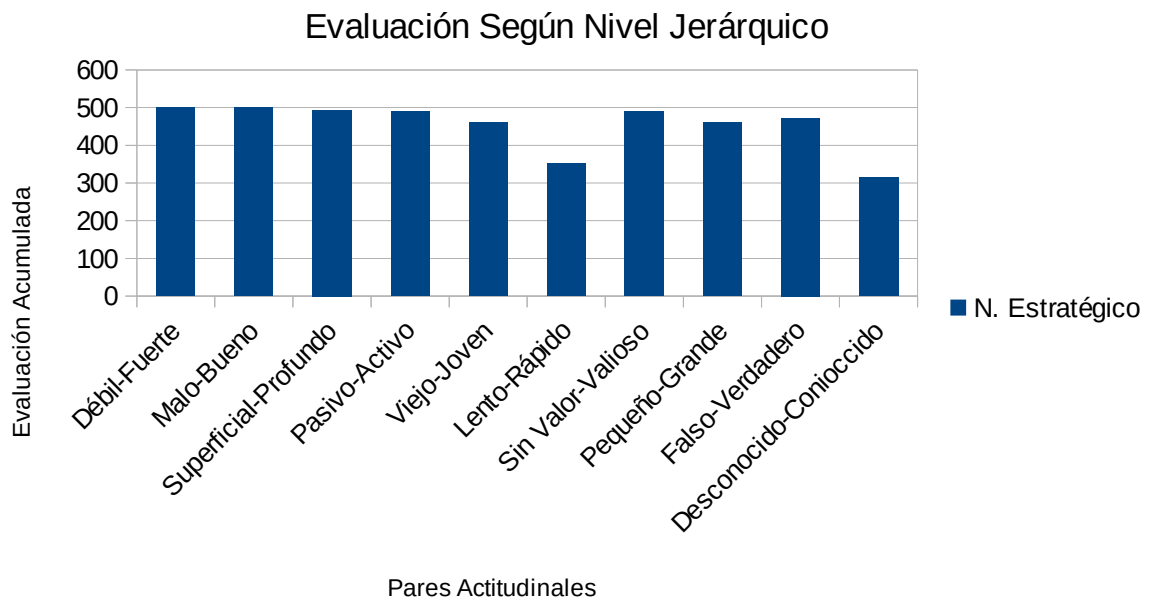
Se destaca la cercanía entre las respuestas del nivel operativo y el promedio de los tres niveles. El fundamento de tal comportamiento puede deberse a que los niveles operativos concentran la mayor cantidad de empleados y la totalidad de los rangos etarios, es decir, constituye en principio una muestra representativa del conjunto.

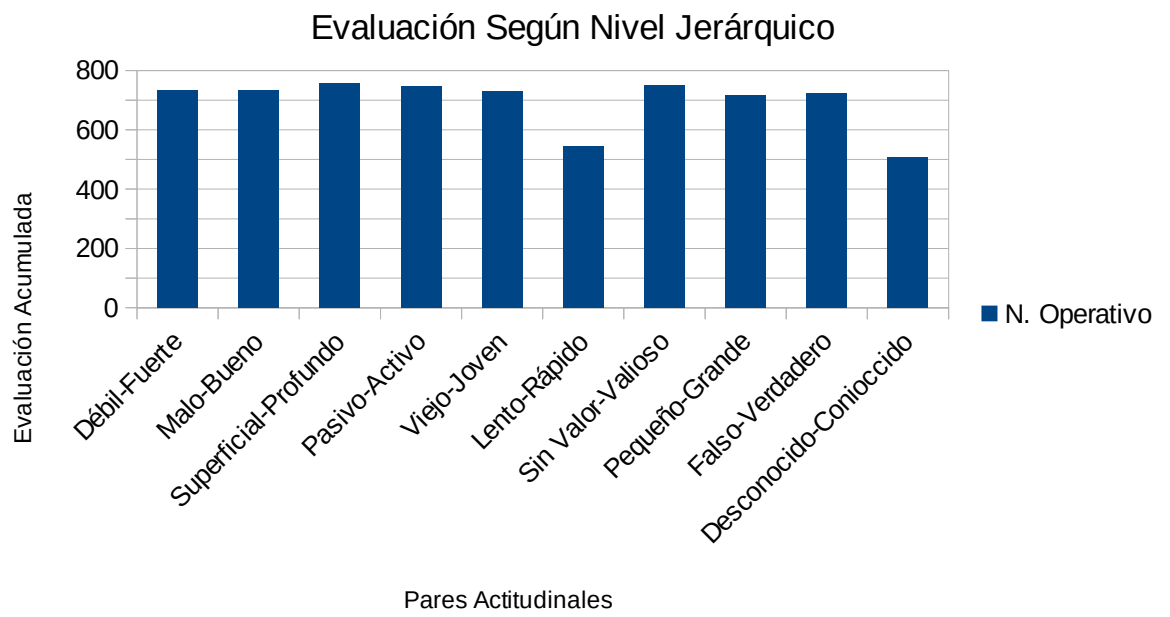
Se evidencia una valoración mayormente positiva, que se mantiene siempre por encima del promedio, en el nivel táctico. Entiendo que los empleados pertenecientes a este estrato muestran mayor disposición a un cambio estructural toda vez que son los que más padecen las consecuencias del tipo de organización funcional, en especial en lo relativo a las dificultades de adaptabilidad que sugieren los esquemas actualmente en uso.

Los entrevistados del nivel estratégico expresan opiniones con un sesgo mayor de negatividad, se mantiene por debajo del promedio. Este resultado contradice la aproximación hipotética expresada antes de comenzar el presente desarrollo.

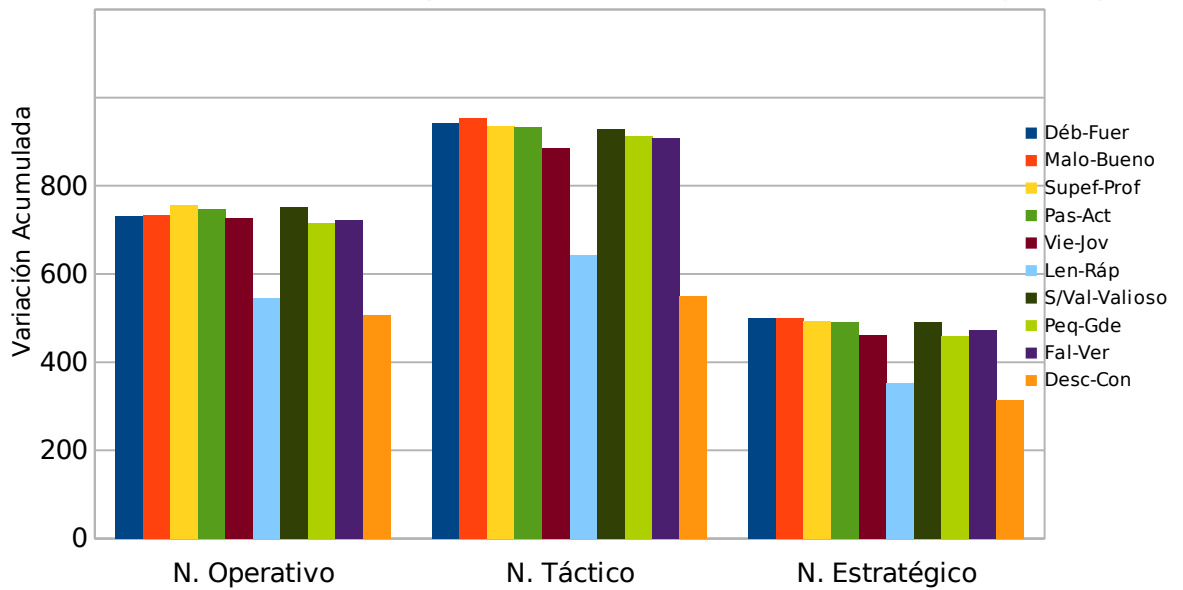
Puede tratarse de quienes más ligados estén al tipo de organización actualmente implementada, sea por antigüedad en la empresa o por ser participantes directos en el diseño funcional actualmente implementado en la misma.

En lo que sigue se presenta, de un modo más detallado, el comportamiento actitudinal según cada nivel jerárquico:





Comparación Actitudinal Entre Niveles Jerárquicos



Los gráficos precedentes muestran:

- Los primeros tres, las respuestas para los tres niveles jerárquicos definidos. Se observa como en cada uno de ellos se repite la valoración más baja para los pares “lento/rápido” y “desconocido/conocido”.
- El último gráfico, permite comparar los tres niveles y observar que las valoraciones más favorables pertenecen al nivel táctico y las menos favorables al nivel estratégico.

8 Conclusiones

La aplicación de una nueva estrategia funcional en cualquier empresa, supone un cambio en la cultura de la organización, ésto provoca efectos específicos sobre las modalidades instituidas, a la sazón, las que se verán necesariamente alcanzadas por las acciones instituyentes. Una tal situación inclina las valoraciones favorables hacia quienes promueven la implementación de la nueva herramienta, recursos humanos que por lo general pertenecen a los niveles de decisión. En el caso específico del presente trabajo, no se verifica una situación por el estilo puesto que ninguna de las empresas estudiadas había evaluado ni estaba en consideración poner en marcha una Gestión por Procesos.

En la encuesta, la consulta se formuló en los siguientes términos: ¿Cómo evalúa el enfoque de Gestión por procesos para optimizar las actividades en la Cooperativa?. De este modo, el objeto de interrogación no apunta a la valoración de la “Gestión por Proceso” como unidad aislada sino a la posibilidad de que la aplicación de la mencionada herramienta sea apropiada y pertinente en el ámbito específico de la organización.

Si bien he puesto énfasis en esta aclaración, no podría asegurar que todos los entrevistados lo hayan interpretado de la manera pretendida.

Para morigerar el sesgo que supone indagar acerca de un objeto poco conocido, resultaría importante repetir un estudio similar al presente, en el momento en que la “Gestión por procesos” se constituya en una herramienta más difundida y aplicada puesto que resulta muy difícil transmitir su funcionalidad y alcance por medio de una exposición teórica.

En concomitancia con lo anteriormente expresado, es necesario destacar que las organizaciones sobre las que se realizó el presente estudio, denotan un estilo muy tradicionalista, fuertemente alcanzado por postulados del cooperativismo - en este caso específicamente agropecuario- y características propias de pequeñas localidades rurales. Estas cualidades se trasuntan en las concepciones estratégicas, tanto como en las formas operativas y funcionales de la totalidad de los estratos de la

organización. Por este motivo, no resulta pertinente extrapolar los resultados del presente estudio a otro tipo de empresas o sociedades comerciales.