

**Efectividad de Organizaciones  
Gubernamentales: Perspectiva ampliada e  
impacto del liderazgo y la cultura organizacional**

**Propuesta inicial de investigación transversal en agencias  
públicas peruanas**

*Jesús Vidalón Orellana*

*RESUMEN*

---

*La investigación está orientada a analizar y medir la efectividad de las agencias públicas peruanas, utilizando enfoques integradores y perspectivas múltiples de evaluación, y a determinar la influencia que sobre ella ejercen determinados aspectos de la cultura y el liderazgo.*

*Como punto de partida para el estudio, se probará que los enfoques presupuestario y de meta racional –que aún constituyen criterios excluyentes de evaluación y control de desempeño en agencias públicas del Perú y de la mayoría de países de la región- no resultan relevantes para generar incrementos reales y sostenidos en la efectividad, siendo necesario, además de implantar sistemas de fijación, medición y evaluación de resultados, adoptar medidas orientadas a analizar y modificar factores estructurales que inciden en el desempeño.*

*Dentro de esta perspectiva, se ha planteado como objetivo principal de la investigación demostrar que la influencia de la cultura organizacional en la efectividad de agencias gubernamentales está moderada por su nivel de adaptabilidad, pudiendo favorecerla o desfavorecerla, y que determinadas características del liderazgo impactan positiva y significativamente en la efectividad, a través de la cultura.*

*Sobre la base de lo anterior, se aspira a establecer características básicas de los directivos y de la cultura de organizaciones gubernamentales que están relacionadas con mejores niveles de desempeño, abriéndose una nueva perspectiva para la práctica administrativa pública peruana.*

*La evaluación se realizará utilizando un modelo de ecuaciones estructurales, con el objetivo de determinar, en un contexto integrado, el sentido e intensidad de todas las relaciones existentes entre las variables independientes utilizadas, y entre éstas y la efectividad. La data se recogerá vía encuestas e información secundaria y estará referida a una muestra representativa de agencias públicas con diversas funciones, habiéndose establecido un grupo de control integrado por agencias dedicadas a la provisión de infraestructura básica y de servicios, para las cuales las tareas y los criterios y parámetros de efectividad son similares.*

## MARCO TEORICO

### *Efectividad*

La investigación y el desarrollo teórico relacionados con la efectividad organizacional, uno de los temas de mayor interés para académicos y administradores, han sido abordados desde diversas perspectivas. Una primera perspectiva, que puede considerarse tradicional (Daft, 2000), asoció la efectividad con el logro de objetivos relacionados con el proceso organizacional. Dentro de esta perspectiva, se desarrollaron tres enfoques básicos: i) el enfoque de *de metas*, derivado de una concepción mecanicista de la organización, que establece la efectividad como la medida del logro de un objetivo o un conjunto de objetivos operativos o de producto (Price, 1968; Weiss, 1972); ii) el enfoque de *recursos*, que considera la efectividad como la capacidad para obtener y mantener recursos escasos (Barton Cunningham, 1978; Yuchtman y Seashore, 1967) y, iii) el enfoque de *proceso interno*, que asocia la efectividad de la organización con una serie de parámetros que tratan de reflejar la salud<sup>1</sup> (Argyris, 1964; Likert, 1967); y eficiencia<sup>2</sup> (Evan, 1976) del proceso organizacional. Estos dos últimos enfoques, y variantes de los mismos, pueden considerarse incluidos dentro de un modelo comprehensivo denominado modelo *de sistemas* (Georgopoulos y Tannebaum, 1957; Etzioni, 1960; Strasser et al, 1981); inspirado en la teoría general del mismo nombre que concibe la organización como un conjunto de roles, funciones y conductas interdependientes interactuando con el ambiente externo, y

<sup>1</sup> Interacción adecuada de los recursos humanos para generar una cultura corporativa fuerte, espíritu de equipo, confianza, confiabilidad y comunicación entre otros atributos.

<sup>2</sup> Término asociado a la relación entre productos e insumos, dependiente de la calidad del proceso interno.

desde cuya concepción, la efectividad resulta un constructo multidimensional y relacionado no sólo con fines sino también con medios u objetivos intermedios.

La perspectiva tradicional de la efectividad permitió el desarrollo de múltiples investigaciones en las cuales se analizó y/o comparó el desempeño de diversas organizaciones o se estableció el impacto de características y variables organizacionales específicas sobre la efectividad, generando un espectro amplio de posibilidades para el desarrollo teórico. Así, se realizaron estudios buscando probar relaciones entre estructura y efectividad, tamaño y efectividad, cultura y efectividad, entre otros, o planteando modelos explicativos de efectividad para casos específicos. Sin embargo, estos estudios, y la perspectiva tradicional en general, no permitieron contribuir de manera eficaz y sostenible al entendimiento de la efectividad organizacional y sus determinantes, entre otras razones por: i) no haber reflejado de manera integrada la multiplicidad, complejidad, competencia y variación en el tiempo de los objetivos organizacionales, lo que produjo, en algunos casos, resultados incompletos y/o contradictorios; y, ii) tener aplicación específica a tipos de organización, circunstancias o entorno determinados, lo que restringió las posibilidades de generalización.

Los cuestionamientos a los procedimientos tradicionales de abordaje de la efectividad organizacional (Hannan y Freeman, 1977; Connolly et al, 1980; Goodman et al, 1983) determinaron el surgimiento o la consolidación de nuevos modelos de efectividad, denominados integradores, entre los cuales los de mayor impacto han sido el enfoque de valores en competencia y el enfoque de intereses o de múltiples constituyentes<sup>3</sup>.

El enfoque de valores en competencia, propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983) sostiene que la efectividad es evaluada por académicos y administradores teniendo en cuenta tres dimensiones bipolares que compiten entre sí: enfoque externo-enfoque interno, flexibilidad-control, fines-medios. Estas dimensiones determinan cuatro modelos de efectividad (meta racional, proceso interno, sistema abierto y relaciones humanas) con fines y medios diferenciados, que se eligen dependiendo del caso y circunstancia, no existiendo criterios de efectividad aplicables universalmente.

El enfoque de intereses, por su parte, postula que el nivel de satisfacción de los grupos que tienen algún interés legítimo en la organización constituye un adecuado indicador de efectividad organizacional (Whetton, 1978, Connolly et al, 1980). Desde este enfoque, el análisis y la medición del desempeño deben abordarse no solo teniendo en cuenta múltiples criterios sino también múltiples aproximaciones, cada una asociada a determinado grupo de interés (Tsui, 1990).

Los modelos integradores de efectividad contribuyeron a elevar el nivel de consenso con relación a la naturaleza de la efectividad organizacional, permitiendo una interpretación adecuada de los estudios y sentando las bases para un nuevo desarrollo, el que se ha visto reflejado con trabajos que abordan nuevas áreas de interés como la asociación entre modelos de efectividad y configuraciones organizacionales (Ostroff, Schmitt, 1993) o etapas del ciclo de vida organizacional (Quinn, Cameron, 1983).

Un marco de referencia útil para seleccionar criterios de efectividad sobre la base de los propósitos y restricciones de la investigación es presentado por Cameron (1984)<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Algunos autores (Henri, 2002), consideran adicionalmente que el trabajo de Cameron (1984) centrado en la determinación de la presencia o no de determinados factores que inhiben el desempeño exitoso de las organizaciones, constituye un nuevo modelo para abordar la efectividad, denominado *modelo de ineffectividad*.

<sup>4</sup> K.S. Cameron, "The effectiveness of ineffectiveness", en B.M. SATW y L. L. Cummings, Research in Organizational Behavior, Vol 6., JAI Press, Greenwich, CT, 1984, 276.

Sin perjuicio de lo anterior, la investigación sobre efectividad organizacional aún muestra oportunidades de desarrollo que podrían estar enfocadas en resolver algunos de los siguientes aspectos:

- a) La falta de conexión directa entre la investigación sobre efectividad y las diferentes escuelas o perspectivas estratégicas.
- b) La falta de incorporación a los modelos integradores de conceptos derivados del reciente desarrollo de la teoría organizacional como el aprendizaje y el cambio organizacional.
- c) La naturaleza relativamente estática de la investigación sobre efectividad, enfocada en tareas y no en procesos organizacionales.
- d) El desbalance entre el desarrollo de la investigación en el sector privado y en el público sobre efectividad.
- e) La desconexión entre la investigación sobre efectividad y la práctica administrativa, especialmente en el ámbito gubernamental.

En relación directa con el objeto de estudio es pertinente indicar que, aunque para empresas privadas el desarrollo de la investigación puede considerarse abundante y auspicioso a pesar de las limitaciones indicadas, en lo relativo a organizaciones gubernamentales en las que los resultados son difíciles de medir y no siempre reflejan de manera integral y relevante el desempeño, la investigación ha sido menos profusa, no existiendo estudios transversales importantes, que trasciendan el ámbito sectorial, debido entre otros factores a la dificultad de homogenizar criterios de desempeño para organizaciones diferentes, y ha estado más bien orientada a estudios de caso o investigaciones semi-transversales (para organizaciones similares) con procedimientos difícilmente replicables y resultados imposibles de extrapolar para obtener conclusiones generales.

### ***Cultura Organizacional y Efectividad***

El desarrollo teórico y empírico sobre la relación entre cultura organizacional<sup>5</sup> y desempeño ha atravesado etapas diferenciadas. En una primera etapa, influenciada por los trabajos sobre excelencia organizacional (Pascale y Athos, 1981; Peters and Waterman, 1982) los investigadores estuvieron orientados a establecer una relación inequívoca entre cultura y efectividad, sobre la base de la idea, y determinado nivel de evidencia, de que las organizaciones exitosas promovían valores consistentes con su estrategia dominante (Deal and Kennedy, 1982). Variantes de este enfoque establecieron que el efecto positivo de la cultura en el desempeño se daba a través de la generación de ventajas competitivas (Scholz, 1987), o a través de aspectos específicos de la cultura como el compromiso, la consistencia, la adaptabilidad y el sentido de misión (Denison and Mishra, 1995). No obstante lo anterior, resultados contradictorios basados en esta perspectiva determinista generaron una nueva corriente que relativizó la relación entre cultura y desempeño, postulando que ésta estaba moderada por determinados factores (Gordon y DiTomaso, 1992; Denison, 2001). Más aún, algunas investigaciones (Ogbonna y Harris, 2000) concluyeron que solo determinados tipos de cultura, específicamente la cultura competitiva

---

<sup>5</sup> La Cultura Organizacional, que ha sido analizada desde múltiples perspectivas aún no consensuadas (Martín, 1992) y sobre la cual existe un profuso desarrollo teórico y empírico (Ogbonna & Harris, 1998), puede ser mejor entendida, para su aplicación en este estudio, desde su concepción en dos niveles distinguibles en función a su visibilidad y resistencia al cambio (Schein, 1995): i) un nivel profundo, menos visible y por lo tanto más difícil de modificar, en el que se encuentran los valores compartidos, objetivos, intereses y creencias, generalmente inconscientes, de máxima importancia y ii) un nivel más visible, en el que se encuentran las normas, patrones de comportamiento, "prácticas" (Hofstede et al, 1990), incluyendo símbolos, héroes y rituales, que constituyen más bien manifestaciones de los valores subyacentes, y que por lo tanto, ofrecen una mayor posibilidad de cambio.

e innovativa, tenían relación fuerte y positiva con la efectividad, habiendo incluso existido estudios que han determinado que la relación entre cultura y desempeño es tenue.

Kotter y Heskett (1992), sintetizaron las hipótesis de los estudios previos en tres teorías básicas, cada una de las cuales postula la relación entre una característica fundamental de la cultura y la efectividad. Estas características son: i) la fortaleza, cuyo impacto en el desempeño se daría a través del beneficio del objetivo común, el alto nivel de motivación y la facilidad de ejercer control; ii) el ajuste estratégico, que garantizaría un desenvolvimiento adecuado de la organización en un contexto determinado y iii) la adaptabilidad, que facultaría a la organización a afrontar los problemas y aprovechar las oportunidades sin distinción de su naturaleza. Los resultados de las investigaciones de Kotter y Heskett, desarrolladas con una amplia muestra de empresas privadas norteamericanas y asociando la efectividad a parámetros relacionados con la rentabilidad, han sido adecuadamente resumidas (Bluedorn, 1992) en lo siguiente: i) las organizaciones con mejor desempeño tienen culturas fuertes, ii) solo si están ajustadas a su entorno y, iii) el desempeño superior solo puede ser mantenido en el largo plazo si la organización tiene valores que la conducen a readaptarse cultural e integralmente a su ambiente.

Teniendo en cuenta que la segunda hipótesis queda de alguna forma incluida en la tercera se puede afirmar, simplifícadamente, pero sin perder rigurosidad que las investigaciones de Kotter y Heskett demostraron que la fortaleza de la cultura ejerce influencia en la efectividad, en un nivel y sentido determinados por la adaptabilidad de la propia cultura organizacional.

La literatura sobre cultura organizacional es pues, rica y diversa y aunque algunos investigadores teóricos han cuestionado la universalidad de la relación entre cultura y desempeño, existe evidencia empírica suficiente para sugerir que la cultura organizacional esta asociada a la eficiencia de la misma, dependiendo de algunas características de aquella. Sin embargo, los esfuerzos más rigurosos de aplicación general para establecer con base empírica, la relación entre cultura y desempeño se circunscriben a organizaciones privadas y el desempeño aludido a resultados económicos. No existen estudios que exploren adecuadamente esta relación en organizaciones gubernamentales.

### ***Liderazgo y Efectividad***

La investigación sobre el liderazgo, que ha estado implícitamente asociada desde sus orígenes a la efectividad organizacional a través del estudio de la efectividad del líder, se centró inicialmente en el análisis de características y patrones de personalidad de los líderes (Argyris, 1955; Mahoney et al, 1960)<sup>6</sup> y, específicamente, en la identificación de rasgos que distinguieran los líderes efectivos de los no efectivos o de los no líderes. No obstante la variedad de estudios que se realizaron desde esta perspectiva, las conclusiones no fueron claras ni consistentes (House y Baetz, 1979) encontrándose evidencia que sostenía, por ejemplo, que aunque rasgos como inteligencia, iniciativa y seguridad personal estaban relacionados con un mejor desempeño directivo, otros factores, como el uso de métodos de supervisión, podían tener aún mayor influencia en el mismo (Ghiselli, 1971); o que un buen liderazgo no depende de un conjunto determinado de rasgos sino más bien de la naturaleza de las exigencias a las que está expuesto el directivo y su forma de actuar frente a ellas.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Para una adecuada revisión de los mismos, y en general de los estudios sobre liderazgo hasta principios de la década de los 90, ver Friedler y House, 1994.

<sup>7</sup> Ver Dorwin Cartwright y Alvin Zanders, editores, *Group Dynamics*, Nueva York, Harper & Row, 1968.

Como consecuencia de estas inconsistencias y problemas, el enfoque central de las investigaciones se trasladó gradualmente a: i) la conducta o comportamiento del líder, desarrollándose investigaciones que asociaban el éxito a determinados estilos de liderazgo como el democrático y el participativo (Bowers y Seashore, 1966); ii) a la determinación del nivel de interés del líder por las personas y el trabajo, relacionando las formas eficaces de comportamiento directivo con un alto interés simultáneo por la producción y por la satisfacción y moral de los empleados (Blake y Mouton, 1984); iii) a los factores que en cada situación afectan el estilo de liderazgo tales como las experiencias y expectativas del líder (Farris y Lim, 1969) o la madurez de los subordinados (Hersey y Blanchard, 1982); y iv) a la búsqueda de una adaptación entre el estilo del líder y aspectos situacionales como la estructura de la actividad, la naturaleza de la relación líder-subordinado y el poder del puesto del líder (Fiedler, 1974; Vroom-Yetton, 1974).

Posteriormente, como consecuencia directa de la experiencia de grandes compañías que debieron efectuar profundos cambios organizacionales en la década de los 80, requiriendo líderes para conducirlos, y luego del periodo descrito, en el que la investigación tuvo énfasis situacional o contingencial, se desarrolló un interés creciente por el estudio de los líderes denominados *transformacionales* (Bass, 1985), líderes visionarios y altamente motivadores, que se distinguen de los líderes *transaccionales*, orientados a determinar y clasificar las tareas que deben ejecutar los subordinados y a buscar a que estas se cumplan.

La asociación directa del liderazgo y el desempeño o la efectividad organizacional, tiene desarrollo menos abundante y más reciente. Los principales estudios efectuados con énfasis en dicha asociación han sostenido que la efectividad está relacionada con las habilidades de los líderes (Thorlindsson, 1987); o con el carácter transaccional del liderazgo (Quick, 1992; Bass y Avolio, 1993). No obstante, han existido esfuerzos más elaborados como el de Denison, Hooijberg y Quinn (1995) o Mumford et al (2000), basados en la teoría de la complejidad conductual y el enfoque de valores en competencia (Quinn, 1984), cuyos resultados sugieren que los líderes efectivos desarrollan múltiples y contradictorios comportamientos y roles para manejar circunstancias complejas, especialmente en entornos turbulentos.

Por otro lado, se han desarrollado estudios aislados (Ogbonna y Harris, 2000) que examinan simultáneamente, en un modelo integrado, las relaciones entre estilos de liderazgo, cultura organizacional y desempeño probando, para una muestra determinada de empresas privadas, que la relación entre el liderazgo (en particular los estilos participativo y de apoyo) y el desempeño está moderada por la naturaleza de la cultura organizacional.

#### ***Experiencias en práctica administrativa relacionadas con Efectividad de Organismos Gubernamentales:***

La década del 90 constituyó un periodo de especial énfasis en la efectividad de las agencias públicas. A nivel mundial fueron impulsadas reformas estructurales con el objeto de incrementar la productividad gubernamental, como respuesta a la generalizada crítica al desempeño de las agencias públicas y a la preocupación creciente por el uso inadecuado de los recursos de los contribuyentes. Estas reformas estuvieron enfocadas en la generación de planes estratégicos y el establecimiento de sistemas para incrementar la rendición de cuentas impulsando, desde una perspectiva de gestión de resultados, el establecimiento de metas cuantificables y su evaluación periódica en todos los organismos gubernamentales. No obstante lo anterior, las reformas no generaron el impacto esperado, aún en los casos de países desarrollados con reformas mejor estructuradas y apoyadas por las máximas instancias de los respectivos gobiernos, principalmente porque la obligatoriedad de establecer metas y medir resultados, sin generar una real preocupación por los objetivos de la organización, entendidos integralmente, devino en la mayoría de los casos en el

cumplimiento rutinario y formal de procedimientos, sin compromiso por el desempeño y sin una utilización adecuada de los resultados.

#### *GPR: La Experiencia Americana*<sup>8</sup>

En 1993 el Congreso Americano aprobó la Ley de Desempeño y Resultados del Gobierno (Government Performance and Results Act – GPR), ley que buscaba generar un cambio profundo en la administración pública al establecer la obligación de remisión al Congreso y a la Oficina de Gestión y Presupuesto de la Presidencia de la República de: i) planes estratégicos para programas gubernamentales, con un horizonte de 5 años y un periodo de revisión y actualización trianual; ii) planes anuales de desempeño con indicadores medibles para los objetivos a alcanzar y metas definidas para cada periodo de evaluación, iii) reporte de resultados. Aunque aún no se tienen investigaciones detalladas y con horizonte de tiempo adecuado, sobre el impacto de la aplicación de GPR en la efectividad de las agencias públicas americanas, estudios referenciales como el presentado en el FDCH Government Account Report realizado en 1997 y 2000<sup>9</sup> presentan evidencia de que el enfoque de efectividad utilizado es al menos incompleto. Como resultado de lo anterior, el Gobierno Americano ha tomado medidas adicionales como: i) la preparación de un nuevo sistema de compensación de ejecutivos gubernamentales, diseñado con participación de diversos grupos de interés y basado en el desempeño y ii) el establecimiento de la Agenda de Gestión del Presidente, la misma que contempla cinco objetivos para el mejoramiento de la gestión pública<sup>10</sup> cuyos avances se controlan con indicadores estándar de éxito. La preocupación por buscar cambios en la actitud de la alta dirección de las agencias públicas y la importancia que se le da al capital humano en las dimensiones de alineamiento estratégico, competencias personales, liderazgo y cultura del desempeño reflejan un entendimiento más amplio de la efectividad organizacional que trasciende la perspectiva de metas. Hennesey (1999) mostró, desde esta perspectiva, que los líderes más efectivos del sector público americano apoyaban y sostenían tipos de cultura organizacional que facilitaban la *reinvención del gobierno*, término asociado a la reforma administrativa concebida por la administración Clinton.

#### *La experiencia británica*<sup>11</sup>

En Abril de 2001 el Reino Unido introdujo un nuevo sistema de gestión de desempeño en el Servicio Civil Señor orientado a buscar un cambio estratégico y cultural en la administración pública, que permita modernizarla, centrarla en el usuario y dotar de calidad y eficiencia a sus servicios. Este nuevo sistema se implantó como respuesta a múltiples problemas relacionados con preocupaciones consistentes con la utilidad y confiabilidad de los sistemas de gestión de desempeño aplicados hasta entonces. Las principales críticas se centraban en la rutinización de los sistemas de medición y reporte, la falta de consideración de aspectos integrales, estándares inconsistentes de evaluación, entre otros.

<sup>8</sup> “Working for Results: The American experience in enhancing Government Performance”, Governing for Performance in the Public Sector. OECD-Germany High Level Symposium, 2002.

<sup>9</sup> “Managing for Results – Federal Managers Views show need for ensuring Top Leadership Skills”, FDCH Government Account Report, 2000. Muestra que entre 1997 y 2000 no ha variado el nivel de compromiso de la alta dirección de agencias públicas con los resultados y que la importancia y el uso que se le da a la información resultante de la aplicación de GPR es mínimo.

<sup>10</sup> Mejoramiento del manejo estratégico del capital humano, expansión del gobierno electrónico, creación de métodos de competencia entre el sector público y privado, mejoramiento del desempeño financiero, e integración del presupuesto y el desempeño.

<sup>11</sup> “How to manage individual performance – United Kingdom Report”. Governing for Performance in the Public Sector. OECD-Germany High Level Symposium, 2002.

El nuevo sistema mantiene como eje la orientación a resultados pero además establece un marco de referencia relacionado con competencias, habilidades y conocimientos de los ejecutivos y el personal necesarios para administrar las agencias públicas con preocupación real por el usuario y la calidad de los servicios. Dentro de este contexto, el plan desarrollado se despliega hacia las unidades y los trabajadores, los que suscriben un Acuerdo de Desempeño en el que figuran objetivos de producto, una lista de habilidades y conocimientos que deberían ser mejorados en el periodo anual y un procedimiento de compensaciones (inclusive salariales) por los objetivos alcanzados. El control del desempeño individual, y el desarrollo de competencias y habilidades están orientados a crear una nueva cultura en las organizaciones públicas del Reino Unido como alternativa para el mejoramiento de la efectividad.

#### *La experiencia peruana*

A similitud del esquema americano, el Gobierno Peruano ha establecido un esquema de planeamiento y medición de desempeño basado en los siguientes elementos: Planes de Mediano Plazo (Planes Estratégicos Sectoriales, Institucionales y de Inversión Multianuales, Presupuestación y Programación Anual (objetivos institucionales, metas presupuestarias) y evaluación semestral y anual mediante indicadores (eficacia, eficiencia y desempeño). Aún cuando no se tiene una investigación completa sobre el funcionamiento de este esquema, entrevistas efectuadas permiten establecer indicios de deficiencias debido a i) las dificultades existentes para establecer unidades de medida independientes y relevantes en las tareas y proyectos gubernamentales, ii) el nivel organizacional al que se le asigna la preparación de los planes y presupuestos, iii) las modificaciones continuas de los presupuestos públicos, iv) la falta de confiabilidad de los datos e indicadores o iv) la falta de análisis transversal y la no utilización de los resultados.

Teniendo en cuenta lo anterior, así como las experiencias referidas, es previsible que el esfuerzo desplegado para el establecimiento de un sistema orientado a mejorar la efectividad gubernamental basado en objetivos de producto genere en el Perú los mismos resultados insatisfactorios encontrados en países que han adoptado anteriormente esta alternativa, de lo que ya existe cierto nivel de evidencia dado que varios años después de implementado el sistema de fijación y medición de resultados no se encuentra un impacto significativo en el desempeño gubernamental en el Perú.

## **METODOLOGÍA**

La investigación propuesta está orientada a demostrar que: i) la medición de la efectividad gubernamental desde perspectivas convencionales presenta resultados diferentes a los obtenidos a través de una medición desde una perspectiva integradora y por tanto más relevante para entidades públicas; ii) la cultura organizacional de las agencias gubernamentales no es uniforme, existiendo entidades de gobierno cuya cultura se distingue de otras en características básicas; iii) la fortaleza de la cultura organizacional ejerce influencia en el desempeño, la misma que está moderada en intensidad y dirección por la adaptabilidad de la propia cultura y iv) el liderazgo está asociado con la efectividad, a través de la cultura organizacional.

El enfoque de la investigación es descriptivo y cuantitativo. Los objetivos iii) y iv) se alcanzarán aplicando un modelo de ecuaciones estructurales.

#### ***Selección de la muestra***

Se ha seleccionado una muestra compuesta por dos grupos de entidades gubernamentales peruanas. El primer grupo (Grupo A) está compuesto por las 12 organizaciones cuya

función principal es la provisión (promoción y/o financiamiento y/o construcción) de infraestructura productiva y social básica, a nivel nacional, cuya relación exhaustiva se presenta en el Anexo N° 1. Este grupo es homogéneo en cuanto a similitud de objetivos, facilidad de medición de resultados, alcance nacional, y otros atributos. En tal sentido, la realización de la investigación transversal propuesta, tomando como universo este grupo, resultaría ideal en caso que existiera un número mayor de agencias de este tipo, cosa que no sucede. Para efectos de superar este problema, se incluirá dentro de la muestra un segundo grupo de agencias públicas peruanas obtenido de entre las restantes 65<sup>12</sup> instituciones públicas descentralizadas que existen en el sector público peruano (excluyendo las del grupo A) y que tienen funciones diversas no asociadas a la provisión de infraestructura.

La investigación completa se efectuará tomando en consideración la información de todas las entidades del Grupo A y las entidades del Grupo B que respondan a una primera encuesta de prueba, previa verificación de la representatividad de la nueva muestra, a través de pruebas de hipótesis. Debido a que se solicitará apoyo de la Contraloría General de la República y la Dirección Nacional de Presupuesto Público, se espera un alto nivel de respuesta esperándose que el Grupo B esté formado por aproximadamente 30 entidades, lo que permitiría disponer de una muestra con un tamaño total de 42, el mismo que resulta relevante, para entidades públicas peruanas.

La existencia de dos grupos dentro de la muestra permitirá además, a través de una variable de control, establecer conclusiones diferenciadas, si existieran diferencias relevantes, sobre entidades públicas “ejecutoras” y “no ejecutoras”, lo que daría una señal apropiada para determinar el nivel de generalización del estudio.

### ***Etapas e Hipótesis de Investigación***

La investigación consta de tres etapas fundamentales:

- i) Comparación de mediciones de efectividad desde la perspectiva de metas y de intereses. En esta etapa se plantea la siguiente hipótesis:

*Hipótesis N° 1:*

*La efectividad medida a través del enfoque de metas presenta resultados diferentes a los obtenidos mediante un enfoque integrado y de perspectiva múltiple, para agencias públicas peruanas.*

- ii) Determinación de la no uniformidad de la cultura organizacional en agencias públicas. La hipótesis correspondiente es la siguiente:

*Hipótesis N° 2:*

*La cultura organizacional de entidades públicas peruanas no es uniforme, existiendo entidades con culturas burocráticas y entidades con culturas adaptativas, o al menos entidades con culturas burocráticas diferenciables significativamente en grado.*

- iii) Determinación de las relaciones entre liderazgo, cultura organizacional y la efectividad de organizaciones públicas. En esta etapa se plantean las siguientes hipótesis básicas:

*Hipótesis N° 3:*

---

<sup>12</sup> No se incluye los 25 Consejos Transitorios de Administración Regional ni los Municipios Provinciales ni Distritales a los que sería aplicable el estudio en una segunda etapa.

*La cultura organizacional está relacionada con la efectividad de las organizaciones públicas peruanas en un sentido e intensidad moderadas por la adaptabilidad de dicha cultura.*

*Hipótesis N° 4:*

*El liderazgo está relacionado con la efectividad de las organizaciones públicas peruanas directamente y a través de la cultura organizacional.*

Teniendo en cuenta que se usará un modelo de ecuaciones estructurales, se comprobará o rechazará las hipótesis planteadas, y, además, se podrá determinar rigurosamente otras relaciones no planteadas directamente a través de las hipótesis incluidas. Una formulación preliminar de modelo completo se muestra en la sección siguiente.

### **Etapa 1:**

#### **Comparación de Mediciones de Efectividad desde la Perspectiva de Metas y Perspectiva Integrada**

Se efectuará de acuerdo a lo siguiente:

#### *Medición de la efectividad organizacional desde el enfoque de metas*

Para la medición de la efectividad en el enfoque de metas, se utilizará el Indicador de Desempeño utilizado en el Sector Público Peruano, el mismo que, de acuerdo a lo indicado en las directivas para la evaluación presupuestaria institucional correspondientes<sup>13</sup> tiene por objeto determinar la relación existente entre: i) el nivel de prioridad de los objetivos institucionales, ii) el nivel de cumplimiento de las metas, y iii) el nivel de ejecución presupuestaria. Para la obtención del indicador de desempeño en cada entidad debe considerarse los siguientes parámetros<sup>14</sup>:

- a) Aporte promedio de cada programa (Pi), que expresa en decimales el grado de importancia del programa “i” en la realización de los objetivos institucionales. ( $\sum Pi = 1$ ).
- b) Cumplimiento de Metas Presupuestarias (CMPi), resultante de promediar los indicadores de eficacia (cociente entre cantidad obtenida y cantidad presupuestada) de todas las metas del programa “i”.
- c) Nivel de Ejecución (Aplicación) de Recursos financieros Disponibles (ERDi), resultante de dividir la Ejecución de Gastos con los Recursos que efectivamente fueron puestos a disposición por el Tesoro Público.

Entonces:

$$D (\text{Ind. de Desempeño}) = \sum (Pi \times CMPi \times ERDi)$$

Alternativamente, y en la eventualidad de falta de información reportada para las entidades de la muestra del indicador de desempeño, se podría usar cualquiera de los siguientes:

<sup>13</sup> Directiva N° 005-2001-EF/76.01: Directiva para la Evaluación Presupuestaria Institucional del Sector Público par el Año Fiscal 2001.

<sup>14</sup> Se ha modificado la terminología en lo necesario evitando términos complejos de la práctica presupuestaria pública.

Indicador de Eficacia de Metas:

$$EM = \frac{\text{Cantidad de la Meta Obtenida}}{\text{Cantidad de la Meta Presupuestada}}$$

Indicador de Eficacia de Gastos:

$$EG = \frac{\text{Monto de Ejecución de Egresos}}{\text{Monto de Egresos Previstos}}$$

Indicador de Eficiencia:

$$EF = \frac{A - B}{A}$$

Donde:

$$A = \frac{\text{Monto presupuestado para la Meta}}{\text{Cantidad presupuestada de Meta}}$$

$$B = \frac{\text{Monto de Ejecución de Egresos}}{\text{Cantidad de la Meta Obtenida}}$$

La medición de efectividad desde la perspectiva de metas es efectuada periódicamente, utilizando los indicadores presentados, por lo que se utilizará información secundaria de acceso público que será solicitada a la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

#### *Medición de la efectividad organizacional desde el enfoque integrado*

Para la medición de la efectividad desde un punto de vista integrado y de perspectiva de evaluación múltiple se utilizará un promedio de los resultados de la aplicación de los enfoques de metas, de intereses y de recursos, elegidos sobre la base de la aplicabilidad de los modelos existentes a la situación particular de agencias públicas.

#### Enfoque de intereses.-

La determinación de los 3 grupos de interés relevantes se efectuará a través de una consulta previa a los funcionarios de máximo nivel ejecutivo de las entidades del Grupo A y a todas las entidades potencialmente integrantes del Grupo B, a través de la encuesta asistida que se presenta en el Anexo N° 2. Los resultados permitirán determinar los grupos de interés relevantes para el análisis, lo que se hará únicamente por comparación de medias. A los grupos relevantes para las entidades de los Grupos A y B (en este último caso, los que respondan la primera encuesta) se les aplicará la encuesta de tres preguntas presentada en el Anexo N° 3, utilizada anteriormente por Tsui (1990), de la siguiente forma:

- a) En caso de tratarse de instituciones, la encuesta se aplicará a los máximos ejecutivos de las mismas.
- b) En caso de tratarse de poblaciones, la encuesta se aplicará a las autoridades regionales o locales.
- c) En caso de tratarse de usuarios, la encuesta se aplicará a una muestra aleatoria de los usuarios.
- d) En caso de tratarse de trabajadores de la entidad, la encuesta se aplicará a una muestra representativa de trabajadores de los niveles directivo, profesional y empleado, manteniendo las proporciones existentes en la planilla respectiva.

La consistencia interna de las preguntas de la encuesta del Anexo N° 3 será computada internamente para cada grupo de interés.

La encuesta consta de preguntas y se mide con escalas de Likert, el promedio de los promedios obtenidos en cada grupo de interés para cada pregunta constituirá el Indicador de Efectividad asociado a dicho grupo de interés. Los promedios convertirán las variables discontinuas en variables continuas. El promedio general reflejará el Indicador de Efectividad desde el punto de vista de intereses.

#### Enfoque de recursos.-

Considerando que las entidades en análisis disponen de presupuesto asignado por el Estado, por lo que en cierta forma compiten por recursos escasos de la misma fuente, se considerará como medida de efectividad, desde este punto de vista, la variación entre el presupuesto asignado el año 1998 y el asignado el año 2003. El rango de variación se dividirá en 7 niveles<sup>15</sup>, asignando a cada entidad un indicador idéntico al número de grupo correspondiente.

#### *Comparación de resultados*

Para determinar que existen diferencias entre los Indicadores de Efectividad obtenidos por el enfoque de recursos y el de intereses y el Indicador de Desempeño (estandarizado para hacerlo comparable con el rango 1-7 de los otros indicadores) obtenido en el enfoque de metas, se efectuará un análisis de varianza (ANOVA) para 3 muestras tomando como hipótesis nula la igualdad de medias de los indicadores de efectividad.

Se probará efectuará asimismo una prueba de hipótesis tomando como hipótesis nula la igualdad de medias entre el Indicador de Desempeño (enfoque de metas) y el Indicador de Efectividad Global (promedio aritmético de resultados obtenidos mediante los tres modelos).

La prueba permitirá probar la Hipótesis N°1.

#### ***Etapa 2:***

#### ***Determinación de la no uniformidad de la cultura organizacional en agencias publicas***

##### *Medición de la Fortaleza de la Cultura Organizacional*

Para la medición de la intensidad de la cultura utilizaremos el método de Hofstede y Neuijen enfocándonos en las características que definen el concepto; los valores compartidos y las manifestaciones de la cultura organizacional (símbolos, héroes y rituales).

La medición se realizará exponiendo al encuestado ante diferentes afirmaciones que ilustran el grado mas alto de manifestación de la característica evaluada (valores, símbolos, etc) y se le pedirá que califique la veracidad de la afirmación en una escala del 1 al 7. Estas diferentes calificaciones serán promediadas y representaran la intensidad de la cultura para un determinado encuestado.

---

<sup>15</sup> Este procedimiento es necesario para hacer comparable este indicador con los resultados del enfoque de intereses, medido con escalas de Likert.

Considerando que cada característica será medida utilizando más de una afirmación, se realizará una prueba del cuestionario encuestando a miembros de una organización. Se debe confirmar la consistencia de las respuestas de un encuestado ante diferentes preguntas de una misma característica.

#### *Medición de la adaptabilidad de la Cultura Organizacional*

Para la medición del grado de adaptabilidad se utilizarán cinco preguntas las cuales se orientan a evaluar la medida en que la cultura de la organización valora el liderazgo de los directivos, a los empleados, clientes, accionistas y finalmente el ajuste de la cultura con el entorno (procedimiento de Kotter y Heskett, 1992). Cada una de estas evaluaciones se harán utilizando una escala del 1 al 7. El nivel de adaptabilidad estará representado por el promedio de las respuestas a las cinco preguntas.

#### *Análisis de la uniformidad de la Cultura Organizacional en organismos gubernamentales*

Las organizaciones públicas tienden a ser consideradas todas burocráticas o no adaptativas, por lo que los promedios obtenidos en la encuesta de adaptabilidad deberían estar, para todas las agencias de la muestra, dentro del rango inferior de la escala de Likert correspondiente (valores entre 1 y 3). Se pretende mostrar, estadísticamente que no todas las organizaciones públicas presentan culturas burocráticas o que al menos existen grados diferenciados dentro de esta tipificación. Para ello, se clasificará las entidades por su cultura en los siguientes tipos: i) TIPO I: Adaptativa, si obtiene un promedio superior a 5 y menor o igual que 7 en la encuesta de adaptabilidad; ii) TIPO II: Media, si obtiene un promedio superior a 3 y menor o igual que 5 en la encuesta de adaptabilidad y, iii) TIPO III: Burocrática, si obtiene un promedio superior a 1 y menor o igual que 3 en la encuesta de adaptabilidad. El análisis discriminante permitirá validar los rangos anteriores o establecer rangos alternativos relevantes.

La medición de la uniformidad de la cultura organizacional se efectuará a través de un test de varianza (ANOVA) para cada uno de los tipos predeterminados, tomando como hipótesis nula la igualdad de medias de grado de adaptabilidad de cada tipo.

#### **Etapa 3:**

#### ***Determinación de la relación de entre liderazgo, cultura organizacional y la efectividad de organizaciones publicas***

El objetivo de esta parte de la investigación es demostrar las hipótesis N° 3 y N° 4. El modelo asociado a este planteamiento es el que se muestra en la Figura N° 1.

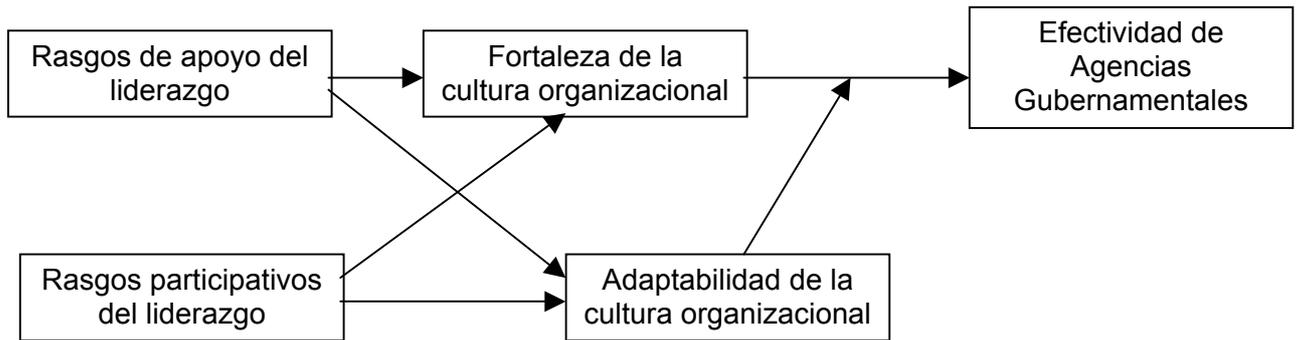


Figura N° 1: Modelo Liderazgo-Cultura Organizacional-Efectividad Gubernamental

### ***Variable dependiente***

Para la *efectividad organizacional*, variable dependiente, se utilizará el indicador de Efectividad Global.

### ***Variables intermedias***

Las variables intermedias, asociadas a la cultura de la organizacional, serán las obtenidas en las etapas anteriores del estudio. A efectos de reflejar la influencia de la adaptabilidad en la naturaleza y magnitud de la relación fortaleza de la cultura – desempeño se deberá generar una variable compuesta, la misma que se obtendrá multiplicando los valores correspondientes de fortaleza y adaptabilidad de la cultura para cada uno de los elementos de la muestra.

### ***Variables independientes***

Las variables independientes, relacionadas al liderazgo, se medirán mediante encuestas que reflejarán los componentes del liderazgo asociados a los estilos participativo y de apoyo del liderazgo. Para ello se usará el enfoque de estilo de liderazgo percibido planteado por House (1971) y utilizado ampliamente desde Teas (1981) hasta Ogbonna y Harris (2000).

## **CONCLUSIONES ESPERADAS**

Se espera demostrar las cuatro hipótesis de investigación y encontrar, mediante la aplicación de ecuaciones estructurales otras relaciones relevantes entre las variables. Además de ello la realización del estudio permitirá tener una adecuada medida de la efectividad, y de factores determinantes, para una muestra relevante de entidades públicas peruanas.

## BIBLIOGRAFIA

- Argyris, C. (1955). "Some Characteristics of Successful Executives". *Personnel Journal*, June.
- Bass, B. "Leadership: Good, Better, Best" (1985). *Organizational Dynamics*, 13.
- Bass, B. y B. Avolio. (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture" *Public Administration Quarterly*, 17.
- Blake, R. y J. Mouton (1984). "Overcoming Group Warfare". *Harvard Business Review*, 62.
- Bluedron A. (1992). "Corporate Culture and Performance Review". *Journal of Management*.
- Fiedler, Fred E. y Robert J. House "Leadership theory and research: A report of progress" in Key Review in Managerial Psychology, Chichester, U.K.: Wiley.
- Bowers, D.G. y S. E. Sheashore (1966). "Predicting Organizational Effectiveness with a Four Factor Theory of Leadership" *Administrative Science Quarterly*.
- Cameron, K. S. (1984). "The Effectiveness of Ineffectiveness". In B. M. Staw y L.L. Cummings (Eds). *Research in Organizational Behavior*, Vol &. JAI Press, Greenwich, Ct.
- Connolly, Terry; Edward M. Conlon y Stuart J. Deutsch (1980) "Organizational Effectiveness: A multiple Constituency Approach". *Academy of Management Review*, 5.
- Daft, Richard L. (2000). "Teoría y Diseño Organizacional". International Thompson Editores S.A., pp 59-64.
- Deal, T. E. y A. Kennedy (1982). "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life". Reading, MA: Addison Wesley.
- Denison, D. (2001). "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line".
- Denison, Daniel R. y Mishra, Aneil K. "Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence", *Academy of Management Proceedings*, 1989
- Denison, D., R. Hooijberg y R. Quinn (1995). "Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership". *Organization Science*, 6.
- Etzioni, A. (1960) "Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion" *Administrative Science Quarterly*.
- Farris, George F. y Francis G. Lim (1969). "Effects of Performance on Leadership, Cohesiveness, Satisfaction and Subsequent Performance", *Journal of Applied Psychology* 53.
- Fiedler, Fred E. y Martin M. Chemers (1974). "Leadership and Effective Management" Glenview Ill, Scott. Foresmann, 1974.
- Fiedler, F. y J. García (1987). "New Approaches to Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance".
- Georgopoulos, B. y Arnold S. Tannenbaum (1957). "A Study of Organizational Effectiveness". *American Sociological Review*. Vol 2.
- Ghiselli, Edwin E. (1971). "Explorations in Managerial Talent", Pacific Palisades, California.
- Goodman, PS., R.S. Atkin y F.D. Schoorman (1983). "On the Demise of Organizational Effectiveness Studies", in K.S. Cameron and D.A. Whetten (Eds.), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, Academic Press, New York.
- Gordon, G. y N. DiTomaso (1992). "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture". *Journal of Management Studies*, 29.
- Hannan, Michael T y John H. Freeman "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82, 1977.
- Henri, J. (2002). "Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap". Université Laval. No publicado.
- Hersey, Paul y Kenneth H. Blanchard (1982). "Management of Organizational Behavior" Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Hofstede y Spencer (1992). "Measuring Organizational Cultures". *Administrative Science Quarterly*.
- House, R. J. (1971). "A Pat-Goal Theory of Leader Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 16.
- House, R. y M. Baetz (1979). "Leadership. Some Empirical Generalizations and New Research Directions". *Research in Organizational Behavior*, vol 1.
- Kotter J. y Heskett, J (1992). "Corporate Culture and Performance". New York. The Free Press.
- Lawrence, Paul and Lorsh, Jay (1967). "Differentiation and Integration in Complex Organizations"; *Administrative Science Quarterly*, Vol 12, 1967

- Mahoney T., T. Jardee, y N. Allan (1960). "Predicting Managerial Effectiveness". *Personnel Psychology*.
- Martin, J (1992). "Cultures in three Organizations: Three Perspectives". London. Oxford University Press.
- Mumford, M., S.J. Zaccaro, J.F. Jhonson, J.F. M. Diana, y J. Gilbert y K. Threlfall (2000) "Patterns of leader characteristics: Implications for performance and development". *The Leadership Quarterly*, 11.
- Negandhi, Anant; Reimann, Bernard; "Task environment decentralization and Organizational Effectiveness", *Human Relations*, Vol 26, 1973.
- Ogbonna, E. y L. Harris (1998) "Organizational Culture: Is Not What You Think..." *Journal of General Management*. 3.
- Ogbonna E. y L. Harris (2000). "Leadership Style, organizational culture y performance: empirical evidence from UK companies". *Human Resource Management*, 11.
- Ostroff, Ch. y N. Schmitt (1993). "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency". *Academy of Management Journal*, 36.
- Pascale, R. T. y A.G. Athos (1981). "The Art of Japanese Management: Applications for American Executives". New York: Simon & Schuster.
- Peters, T. y R. Waterman (1982). "In Search of Excellence". New York: Random House.
- Quick, J.C. (1992). "Crafting an Organizational Culture: Herb's Hand at Southwest Airlines". *Organizational Dynamics*, 21.
- Quinn, R y Cameron, K. (1983). "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence". *Management Science*, 29.
- Quinn, R. E. (1984). "Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Model". *Managers and Leaders: An international perspective*. New York, Pergamon.
- Quinn, R.E. y J. Rohrbaugh (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis" *Management Science* 29.
- Schein, E. (1985). "Organizational Culture and Leadership". Jossey Bass.
- Scholz, C. (1987) "Corporate Culture and Strategy: The Problem of Strategy Fit". *Long Range Planning*, 25.
- Teas, R. K. (1981). "An Empirical Test of Salesperson's Job Expectancy and Instrumentality Perceptions". *Journal of Marketing Research*. 18.
- Throlindsson, T. (1987). "The Skipper Effect in the Icelandic Herring Industry". Reykjavik: Universidad de Islandia.
- Tsui, A. (1990) "A Multiple Constituency Model of Effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level" *Administrative Science Quarterly*, 35.
- Vroom, V y P. Yetton (1974). "Leadership and Decision Making" Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Weiss, Carlol H. (1972) "Evaluation Research: Methods of Assessing Program Effectiveness" Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Whetten, D.A. (1978). "Coping with Incompatible Expectations. An integrated view of Role Conflict". *Administrative Science Quarterly* 23.
- Zammuto, Raymond F. "Assesing Organizational Effectiveness" State University of New York Press, Albany, 1982.

## Anexo N° 1

## Grupo A de la muestra

**Organizaciones Gubernamentales Peruanas dedicadas a la provisión de  
Infraestructura Productiva y Social Básica**

<b>N°</b>	<b>Agencia</b>	<b>Función Básica</b>
1.	DEP/MEM	Electrificación Rural
2.	PERT/MTC	Infraestructura vial
3.	FONCODES	Infraestructura social básica
4.	INFES	Infraestructura de Salud y Educación
5.	PRONAMACHS	Manejo de suelos e Infraestructura básica agrícola (centrales hidroeléctricas canales).
6.	CONTRADROGAS	Desarrollo alternativo
7.	INADE	Proyectos de desarrollo de escala regional
8.	PRONAP	Infraestructura e Saneamiento
9.	FITEL	Infraestructura Rural de Telecomunicaciones
10.	PSI	Infraestructura agrícola (irrigaciones)
11.	FONDEPES	Infraestructura Pesquera
12.	PCR/MTC	Caminos Rurales

Anexo N° 2

**Encuesta Asistida para determinación de Grupos de Interés Relevantes**

**PREGUNTA UNICA**

**Desde su punto de vista, ¿Cuáles de los mencionados constituyen grupos con interés legítimo en el desempeño integral de su organización? Asigne a los que consideren tienen interés legítimo una ponderación de 1 a 7 dependiendo de cuan importante considera Ud. es lograr satisfacer los intereses de dicho grupo.**

- Poblaciones beneficiadas o a beneficiarse con sus proyectos, o usuarios de sus servicios, según sea el caso.
- Trabajadores de su institución.
- Otras entidades gubernamentales (indicar cuáles)

.....  
.....

- Alta Dirección del Sector al que pertenece su institución.
- Otras entidades sectoriales (indicar cuáles)

.....  
.....

- Proveedores.
- Prensa.
- Partidos políticos.
- Iglesia.
- Organizaciones No Gubernamentales.
- Otros (señalar)

.....  
.....

**Anexo N° 3**

**Encuesta para determinación de Efectividad Organizacional mediante el enfoque de intereses**

**PREGUNTA N° 1**

**¿En general, en que medida siente que la entidad ..... realiza su trabajo en la forma que a Ud. le gustaría que lo hiciera? Asigne un valor entero entre 1 (en ningún grado) y 7 (totalmente).**

**PREGUNTA N° 2**

**¿En que medida la entidad ..... satisface sus expectativas en cuanto a sus roles y responsabilidades? Asigne un valor entero entre 1 (en ningún grado) y 7 (totalmente).**

**PREGUNTA N°3**

**Si Ud. estuviese en la posibilidad de hacerlo ¿En que medida cambiaría la forma en que la entidad ..... efectúa su trabajo? Asigne un valor entero entre 1 (en ningún grado) y 7 (totalmente).**