

Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto Colombiano

Liliana Osorio Jaramillo¹,
Sandra Mónica Vargas Sanabria,
Andrea del Pilar Grimaldo Manjarrés,
Lina Alejandra Guzmán Ávila,
Nohora Esperanza Pérez Novoa,
Betsy Julieth Rodríguez Chaparro,
Juan José Torrente Rocha²
Universidad El Bosque, Colombia

Resumen

Todo diagnóstico organizacional corresponde a una práctica que implica identificar situaciones y contextos ideales, para reconstruir funcionalmente la realidad. El diagnóstico organizacional es una práctica frecuente, llevada a cabo generalmente por profesionales dedicados a la consultoría. No obstante, en el medio Colombiano, no existen herramientas que, desde alguno de los muchos modelos existentes, permitan llevarla a cabo, favoreciendo una recolección válida y confiable de información. Por lo anterior, se llevó a cabo la construcción de un instrumento para el diagnóstico organizacional; este evalúa las facetas “Soft” y “Hard” del Modelo de Análisis Multifacético y de las Interdependencias en la Gestión Organizacional – AMIGO, desarrollado por Peiró (1999a)). Los resultados demostraron que la herramienta, además de ser válida gracias al proceso realizado con jueces expertos, es altamente consistente: los valores Alfa para los componentes oscilaron entre 0,801 y 0,951. Este análisis brinda una herramienta rigurosa, válida y consistente para orientar el diagnóstico. A su vez, esta puede contribuir al diseño de acciones de mejoramiento pertinentes y de impacto para las organizaciones.

Palabras clave: Modelo Amigo de Peiró, diagnóstico organizacional, confiabilidad y validez interna.

Abstract

Each organizational diagnosis fits to a practice which implies to identify ideal contexts and situations to reconstruct reality in a functional way. Organizational diagnosis is a frequent practice developed by professionals who deal with consultancy. However, in Colombia, there are not instruments which allow the appliance of this practice taking the existing models as a point of departure. For this reason, it was designed an instrument for organizational diagnosis. It assesses both facets “soft” and “hard”, identified in the Multifacetic Analysis and Interdependence

Recibido: 5 de Octubre de 2016

Aceptado: 22 de Noviembre de 2016

1. Directora del proyecto de investigación
2. Co-investigadores del proyecto de investigación

Model of Organizational Management developed by Peiró (1999a)). Results showed that this instrument is valid – according to the process developed by expert judges- and consistent: Alpha values ranged between 0,801 and 0,951. This analysis provides a rigorous, valid and consistent

instrument to guide diagnosis. Besides, it can be helpful to design appropriate improvement actions, which have an impact on organizations.

Keywords: Peiró's Amigo Model, Organizational Diagnosis, Reliability, Internal Validity.

Introducción

Todo diagnóstico organizacional corresponde a una práctica crítica que implica distinguir situaciones y contextos presentes de ideales, reconstruyendo funcionalmente la realidad. Según Gastó y Vallejo (2001), uno de los seis objetivos de un diagnóstico es investigar de qué manera se agrupan y categorizan las situaciones problema y sus causas. Entonces, el diagnóstico organizacional supone la revisión y análisis de todas las áreas que conforman una empresa, elaborando un modelo de funcionamiento que hace explícitas ciertas variables para una mejor comprensión del contexto interno y externo en que transita la organización. Según lo anterior, el diagnóstico se entiende como un proceso de investigación que debe asumirse desde una perspectiva de medición y debe responder a un modelo conceptual determinado (Vidal y Sánchez, 2009).

El diagnóstico organizacional es una herramienta que sirve de apoyo para la toma de decisiones, es una tarea amplia que requiere de planeación y desarrollo sistemático y consiste en la identificación de aspectos relevantes de la realidad organizacional y sus relaciones con el fin de facilitar su análisis y el de las transformaciones que experimenta. (Vidal, 2004)

Llevar a cabo un diagnóstico organizacional supone la elección de un modelo que sirva como marco de entendimiento de los problemas organizacionales, a la vez que orienta sobre la elección de las variables que se deben medir y permite la comprensión y explicación de los hallazgos (Hamid y otros, 2008).

Existe un número significativo de modelos de diagnóstico organizacional, desarrollados en los últimos 60 años, que van desde propuestas muy simples hasta modelos contemporáneos altamente complejos, que consideran un número significativo de componentes para el análisis.

Uno de los modelos más simples es el de análisis de fuerzas de Lewin (1951, como se citó en Kritsonis, 2005), el cual describe a la organización como un sistema social.

Según este modelo, para entender una situación problema y propiciar el cambio en ella, era necesario partir de un análisis sistemático de la situación presente, en la cual coexisten fuerzas en direcciones opuestas; este cambio supondría 3 etapas: “descongelar” la situación presente, propiciar el cambio y volver a “congelar”.

Posterior a este, se encuentran modelos un poco más complejos como el de Diamante de Leavitt's (1965, como se citó en Kraemmergaard, Lyng y Schou, 2008), el cual supone que todas las organizaciones están conformadas por cuatro componentes interdependientes: la tecnología (técnicas o invenciones para resolver problemas y ayudar a la ejecución de la tarea); las tareas (bienes o productos producidos por la organización); las personas o actores (expectativas y actitudes de las personas, ya sea de manera individual, grupal, o como equipos de trabajo); y la estructura (sistema de comunicación y autoridad). Según este modelo, el cambio de alguno de estos componentes promoverá y generará cambios en las demás (Garza, 2002). Uno de los modelos más recientes, y a la vez más complejos, es el de Burke y Litwin (1992). Según estos autores, el estudio de las organizaciones debe considerar una serie de variables, las cuales clasifican en dos categorías, a saber: las transformacionales, que generan impacto y cambio en la organización, haciendo parte decisiva de las demás variables (el entorno externo, el liderazgo, la misión, la estrategia, la cultura de la organización y las realizaciones individuales, así como organizacionales); y las transaccionales, que son esos factores que interactúan con las demás variables pero no generan un cambio de mayor magnitud. Dichas variables son la estructura, las prácticas gerenciales, las políticas, los procedimientos, el clima laboral, los requerimientos, las capacidades, las necesidades y los valores individuales.

En este grupo de modelos más complejos se encuentra el Modelo Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional- AMIGO-; este fue elegido como marco conceptual para la elaboración de la herramienta que

aborda el presente artículo y sobre este se profundizará a continuación. Este modelo integrador enfatiza en la congruencia dinámica y en los aspectos relacionales entre las diversas facetas que componen las organizaciones; fue propuesto por Peiró (1999a), quien sugirió que el diagnóstico organizacional debe permitir y facilitar la revisión crítica en profundidad de los supuestos, las tecnologías y las prácticas que caracterizan a la organización. De esta manera, se favorece el replanteamiento de cada componente de acuerdo con su funcionalidad con el resto del sistema.

El modelo AMIGO describe la organización como un sistema colectivo conformado por grupos que contribuyen a su constitución y desarrollo, para lo cual retoma la clasificación propuesta por Heller (1997, como se citó en Peiró 1999a). Así, en primer lugar, se encuentra un grupo fundamental que aporta los recursos económicos y asume riesgos, constituyéndose en la base de creación de las organizaciones mismas; estos son los accionistas (stakeholders); otro grupo es el de los directivos, que no siempre son propietarios, pero determinan la concepción de gestión, la forma en que se dan las relaciones laborales, e incluso la gestión del talento humano; un tercer grupo es el de los trabajadores, quienes con frecuencia tienen intereses opuestos a los de los dos grupos anteriores; y finalmente, se encuentra el grupo de quienes ejecutan el trabajo. Cada grupo que conforma una organización tiene sus propios intereses, buscando compensación a cambio de alguna contribución. Conocer los intereses de los grupos y este intercambio entre compensación y

contribución permite entender y prever las decisiones, los comportamientos y la forma en que se relacionan y, finalmente, todo esto lleva a establecer el contrato psicológico (Peiró, 1999a).

El autor retoma en su modelo los niveles de análisis propuestos por Kast y Rosenszweig, y propone el análisis del entorno en el que opera la organización, que es fundamental para la comprensión de su funcionamiento (Peiró, Prieto y Roe, 1996).

En el modelo AMIGO (figura 1), se pueden apreciar tres ejes: uno central, llamado *estrategia*, y dos laterales, denominados *faceta hard* y *faceta soft*. La estrategia se compone de un núcleo principal, en el cual se encuentra la misión de la organización; esta le da sentido de existencia y, a su vez, se arraiga en la cultura ya que hace parte del conjunto de valores, creencias y expresiones compartidas por los miembros de la misma. Adicionalmente, se encuentra la visión de la organización, que orienta su evolución y desarrollo, así como la definición de los objetivos, las metas, la orientación de cursos de acción, de las decisiones y los recursos para su cumplimiento (Chandler, 1962). Finalmente, en este núcleo, Peiró (1999a) propone la revisión de los productos y/o servicios que la organización produce, lo cual necesariamente supone revisar la manera en que la organización ha tomado diversas y numerosas decisiones enfocadas en la producción; por ejemplo, la determinación del mercado objetivo, la elección de la tecnología requerida y el diseño de los sistemas de trabajo que se van a utilizar, entre otras.

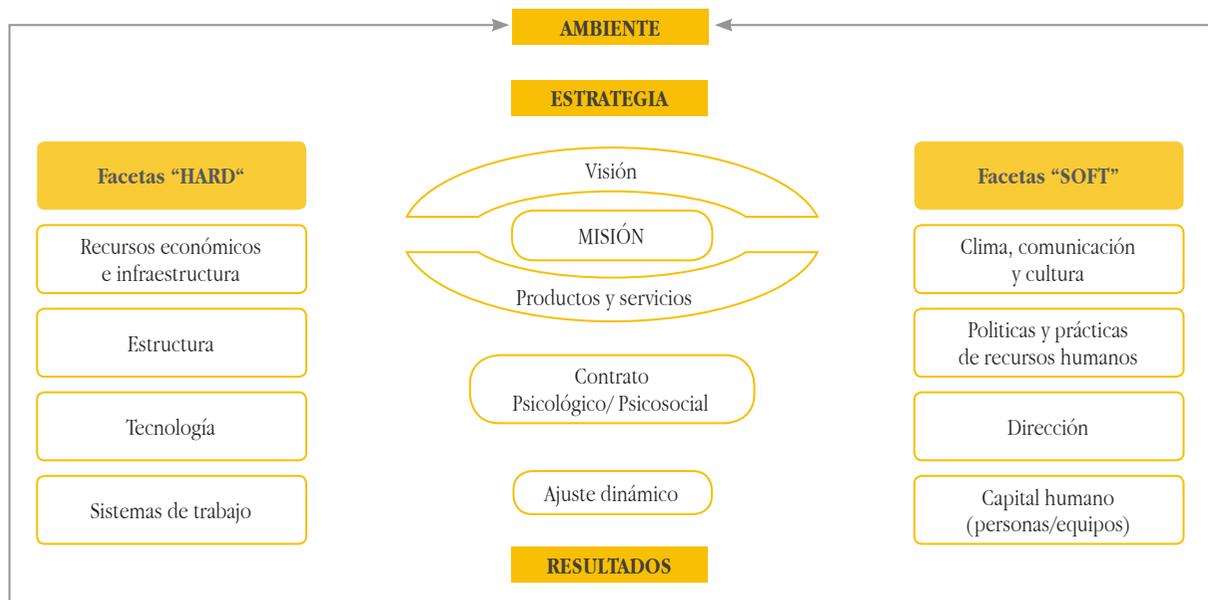


Figura 1. Modelo AMIGO. Recuperado de Peiró (1999a)

La manera en que la estrategia se operacionaliza en la organización estará determinada por los dos ejes laterales e independientes del modelo: las facetas HARD y SOFT, que constantemente evolucionan, ajustándose y desajustándose para lograr cierto nivel de congruencia entre sí. Los resultados de la organización se evalúan desde la misión, pero también desde el suprasistema al que contribuye y desde los subsistemas que la componen. Por consiguiente, los resultados no se traducen únicamente en utilidades y producción, sino que deben ser vistos en función no solo del corto, sino también del mediano y el largo plazo (Peiró, 1999a).

Un elemento significativo en el Modelo AMIGO es el papel protagónico que se le da al ajuste de las personas y el sistema de trabajo, lo que da lugar al contrato psicológico. Si bien este concepto data de la década de los 60's, cuando fue utilizado por primera vez por Argyris (1960, como se citó en Coyle-Shapiro & Parzefall; 2008) al proponer el entendimiento de la relación laboral como un ejercicio de intercambio, es significativa la introducción que hace Peiró (1999a) del mismo en su propuesta diagnóstica, destacando la importancia que tienen la adaptación y la congruencia de este modelo, tanto para la organización como para el trabajador.

Como se aprecia en la figura 1, las variables Soft (blandas) se refieren particularmente a factores asociados a la cultura; es decir, los valores, las creencias, las actitudes y los paradigmas, mientras que las variables Hard (duras) están relacionadas con la gestión empresarial, se componen de la estructura, las estrategias, los sistemas y los procesos, entre otras (Alabart y Portuondo, 1999, Peiró (1999a). A continuación se describe la caracterización que de estas facetas se realizó para la construcción de la herramienta.

Facetas SOFT

Las facetas SOFT (blandas) permiten caracterizar el sistema social de la organización, razón por la cual se centran en los grupos, sus relaciones internas y sus estructuras de pensamiento, a partir de las cuales estos orientan su conducta. Estas facetas incluyen las creencias, los valores, las normas, las actitudes, las ideologías, las presunciones, los signos y símbolos, las tradiciones, la historia y las políticas (Peiró, 1999a), y corresponden a los siguientes factores.

Clima y comunicación. El clima es una descripción basada de una experiencia compartida, que se fundamenta en aquello que las personas ven y reportan que sucede en la situación organizacional (Schneider, 2000 como se cita en Weiner, Borman, y Ilgen, 2012). De esta forma, el clima se refiere a

un conjunto de características duraderas que describen la organización, la hacen diferente de otras, e influyen en la conducta de los trabajadores (Forehand y Gilmer 1964). Por su parte, desde una perspectiva interpretativa-simbólica, la comunicación, que pone énfasis en la relación de los significados compartidos que se forman en la interacción entre las personas (Anderson, Ones y Sinangil; 2001), determina el clima, e influye en otras facetas del modelo, especialmente en el sistema de trabajo (DeRivera, 1992; Paez, et al, 1997).

Políticas y prácticas de dirección de personal. Se refieren a la forma en que se regula la actuación y orientación de los trabajadores con la propia organización; por ejemplo, el flujo de personal (ingreso, ascensos, despidos, entre otros) y el equilibrio entre compensación y contribución. Estas dinámicas determinan las relaciones laborales y diversos procedimientos para solucionar conflictos, faltas y; en general, medidas disciplinarias (Guest, 1997; Peiró y Rodríguez, 2008).

Funciones de la dirección. La forma en que se dirige (management) consiste en la elaboración y desarrollo de políticas que permitan el alcance de los objetivos mediante la toma de decisiones y la integración de los trabajadores. Esta combinación de funciones tiende a influir al interior de la organización y en su interacción con el entorno. Por ello, es necesario buscar el balance entre la flexibilidad y el control, y entre la orientación interna y externa. Así, la organización será capaz de adaptarse al medio ambiente mediante la innovación y el impacto que genere sobre este y, claro está, mediante una gestión adecuada del talento humano, de sus relaciones, la formación y desarrollo de los equipos de trabajo con una visión compartida. Así pues, la dirección debe combinar y lograr el equilibrio de cuatro funciones principales: formulación de políticas, consecución de objetivos, integración del talento humano y administración (Peiró 1996a).

Capital humano. El concepto de capital humano surge de un enfoque estratégico para la gestión que centra su atención en el análisis, medida y evaluación de la manera como las prácticas y políticas de personal crean valor en la organización. (Barón y Armstrong, 2007). Para Peiró (1996a), las personas que trabajan en la organización aportan competencias, conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, habilidades, entre otros recursos, para el logro de la misión. Así mismo, gracias a los equipos de trabajo, los procesos psicosociales empiezan a participar en la organización; dichos procesos entran a jugar un papel importante debido a que generan impacto en las demás facetas del modelo.

Facetas HARD

Las facetas HARD (duras) caracterizan el sistema estructural de la organización. Por ello, definen el soporte del funcionamiento organizacional y se centran en los objetivos, las estrategias, las estructuras, las decisiones, los sistemas, los procesos, las tecnologías y los procedimientos (Peiró 1999a); las facetas HARD corresponden a los siguientes factores.

Recursos económicos e infraestructura. Estos elementos determinan la interacción con el entorno, así como el logro de la misión y, a su vez, condicionan los demás componentes del modelo Peiró (1999a).

Estructura organizacional. La estructura organizacional es un patrón establecido de relaciones entre los diferentes componentes de la organización (Rao y Kumar, 2010); esta determina las normas y la administración del trabajo; es decir, las formas de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades laborales. Por su parte, Da Silva (2002) afirma que la estructura de la organización no solo determina de qué manera se efectúan los procesos, sino también la cultura organizacional. A su vez, esta última tiene un impacto directo sobre las variables que influyen en el desempeño y en la calidad de vida de los trabajadores.

Tecnología. Se refiere tanto a las herramientas (hardware) como al conocimiento, y se traduce en las técnicas que se utilizan en las actividades de la organización para “transformar los inputs en outputs” (Peiró, 1999a). De esta manera, la tecnología influye sobre la estructura, el funcionamiento, la eficiencia y la eficacia (Da Silva, 2002).

Sistema de trabajo. Define la composición particular de actividades, tareas, tecnologías, conocimientos, estilos de dirección, y procedimientos de trabajo que se acoplan y determinan la dirección y organización del trabajo, lo que se traduce en la experiencia laboral de los trabajadores y se refleja en su comportamiento (Peiró, 1999a). Ahora bien, luego de haber llevado a cabo un exhaustivo ejercicio de revisión, se logró determinar que en Colombia no se dispone de instrumentos que permitan el diagnóstico de la organización como un todo, sino que se cuenta solamente con herramientas que evalúan componentes aislados, tales como el clima, la cultura, la comunicación y el liderazgo, entre otros. Esta situación implica que el diseño de estrategias de intervención responde a situaciones concretas y limitadas, minimizando el impacto, alcance y beneficio que una empresa podría obtener del trabajo de un psicólogo organizacional.

Debido a la situación identificada y a la revisión teórica que se adelantó, y si bien es cierto que existe un número significativo de modelos de diagnóstico organizacional, el modelo de Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional (AMIGO) de Peiró (1999a) se tomó como referente teórico para la construcción del instrumento. Lo anterior, debido a que, como lo afirman Martínex-Tur, Peiro, Moliner y Potoncnic (s.f), este supone una propuesta integradora, la cual incluye los principales elementos de la organización y su interrelación.

Se espera que la herramienta favorezca el ejercicio profesional de los psicólogos en las organizaciones, permitiéndoles el diseño e implementación de acciones transversales que tengan un impacto sobre todos los niveles y actores. La aplicación de este modelo puede contribuir al mejoramiento no solo de las condiciones de la empresa, sino principalmente al logro de mejores niveles en la calidad de vida del talento humano que la conforma.

El objetivo del proyecto fue determinar las características de validez y confiabilidad del instrumento para diagnóstico organizacional, basado en el Modelo AMIGO de Peiró.

Método

Tipo de Estudio

El presente estudio es de tipo instrumental, acogiendo el uso de León y Montero (2001) para referirse a los estudios en los cuales se desarrollan pruebas o aparatos, se diseñan o se hace alguna adaptación de los mismos.

Participantes

Para el análisis de la validez de los ítems que evalúan las facetas Hard y Soft, participaron diez jueces expertos con experiencia en psicología organizacional y en construcción de instrumentos de evaluación. En el pilotaje del instrumento, participaron treinta funcionarios con cargos de alta o media dirección de 20 empresas de diversos sectores económicos.

Instrumento

Para la construcción de la herramienta, se siguió estrictamente la propuesta de Peiro(1999a) en cuanto a los componentes de las facetas soft y hard. Así, en la faceta Soft se incluyeron: clima, comunicación, políticas y prácticas de recursos humanos, dirección y capital humano; y en la

faceta Hard, las dimensiones que se evaluaron fueron las siguientes: recursos económicos e infraestructura, estructura, tecnología y sistema de trabajo.

Todos los ítems fueron construidos en forma de escala tipo Likert debido a las innumerables ventajas que esta posee, como el hecho de que es fácil de utilizar (tanto en su construcción como en la comprensión por parte de los evaluados), permite la obtención de altos niveles de confiabilidad y; en general, cuando se elige, se requieren menos preguntas (Ospina, Sandoval, Aristizábal y Ramírez (2003).

Procedimiento

Debido a que el proyecto se desarrolló por etapas, a continuación se presentan las acciones adelantadas de forma discriminada:

Etapa 1.

1. Construcción del marco conceptual mediante la identificación de los diferentes modelos para la aplicación del diagnóstico de la organización.
2. Identificación de campos de aplicación del modelo AMIGO de Peiró.
3. Identificación de instrumentos para determinar la aplicabilidad y pertinencia de las pruebas que se están aplicando actualmente en el entorno organizacional.

Etapa 2.

1. Elaboración de la versión preliminar del instrumento de diagnóstico organizacional para la faceta Soft.
2. Validación de los ítems por parte de cinco jueces expertos, quienes evaluaron los ítems bajo criterios de claridad, coherencia, relevancia y suficiencia. La claridad se evaluó en términos de la facilidad con que el ítem podía ser comprendido; es decir, si la sintaxis y la semántica eran adecuadas. Por su parte, la coherencia fue determinada según la relación lógica entre el ítem y la dimensión o indicador que pretende medir. La relevancia situaba al ítem de acuerdo con su rol esencial en el instrumento.
3. Ajustes a los ítems y construcción de la versión final del componente soft de la herramienta.

Etapa 3.

1. Elaboración de los ítems para la faceta hard.

2. Validación de los ítems mediante la evaluación y la valoración de cinco jueces expertos, quienes realizaron este proceso bajo los mismos tres criterios utilizados en la faceta soft.
3. Ajustes a los ítems y construcción de la versión final del componente hard de la herramienta.

Etapa 4.

1. Identificación y contacto con los participantes que conformaron la muestra para la realización de la prueba piloto.
2. Aplicación de la prueba piloto.
3. Análisis estadístico de los resultados de la prueba piloto.

Resultados

En los resultados se presentan e incorporan los dos momentos del proceso de construcción del instrumento. En primer lugar, la validación de los ítems y, en segundo lugar, el análisis de consistencia interna de la herramienta.

Validación del instrumento

Se le entregó un formato a cada uno de los jueces elegidos, en el cual debían evaluar la claridad, coherencia, relevancia y suficiencia por dimensión. Una vez recolectados los juicios se analizó la información mediante el Coeficiente de validez de contenido V de Aiken. Este se eligió ya que, como afirman Pedrosa, Suárez-Álvarez y García-Cueto (2014), “permite evaluar la relevancia de cada ítem respecto a su constructo; pero teniendo en cuenta, en este caso, no sólo el número de categorías ofrecidas a los jueces, sino también el número de expertos participantes” (p.7). La magnitud de esta técnica va desde 0.00 hasta 1.00, donde 1.00 es la mayor magnitud posible, la cual indica un perfecto acuerdo entre los jueces respecto a la mayor puntuación de los contenidos evaluados.

Para el análisis de los resultados de los niveles de acuerdo entre jueces, el estudio se basó en la propuesta de juicio de Landis y Koch (1977), en donde el valor de Kappa, $K=0.00$ representa un grado de acuerdo nulo; el valor de $0.00 - 0.20$ alude a un acuerdo insignificante; el de $0.21 - 0.40$, a un acuerdo discreto; el de $0.41 - 0.60$, a un acuerdo moderado; el de $0.61 - 0.80$, a un acuerdo sustancial; y el de $0.81 - 1.00$, a un acuerdo casi perfecto. De esta manera, se acogió el límite inferior de $V_o=0.61$, como magnitud mínima aceptable para concluir sobre la validez de contenido de los ítems.

De los 168 ítems que componen el instrumento, solo dos, correspondientes a la dimensión de clima, fueron descartados, ya que no lograron un índice adecuado de acuerdo entre los jueces evaluadores.

Validación del componente de la Faceta Soft. A continuación se presentan los resultados de validación de la faceta Soft en cada uno de sus componentes. Es importante anotar que si bien en el esquema del Modelo AMIGO, Peiró incluye el término “cultura”, en la descripción individual de cada uno de los componentes lo excluye, por lo que tampoco fue considerado en la construcción de la herramienta.

- El primer componente corresponde al clima organizacional. Para este, se elaboraron 35 ítems, dos de los cuales el 28 y el 32 fueron invalidados (como se puede apreciar en el apéndice A) por los jueces expertos, pues obtuvieron coeficientes de acuerdo de 0.44 y de 0.58, respectivamente.
- El segundo componente fue el de comunicación. Para este, se construyeron un total de 36 preguntas. Si bien algunas preguntas, como la 7 y la 23, obtuvieron coeficientes por debajo de 0.7, estuvieron en el rango correspondiente a una validez adecuada (ver apéndice B).
- El tercer componente de la faceta Soft fue el de prácticas de recursos humanos, la cual constaba de 24 ítems en esta etapa de construcción. Como se puede apreciar, todas las preguntas tuvieron niveles adecuados de acuerdo en los tres criterios de valoración (ver apéndice C).
- El cuarto componente fue el de dirección, que al igual que el anterior tuvo 24 ítems y niveles de acuerdo satisfactorios que oscilaron entre 1 y 0.75 (ver apéndice D)
- El último componente de la faceta Soft corresponde al componente de capital humano, con valores de acuerdo entre 0,73 y 1 (ver apéndice E).

Validación de los componentes de la faceta Hard. El formato para la evaluación de estos componentes fue el mismo utilizado en la validación de los ítems de la faceta Soft.

La tabla 6 presenta los resultados obtenidos en el componente de recursos físicos e infraestructura, que corresponde a la organización de los factores productivos de la organización. Los 15 ítems fueron valorados como válidos por los jueces (ver apéndice F).

- El segundo componente de la faceta Hard corresponde a la estructura. En este componente, fueron elaborados y analizados 15 ítems, y se encontró que todos obtuvieron valores adecuados de validez (ver apéndice g).

- El tercer componente de la faceta Hard es el de tecnología. En este, como se aprecia en la tabla 8, las preguntas obtuvieron valores entre 0,85 y 0,97. Ninguno de los ítems obtuvo acuerdo del 100% por parte de los evaluadores (ver apéndice H).
- El cuarto y último componente de la Faceta Hard del modelo Amigo es el de sistema de trabajo. Aquí, los 15 ítems obtuvieron valores adecuados en cuanto al nivel de acuerdo entre los jueces evaluadores (ver apéndice I).

Para el análisis de la consistencia interna, se determinó el valor del Alfa de Cronbach, el cual evalúa la consistencia interna del conjunto de ítems, estimando la varianza que, en los puntajes observados, corresponde a factores comunes de los diferentes ítems; en este sentido, el Alfa de Cronbach es un coeficiente de equivalencia y consistencia interna (Cervantes, 2005). El análisis se llevó a cabo para cada uno de los componentes de las dos facetas del modelo, considerando solo los ítems que fueron evaluados como válidos en la primera etapa. El análisis se realizó a partir de la información obtenida en el pilotaje del instrumento, el cual fue diligenciado por una muestra de 30 funcionarios de la gerencia media de diversas organizaciones de la ciudad de Bogotá.

A continuación, en la tabla 1 se presenta el análisis que se realizó para cada una de las dimensiones de la faceta Soft, así:

Tabla 1
Puntuaciones Alfa de Cronbach para cada uno de los componentes de la faceta soft

Componente	Alfa de Cronbach
Clima Organizacional	0,885
Comunicación	0,928
Prácticas de recursos humanos	0,946
Dirección	0,875
Capital humano	0,951

El análisis de los ítems evidenció que todos aportaban de manera significativa a la consistencia de cada uno de los componentes, por lo que no se consideró necesario eliminar ninguno de ellos.

Respecto al análisis de cada una de las dimensiones de la faceta Hard, los resultados fueron los siguientes.

Tabla 2

Puntuaciones Alfa de Cronbach para cada uno de los componentes de la Faceta Hard

Componente	Alfa de Cronbach
Recursos económicos	0,801
Estructura	0,914
Tecnología	0,910
Sistema de trabajo	0,852

Si bien la dimensión de recursos económicos tenía un valor apropiado de consistencia interna, se hizo una revisión detallada de los ítems que la conforman porque dicho valor resultó ser el más bajo. Así, fue posible identificar tres ítems, cuya eliminación permitió subir el Alfa a 0,898. Entonces, dicho componente quedó conformado por 12 ítems.

Análisis complementarios

Adicionalmente, y con el fin de establecer si los ítems del instrumento estaban asociados entre sí, se determinaron las correlaciones entre los puntajes por dimensión con respecto al puntaje total. Se encontró que la mayoría de ellas eran altas. De manera específica, se estableció que las correlaciones en la dimensión de clima oscilan entre 0,14 y 0,77 y todas son positivas; en la dimensión de comunicación, se observa que todas las correlaciones son positivas y que se encuentran entre 0,01 y 0,82; por su parte, las correlaciones en la dimensión de prácticas de recursos humanos están entre 0,24 y 0,85, las cuales son positivas; en cuanto a la dimensión de dirección, la correlación se mueve entre 0,15 y 0,69, y estas son positivas; para la dimensión de capital humano, la correlación es positiva y se encuentra entre 0,12 y 0,82; a su vez, la dimensión de recursos económicos presenta correlaciones entre 0,07 y 0,79, las cuales son positivas; la dimensión de estructura señala que todas las correlaciones son positivas, y estas se encuentran entre 0,37 y 0,81; así mismo, se puede apreciar que la dimensión de tecnología, en cuanto a su correlación, es positiva, y está entre 0,10 y 0,86; por último, para la dimensión de sistema de trabajo, la correlación se encuentra entre 0,06 y 0,78, y esta es positiva.

Discusión

En el presente artículo se describe el proceso de construcción de un instrumento de diagnóstico organizacional que permita ejecutarlo desde un modelo integral mediante la evaluación de diferentes componentes que se relacionan, lo que permite evidenciar e identificar incongruencias y congruencias, las cuales fundamentan la intervención y el cambio en las organizaciones.

La herramienta se elaboró utilizando como marco de referencia el Modelo de Análisis Multifacético para la Intervención y la Gestión Organizacional de Peiró, construido para la medición de las dimensiones que soportan las dinámicas de los recursos humanos en las empresas. Este modelo se compone de dos facetas: Soft y Hard, por lo que fue necesario diseñar y analizar estadísticamente ítems para cada una de ellas.

Se eligió el modelo AMIGO pues este ha sido utilizado como referente de análisis en diversos campos de las organizaciones, tales como: desarrollo, intervención, cambio, prevención de riesgos, promoción de la salud, entre otros. Adicionalmente, se ha usado como base metodológica de investigaciones gracias a su versatilidad e integralidad ya que permite un acercamiento exhaustivo y objetivo para comprender la situación real de las empresas (Peiró, 1999b; Ruiz, et al., 2011).

Para la construcción de las preguntas se llevó a cabo una rigurosa investigación teórica con el fin de identificar y contextualizar cada uno de los componentes que conforman las facetas, ya que el autor original solo los menciona, mas no los describe. Por eso, fue necesario identificar autores que los retomaran y describieran en profundidad; esto supuso una gran dificultad metodológica ya que no se encontraron muchas investigaciones o artículos que los desarrollaran.

La validación de los ítems permitió demostrar gran coherencia entre lo propuesto y lo que teóricamente se identificó como relevante. En esta etapa, únicamente fueron descartados dos ítems del componente de clima organizacional de la faceta Soft debido a que habían obtenido valores de acuerdo entre jueces inferiores a 0,61 en lo que respecta a la validez de los mismos.

Por su parte, el análisis de consistencia interna, mediante el estadístico Alfa de Cronbach, se hizo a partir de los resul-

tados obtenidos en el pilotaje, y se evidenció que todos los componentes fueron altamente consistentes, con valores superiores a 0,8.

Si bien la herramienta posee características psicométricas altamente satisfactorias, un factor que podría disminuir la validez de los resultados es la extensión del mismo. Por ende, un análisis posterior buscaría reducir el número de preguntas, lo que sería menos desgastante para los encuestados, aún más si se considera que el instrumento debe ser respondido por personas de la alta dirección de las organizaciones, quienes generalmente no cuentan con el tiempo que requiere el diligenciamiento de una herramienta de tal extensión.

Finalmente, se debe tener en cuenta que el tamaño de la muestra utilizada para el pilotaje fue pequeño, lo que impidió la realización de un análisis factorial. Superadas estas dos limitantes, deberá procederse al establecimiento de los baremos de interpretación necesarios para que la herramienta pueda ser aplicada en los contextos organizacionales colombianos.

Referencias

- Alabart, Y. & Portuondo, A. L. (1999). La cultura empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las empresas. *Folleto Gerenciales*, 3 (3).
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, work and organizational psychology*. London: Sage Publications
- Barón, A, y Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: achieving added value through people*. London: Kogan Page Limited.
- Burke, W & Litwin, G (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18 (3) 523-545.
- Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente Alpha de Cronbach. *Avances en Medición*, 3, 9-28. Recuperado de http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Coyle-Shapiro, J. & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. En Cooper, C L. y Barling, J, (eds.) *The SAGE handbook of organizational behavior*. (PP. 17-34). London: Sage Publications.
- Corominas, J. (1998). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid: Gredos.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Thomson.
- De Rivera J. (1992). Emotional climate: social structures and emotional dynamics. *Review of Studies on Emotions*, 2, 197-218.
- Pabón S & de Urbina José (2009). *Diccionario manual griego-español VX*. Barcelona: Bibliograf.
- French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Forehand, G. A. & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 351-382.
- Garza, M. (2002) Modelos de Cambio Organizacional como apoyo para la toma de decisiones. *Investigación Administrativa*, 31 (91), 25-40
- Gastó, C. y Vallejo, J. (2001). *Manual de diagnóstico diferencial y tratamiento en psiquiatría*. Barcelona: Masson
- Guest, D. (1997). Towards jobs and justice in Europe: a research agenda. *Industrial Relations Journal*, 28 (4), 344-352.
- Hamid, R., Sayyed, S., Reza, H., Arash, S; Hasan, N y Azizollah, A. (2008). The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities. *Canadian Center of Science and Education*, 1 (1) 84-92. Recuperado de <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/hes/article/view/10803>
- Kraemmergaard, P; Lynge, By Schou, C. (2008). A review of IT service management and organisational change. 5th International Conference on Enterprise Systems, accounting an logistics. Greece. Recuperado de <http://www.icesal.org/2008%20PROCEEDINGS/P/P6.pdf>
- Kritsonis, A. (2005). Comparison of change theories. *International Journal of Management, business and administration*. 8 (1) 1-7. Recuperado de <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Kritsonis,%20Alicia%20>

- Comparison%20of%20Change%20Theories%20IJMBA%20V8%20N1%202005.pdf
- Landis J, Koch G (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*; 33, 159-74
- León, O. G. y Montero, I. (2001). Usos y costumbres metodológicos en la psicología española: un análisis a través de la vida de *Psicothema* (1990-1999). *Psicothema*, 13, 671-677
- Martínex-Tur, V; Peiro, J.M; Moliner, C y Potoncnic, K. (s.f). Calidad de servicio y calidad de vida: el “survey feedback” como metodología de cambio organizacional. España: Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual - FEAPS
- Ospina, B; Sandova, J; Aritizábal, C & Ramírez, M (2003). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. *Investigación y educación en enfermería*. 23(1): 14-29. Recuperado de <file://Dialnet-LaEscalaDeLikertEnLaValoracionDeLosConocimientosYL-1311949.pdf>
- Páez, D. Ruiz, J.I., Gailly, O., Kornblit, A.L., Wiesenfeld, E. Y Vidal, C.M. (1997). Clima emocional: su concepto y medición mediante una investigación transcultural. *Revista de Psicología social*, 12 (1) 79-98.
- Pedrosa, I.; Suárez-Álvarez, J. & García-Cueto, E (2013). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción Psicológica*, 10 (2), 3-18. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.5944/ap.10.2.11820>
- Peiró J.M. (1999a). El Modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15.
- Peiró, J.M. (1999b). Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: el modelo “AMIGO” como base de la metodología “Prevenlab/Psicosocial”. En Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (eds.) *Factores Psicosociales de la Prevención de Riesgos Laborales. Perspectivas Internacionales. Número Monográfico de la Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. 15 (2) 267-314.
- Peiró, J.M., Prieto, F. Y Roe, R.A. (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. *Tratado de Psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
- Peiró, J. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Revista Papeles del psicólogo*. 29 (1) 66-75.
- Rao, P. S, y Kumar, V. T. (2010). *Management theory and practice: text and cases*. Mumbai, IND: Himalaya Publishing House
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Ruiz, I., Aguilar, M., García, M., González, A., Vega, D. y Velandia, A. (2011). Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público. *Administración & Desarrollo*, 39 (54), 47-66.
- Vidal, E. (2004) *Diagnóstico Organizacional. Evaluación Sistémica del desempeño Empresarial en la era Digital*. Bogotá: EcoeEdiciones
- Weiner, I., Borman, W. C., y Ilgen, D. R. (2012). *Industrial and Organizational Psychology*. USA: Wiley,

Apéndices

Apéndice A

Puntuaciones de validez ítems del Componente Clima Organizacional

Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Nivel de Acuerdo
1	1	1	1	1
2	0,94	0,87	0,94	0,92
3	0,81	0,81	0,87	0,83
4	0,94	0,94	0,94	0,94
5	0,87	0,87	0,94	0,90
6	1	1	1	1
7	1	1	1	1
8	0,81	0,87	0,87	0,85
9	1	0,87	0,87	0,9
10	1	1	1	1
11	0,94	0,94	0,94	0,94
12	0,75	0,75	0,75	0,75
13	1	1	1	1
14	1	1	1	1
15	1	1	1	1
16	1	1	1	1
17	0,81	0,81	0,81	0,81
18	0,81	0,81	0,81	0,81
19	1	1	1	1
20	0,81	0,81	0,81	0,81
21	0,75	0,75	0,75	0,75
22	1	1	1	1
23	1	1	1	1
24	1	1	1	1
25	0,81	0,88	0,94	0,88
26	1	1	1	1
27	0,94	0,94	1	0,96
28	0,44	0,38	0,5	0,44
29	0,81	0,81	0,88	0,83

Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Nivel de Acuerdo
30	0,94	1	1	0,98
31	0,75	0,69	0,94	0,79
32	0,56	0,63	0,56	0,58
33	1	0,94	1	0,98
34	0,75	0,81	0,81	0,79
35	0,75	1	1	0,92

Apéndice B

Puntuaciones de validez ítems del Componente Comunicación

Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Nivel de Acuerdo
1	0,81	0,81	0,88	0,83
2	0,81	0,81	0,88	0,83
3	0,94	0,94	0,94	0,94
4	1	1	1	1
5	0,94	0,94	0,94	0,94
6	1	1	1	1
7	0,63	0,63	0,63	0,63
8	1	1	1	1
9	1	1	1	1
10	0,69	0,81	0,81	0,77
11	1	1	1	1
12	0,81	0,81	0,81	0,81
13	1	1	1	1
14	1	1	1	1
15	1	1	1	1
16	0,88	0,94	1	0,94
17	1	1	1	1
18	0,94	0,94	0,94	0,94
19	0,94	0,94	0,94	0,94
20	1	1	1	1
21	0,81	0,81	0,81	0,81

Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Nivel de Acuerdo
22	0,75	0,75	0,75	0,75
23	0,69	0,63	0,63	0,65
24	0,81	0,81	0,81	0,81
25	1	1	1	1
26	1	1	1	1
27	0,88	1	1	0,96
28	0,88	0,88	1	0,92
29	0,81	0,81	0,81	0,81
30	0,81	0,81	0,81	0,81
31	0,81	0,81	0,81	0,81
32	0,75	0,75	0,75	0,75
33	0,69	0,75	0,75	0,73
34	0,75	0,75	0,75	0,75
35	0,81	0,81	0,81	0,81
36	0,94	0,94	0,94	0,94

Apéndice C

Puntuaciones de validez de los ítems del Componente Prácticas de recursos humanos

Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Nivel de Acuerdo
1	0,94	0,94	0,94	0,94
2	0,81	0,81	0,81	0,81
3	1	1	1	1
4	1	1	1	1
5	0,81	0,81	0,81	0,81
6	1	1	1	1
7	1	1	1	1
8	0,81	0,81	0,81	0,81
9	0,81	0,81	0,81	0,81
10	0,81	0,81	0,81	0,81
11	1	1	1	1
12	0,81	0,81	0,81	0,81
13	1	1	1	1

Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Nivel de Acuerdo
14	1	1	1	1
15	0,94	0,88	0,88	0,90
16	0,94	1	1	0,98
17	1	1	1	1
18	1	1	1	1
19	1	1	1	1
20	0,94	0,94	0,94	0,94
21	0,81	0,75	0,75	0,77
22	1	1	0,94	0,98
23	0,94	0,94	0,94	0,94
24	0,94	0,94	0,94	0,94

Apéndice D

Puntuaciones de validez de los ítems del Componente Dirección

Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Nivel de Acuerdo
1	0,81	0,81	0,81	0,81
2	0,94	0,94	0,94	0,94
3	1	1	1	1
4	0,81	0,81	0,81	0,81
5	1,00	1,00	1,00	1,00
6	1	1	1	1
7	1	1	1	1
8	1,00	1,00	1,00	1,00
9	0,94	0,94	0,94	0,94
10	0,94	0,94	0,94	0,94
11	0,94	1	1	0,98
12	0,81	0,81	0,81	0,81
13	0,94	0,94	0,94	0,94
14	1	1	1	1
15	0,81	0,81	0,81	0,81
16	0,81	0,81	0,81	0,81
17	1	1	1	1

Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Nivel de Acuerdo
18	1	1	1	1
19	1	1	1	1
20	0,81	0,81	0,81	0,81
21	1	1	1	1
22	0,94	1	1	0,98
23	0,75	0,75	0,75	0,75
24	0,81	0,81	0,81	0,81

Apéndice F

Puntuaciones de validez de los ítems del Componente Recursos físicos e infraestructura

Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Nivel de Acuerdo
1	0,85	0,90	0,90	0,88
2	1	1	1	1
3	0,80	0,95	0,90	0,88
4	0,60	0,70	0,55	0,62
5	0,60	0,80	0,75	0,72
6	0,75	0,85	0,85	0,82
7	0,85	0,75	0,80	0,80
8	0,80	0,95	0,90	0,82
9	1	1	1	1
10	1	1	1	1
11	0,90	0,85	0,90	0,88
12	1	1	1	1
13	1	1	1	1
14	1	1	0,90	0,97
15	1	1	1	1

Apéndice G

Puntuaciones de validez de los ítems del Componente Estructura

Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Nivel de Acuerdo
1	0,95	1	1	0,98
2	0,95	1	1	0,98

Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Nivel de Acuerdo
3	1	1	1	1
4	1	1	1	1
5	0,80	0,85	0,80	0,82
6	0,95	0,95	0,95	0,95
7	0,85	0,85	0,85	0,85
8	0,95	0,95	0,85	0,92
9	1	1	1	1
10	0,95	0,95	0,95	0,95
11	0,95	0,95	0,95	0,95
12	0,90	0,95	0,90	0,92
13	0,90	1	0,95	0,95
14	0,90	1	1	0,97
15	0,85	1	1	0,95

Apéndice H

Puntuaciones de validez de los ítems del Componente Tecnología

Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Nivel de Acuerdo
1	0,80	0,95	0,95	0,90
2	0,80	0,85	0,90	0,85
3	0,90	0,90	0,85	0,88
4	0,95	0,95	0,95	0,95
5	0,95	0,95	0,95	0,95
6	0,80	0,95	0,95	0,90
7	0,80	0,85	0,90	0,85
8	0,90	0,90	0,85	0,88
9	0,95	0,95	0,95	0,95
10	0,95	0,95	0,95	0,95
11	1	1	0,90	0,97
12	0,95	1	1	0,98
13	0,95	0,95	0,95	0,95
14	0,95	0,95	0,95	0,95
15	0,95	0,95	0,95	0,95

Apéndice I

Puntuaciones de validez de los ítems del Componente Sistema de trabajo

Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Nivel de Acuerdo
1	0,85	0,95	0,95	0,92
2	0,90	0,95	0,95	0,93
3	0,80	1	1	0,93
4	0,90	1	1	0,97
5	1	1	1	1
6	0,90	0,95	0,95	0,93
7	0,95	0,95	0,95	0,95
8	0,80	0,95	0,95	0,90
9	0,80	0,95	0,95	0,90
10	0,80	0,85	0,95	0,87
11	0,80	0,80	0,95	0,85
12	0,95	0,95	0,95	0,95
13	0,95	0,95	0,95	0,95
14	0,95	0,95	0,95	0,95
15	0,95	0,95	0,95	0,95

