

aa 17295

TESIS
PSY
D8

**UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS PROPIEDADES
MOTIVANTES DEL PUESTO DE TRABAJO EN JEFES DE
DEPARTAMENTO Y SUPERVISORES DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS**

Trabajo de Investigación presentado por

Jessica Margarita DUARTE BARBOZA

a la
Escuela de Psicología
Como requisito parcial para obtener el título de
Licenciado en Psicología

Profesor Guía:

Guillermo ALVAREZ

Caracas, Septiembre de 1996

A mis padres:

Damaris Margarita y

José Benito,

por sus dotes especiales de apoyo y comprensión,

por respetar mis procesos,

y por haberme acompañado y alentado en los momentos más difíciles,

dándome siempre razones para luchar, para crecer, para esperar y para amar.

Gracias.

A Jorge:

Simplemente porque te amo.

AGRADECIMIENTO

Tuve personas a mi alrededor que hicieron posible que conociera las mejores formas de trabajar y de crecer. Todas me dieron mucho de sí mismos, y estuvieron cerca de mí una y otra vez. Aquí, quiero dejar constancia de mi agradecimiento a esas personas que me facilitaron el camino.

Al asesor de este trabajo, Prof. Guillermo Alvarez, por sus conocimientos y su paciencia, pero muy especialmente por la confianza depositada en mí, y por la calma que supo transmitirme cuando el proceso se me hizo difícil.

A todo el equipo de la Gerencia de Calidad Total de la CANTV, en especial a la Licenciada Mirela Verrelli, por abrirme las puertas de la empresa, y por estar siempre dispuesta a compartir conmigo su experiencia, sus consejos y sus recursos.

A mis colaboradores incondicionales, el padre Azagra, Zory y Archi, quienes me brindaron su tiempo y sus conocimientos, configurando a mi alrededor un firme y confortable apoyo.

A mis grandes amigas, Margarita y Karina, por servirme de estímulo y apoyo incondicional, por las preocupaciones compartidas, y por los buenos momentos vividos.

A Pedro, ese ser tan especial que con su amor supo abrirme una nueva visión de la vida, mientras me ayudaba a encontrar mi esencia y me enseñaba lo invaluable de una sonrisa.

A todos, porque su ayuda fué inestimable para la elaboración de este proyecto,

Gracias.

INDICE GENERAL

	pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INDICE GENERAL	iv
INDICE DE CUADROS	v
INDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
CAPITULO I: INTRODUCCION	12
CAPITULO II: MARCO TEORICO	16
1.CONCEPCION DE LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA SOCIAL	16
2.LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
2.1.CONCEPTUALIZACIONES SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	24
2.2.TIPOLOGIA CULTURAL DE ROGER HARRISON	32
2.2.1.Valores e Ideologías.	35
2.2.2.Marco Conceptual	35
2.2.3.Hacia la resolución de un Conflicto	39
2.2.4.Conclusión	44
2.2.5.El cuestionario de Tipología Cultural	47

3. ESTUDIOS SOBRE SATISFACCION LABORAL: CLAVE PARA ENTENDER LO QUE LOS EMPLEADOS BUSCAN EN SU TRABAJO	48
4. LA MOTIVACION HUMANA	54
4.1. ESTUDIOS SOBRE MOTIVACION PARA EL TRABAJO	56
4.1.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.	56
4.1.2. Teoría de las Necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer.	57
4.1.3. Teoría de las Tres Necesidades de Mc Clelland.	57
4.1.4. Teoría del Establecimiento de Metas de Locke.	58
4.1.5. Teoría de la Equidad de Adams.	59
4.1.6. Teoría de las Expectativas de Vroom.	59
4.1.7. Modelo de Porter y Lawler.	60
4.1.8. Teoría Dual de Herzberg, Mausner y Syderman.	60
5. LA ACTIVIDAD DE TRABAJO COMO FACTOR MOTIVANTE	66
5.1. TEORIA DE LOS ATRIBUTOS REQUERIDOS POR LA ACTIVIDAD DE TURNER Y LAWRENCE	67
5.2. MODELO DE LAS CARACTERISTICAS DEL TRABAJO DE HACKMAN Y OLDFHAM	68
6. RELACION ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION	74
CAPITULO III: METODO	77

1.PROBLEMA	77
2.OBJETIVOS	79
3.HIPOTESIS	81
4.SISTEMA DE VARIABLES	82
5.DISEÑO	89
6.POBLACION	91
7.MUESTRA	91
8.INSTRUMENTOS	91
9.PROCEDIMIENTO	100
CAPITULO IV: RESULTADOS	102
1.ANALISIS DESCRIPTIVO	102
2.ANALISIS INFERENCIAL	110
3.DISCUSION	116
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFIA	131
ANEXOS	137
ANEXO A: Cuestionario de Cultura Organizacional.	138
ANEXO B: Cálculo de la confiabilidad Alfa-Cronbach al instrumento de Cultura Organizacional.	146
ANEXO C: Escala de Propiedades Motivantes del Puesto de	

Trabajo.	150
ANEXO D: Puntajes brutos de los sujetos del estudio.	153
ANEXO E: Descriptivos de tendencia central de las variables.	157
ANEXO F: Figuras de la distribución de la muestra, según las variables demográficas (sexo y edad) y situacionales (cargo y antigüedad en el cargo).	159
ANEXO G: Tabla de las correlaciones.	162
ANEXO H: Carta dirigida a los participantes del estudio.	164

INDICE DE CUADROS

No.	Contenido	pág.
1	Distribución de la muestra, según las variables a explorar.	103
2	Descriptivos de la muestra según las variables continuas: edad y antigüedad.	104
3	Descriptivos de la variable independiente: Cultura Organizacional.	105
4	Distribución de la muestra en cuanto a la tipología cultural predominante (la percibida en primer lugar).	108
5	Descriptivos de la variable dependiente: Propiedades Motivantes del Puesto.	109
6	Correlación entre la Cultura Organizacional y las Propiedades Motivantes del Puesto.	111
7	Correlación entre las variables exploradas y la Cultura Organizacional.	112
8	Correlación entre las variables exploradas y las Propiedades Motivantes del Puesto.	
9	Correlación entre los cuatro factores culturales.	114
10	Correlación entre las cuatro variables a explorar.	115

RESUMEN

El propósito del presente trabajo fué determinar la relación entre la Cultura Organizacional y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, así como también los efectos de algunas variables demográficas (sexo y edad), y situacionales (cargo y antigüedad en el cargo) sobre la Cultura Organizacional y sobre las Propiedades Motivantes del Puesto.

La muestra estuvo constituida por 110 empleados de una empresa de servicios ubicada en la ciudad de Caracas, pertenecientes a los cargos de jefes de departamento o supervisores.

El análisis de los datos se dirigió a determinar la relación entre las diferentes variables. Para ello se realizó un análisis descriptivo de los datos y un análisis inferencial, tipo correlacional. Los datos fueron procesados utilizando el programa estadístico "Statística for Windows" para computador personal, utilizándose un nivel de significación del 95%.

Los resultados de la investigación permiten afirmar que no existe relación significativa entre la Cultura Organizacional y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo para los empleados de la empresa estudiada, y que de las variables demográficas (sexo y edad) y situacionales (cargo y antigüedad en el

cargo) exploradas, sólo la edad afecta parcialmente a la Cultura Organizacional, y el sexo a las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.

A partir de los resultados se concluye la conveniencia de trabajar a la Cultura y a la Motivación como dos variables independientes y en tal sentido conocerlas y manejarlas con el fin de promover resultados más efectivos y productivos para la organización y para el individuo.

CAPITULO I

INTRODUCCION

La presente investigación surge a partir del tratamiento de dos grandes temas, como lo son la Cultura Organizacional y la Motivación para el Trabajo.

El tema de la Cultura Organizacional ha recibido una atención creciente en los últimos años por los académicos y practicantes de la psicología organizacional. Generalmente el esfuerzo se ha centrado en comprender cómo puede ser analizada, las maneras en que puede definirse y los aportes de la historia acerca de cómo se forma y se mantiene este profundo constructo, siempre orientado a conocer la manera en que puede ser usado para ayudar a las organizaciones. Según Schein (1990) el uso popular del concepto se ha hecho confuso por la etiqueta "cultura", que implica toda clase de patrones de comportamientos comunes que se ligan al conjunto de valores que el fundador de la empresa desea inculcar.

Parte de este trabajo incluye una revisión de las aproximaciones y de los diversos paradigmas acerca de la Cultura Organizacional. Pero para llevar a cabo el proyecto, se adopta la postura teórica de Roger Harrison (1972), basada en la división del constructo en cuatro dimensiones (cultura orientada al poder, al rol, a la tarea y a las personas), y se toma el cuestionario que el mismo autor elaboró. La primera parte del trabajo busca adaptar el cuestionario elaborado por Harrison a nuestro país, bajo el supuesto de que

puede ser usado para dar una medida empírica de la Cultura Organizacional. De esta manera, se ve a la cultura como un conjunto de propiedades de los grupos que pueden ser medidas a través de un cuestionario (Hofstede, G., Harris, M. y Luk Ch., 1992), y esto permite probar las hipótesis formuladas a este respecto.

Por otro lado el segundo gran tópico a tratar es el de la Motivación, temática que cobra interés y auge a partir de la década de los cuarenta, y hace referencia a los deseos e intereses que tiene una persona para la realización de cualquier actividad (Alvarez, 1994). A partir de este punto, autores como Maslow, Alderfer, McClelland, Locke, Adams, Vroom, Porter y Lawler, y Herzberg (c.p. Blum, 1981; Robbins, 1987; y Chiavenato, 1994), han desarrollado una serie de teorizaciones que han intentado explicar el problema de la motivación, mientras que otros, partiendo de alguno de los modelos, se han dedicado a investigar las variables que se relacionan con este problema.

De estas teorías surgen posteriormente las Teorías de las Características de las Actividades de Turner y Lawrence (s.f. c.p. Robbins, 1994), y luego se desarrolla el modelo de las Características del Trabajo de Hackman y Oldham (1980) el cual se adopta como modelo motivacional en esta investigación. Este modelo, se centra en el perfeccionamiento de las dimensiones del trabajo con el objetivo de hacerlo más atractivo y así aumentar la motivación, y ha probado ser eficiente en este sentido (Oldham y Hackman, 1981).

Una vez revisados los antecedentes de la Cultura y la Motivación, cabe mencionar los elementos que justifican la importancia de de este estudio.

En primer lugar, tal como lo plantean Hirschhorn (1987), Menzies (1960) y Schein (1985) (c.p. Schein, 1990), la Cultura Organizacional parte de un grupo de personas que han aprendido a creer en supuestos comunes. Estos supuestos provienen de los patrones automáticos de percepción, de pesamientos, sentimientos, y conductas que proporcionan significados, estabilidad y comodidad; y la ansiedad que surge de la incapacidad para poder entender o predecir los eventos que ocurren alrededor del grupo se ven reducidos por los aprendizajes compartidos. Entonces, resulta valioso para la Psicología Organizacional el mayor conocimiento de este constructo, ya que posee la función de reductor de la ansiedad, y funje como un mecanismo de defensa y de adaptación para los individuos que se inician en una organización. Por otra parte, Harrison (1972) refiere que la base de la resolución de los conflictos organizacionales se centra en el conocimiento de las ideologías que lo subyacen; y Denison (1991) plantea que la cultura, entendida como el conjunto de parámetros que determina el ambiente dentro del cual se hace el trabajo, afecta el rendimiento de la organización, siendo esta otra razón que justifica el valor de su estudio.

En segundo lugar se deriva la importancia de estudiar la motivación, partiendo del punto de que se sabe que la motivación, al igual que la cultura, se relaciona en forma directa con la productividad y el rendimiento (Denison, 1991). A través del diseño del trabajo, se pueden lograr también beneficios

para los empleados, ya que este permite al empleado sentirse reconocido, responsable y autónomo en las funciones del puesto (Alzolar y Crespo, 1995).

De esta forma, este estudio presenta dos marcos de referencia para evaluar el ambiente de trabajo, y más específicamente trata de establecer si existe algún tipo de relación entre la Cultura Organizacional y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo. Al mismo tiempo, se desea conocer si estos constructos se ven afectados por algunas variables demográficas (sexo y edad) y situacionales (cargo y antigüedad en el cargo).

El presente estudio pretende ser un aporte a la comprensión de los sistemas organizacionales, y pretende mejorar el conocimiento de las variables que intervienen en sus complejos procesos. Tal pretensión se logra a través del análisis de datos cuantitativos que provienen de la información aportada por los participantes del estudio, quienes confiaron en la garantía de confidencialidad que debe brindar la labor ética del investigador.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Para los fines del estudio, se desarrollaran cinco grandes tópicos teóricos que fundamentarán la comprensión y el análisis de las variables del proyecto, a saber: La Concepción de la Organización como un Sistema Social, La Cultura Organizacional, Estudios sobre Satisfacción Laboral, La Motivación Humana y La Actividad de Trabajo como Factor Motivante.

1. LA CONCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA SOCIAL

"Llévense todo, salvo mi organización, y en diez años seré de nuevo el primero" (Andrew Carnegie, c.p. Harmon y Jacobs, 1985).

Oliver y Sheldon (1923, c.p. Villegas, 1988), a principios del siglo, definían a la organización como "El proceso de compartir el trabajo que los individuos tienen que realizar, con las facultades necesarias para su ejecución, de forma que las misiones así constituidas proporcionen los mejores conductos para la aplicación sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible" (p. 44); y de esta manera enfatizaban que la coordinación de esfuerzos era el factor fundamental para el buen funcionamiento organizacional.

Posteriormente, se planteó que la organización provee una estructura invisible, a través de la cual diversos componentes se integran en un esfuerzo común, pero que es más que organigramas y líneas de relación o procedimientos; vista más bien como un medio para "delegar autoridad y asignar funciones a los individuos dentro de un conjunto de normas generalmente aceptadas para todas las personas que trabajan en la organización" (Villegas, 1988. p.44).

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1992), plantean que las organizaciones se diferencian de otras personas, porque sus acciones están dirigidas hacia metas y objetivos que logran alcanzarse con mayor eficacia y eficiencia, a través de la acción concertada de los individuos que la forman. De esta manera, permiten proporcionar bienes y servicios, y crean los ambientes en los que la mayoría de las personas pasan su vida, influenciados por el sistema en el que se desenvuelven.

Desde esta perspectiva, se plantea que las organizaciones poseen tres características importantes: conducta, estructura y procesos; y se propone como lógica que la gente lleva consigo cierta conducta (por ejemplo necesidades, personalidad, actitudes) cuando se convierte en parte de la estructura de una organización (que progresa, cambia), y dentro de esta estructura participa en los procesos de comunicación, toma de decisiones, recompensas y evaluación (Gibson y col., 1992).

Daft y Steers (1992), definen las organizaciones como entidades sociales orientadas al logro de metas, que poseen un sistema de actividad estructurado y

un límite establecido, donde el componente fundamental es el ser humano. Plantean que las organizaciones existen para un propósito explícito y son creadas para alcanzar uno o mas objetivos fundamentales. La estructuración de un sistema de actividades se refiere a que tienen labores específicas subdivididas en departamentos y actividades independientes, con una jeraquía de autoridad y responsabilidad claramente definidos para llevar a cabo procesos de toma de decisiones.

En cuanto a las formas en que se manifiestan, Light, Keller y Calhoun (1991), plantean que la mayoría de las organizaciones formales están establecidas en forma burocrática aún cuando varían considerablemente al tipo ideal establecido. De acuerdo al tipo ideal de Weber (1922, c.p. Light y col 1991), las organizaciones burocráticas cumplen con cinco características: a) La división del trabajo en tareas relativamente específicas, b) Una jerarquía de oficios con personas responsables una sobre otra, c) Reglas y regulaciones explícitamente establecidas, d) La impersonalidad en la toma de decisiones y d) Recompensas y promoción con base al mérito. Esta posición ha sido muy criticada por su tendencia a "deshumanizar al empleado", considerándolo como "un ser dócil, pasivo y dependiente"(Schultz, 1985 p.284), por lo que surge la teoría moderna de la organización, adoptando una perspectiva diferente de la naturaleza humana.

La concepción de la teoría moderna, adopta un punto de vista que se asocia con la teoría Y de Mc Gregor (c.p. Schultz, 1985), la cual supone que el hombre tiene una fuerte motivación intrínseca por buscar y aceptar responsabilidades y tareas. De acuerdo a esta posición, las organizaciones

deben: a) enriquecer y ampliar los puestos, b) permitir la participación activa del personal en la formulación de políticas a todos los niveles (lo que facilita la adaptación a las nuevas situaciones y la aceptación de los procesos de cambio) y c) ofrecer mayores oportunidades de expresión, creatividad y realización personal. En la actualidad se supone que todo esto contribuye a mejorar la calidad de la vida laboral, y es por esto que comienza a difundirse y a ser tomado en cuenta cada vez más.

Robbins (1987), por otra parte, plantea que para estudiar las organizaciones, es necesario considerar tres factores básicos de su estructura: 1) El grado de complejidad, 2) El grado de formalización y 3) El grado de centralización.

1) Para el grado de complejidad, se distinguen tres formas de diferenciación: la horizontal, que se refiere a las diversas ocupaciones que requieren destrezas y conocimientos especializados, y que implica mayor complejidad a mayor número de ocupaciones; la vertical, que se refiere a los niveles que comprende la jerarquía organizacional, y que implica mayor complejidad y dificultades comunicacionales, siempre que exista mayor distancia entre la alta gerencia y los operativos; y la espacial, referida al grado en que la ubicación de las instalaciones se hallan geográficamente dispersas.

2) La formalización denota el grado de estandarización de los puestos de trabajo, entendiendo por esto que ante un gran nivel de formalización, existe un mínimo de libertad respecto a lo que ha de hacerse, al momento

para hacerlo y a la manera de hacerlo. Cuando esta es escasa, los comportamientos laborales están poco programados y los empleados poseen mayor libertad para ejercer su trabajo.

3) La centralización, es un término que designa el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Cuando los ejecutivos de la alta gerencia son los encargados de tomar todas las decisiones y los gerentes de nivel inferior se limitan a cumplir con sus directivas, existe mayor centralización; y en la medida en que más participe el personal cercano a la situación, mayor descentralización mostrará la organización.

Robbins (1987), explica que las estructuras o tipos de arreglos jerárquicos que se hacen en las unidades que integran una empresa, suelen ser de cuatro tipos: a) Estructuras simples, con un bajo nivel de formalización, y donde la autoridad está centralizada en una sola persona; b) Estructuras Funcionales, en las que tienden a agruparse las especialidades ocupacionales semejantes y afines, bajo un jefe funcional que reporta a las oficinas centrales; c) Estructuras por Producto, organizadas a partir de las líneas del producto, donde cada grupo es responsable de las tareas que rodean su producto, con un control centralizado en su gerente; y d) La Estructura Matricial, la cual combina las estructuras funcionales y de producto, por lo que los miembros tienen una doble tarea.

Es importante considerar la relación que la organización mantiene con el ambiente. Desde esta perspectiva, Schein (1990, c.p Alzolar y Crespo, 1995),

considera que el medio ambiente dentro del cual se desenvuelve una organización, produce presiones constantes para que la misma cambie, se adapte y crezca, cumpliendo así sus exigencias. En esta relación, parecen existir una serie de fuerzas externas que deben ser analizadas para poder comprenderla y existen una serie de funciones que se deben cumplir, y estas provienen tanto de las normas culturales y sociales como de las fuerzas económicas. Asimismo se plantea que los empleados tienen papeles extrínsecos que están acompañados de exigencias, expectativas y normas culturales que llevan a la organización, y que el medio ambiente es inestable y exige a la organización una capacidad para responder a los cambios que imperan.

Es así como resulta apropiado concebir la noción de la organización como un sistema abierto, es decir como "un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción, que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos/energía/materia, unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente) para suministrar información/energía/materia" (Chiavenato, 1994, p.8-9). El autor expone, que si bien el ambiente es una fuente de recursos e insumos, también lo es de contingencias y amenazas para el sistema.

Tavistock (1963, c.p. Chiavenato, 1994), estudia el sistema resaltando el proceso de transformación y propone el enfoque del sistema sociotécnico. Según este modelo toda organización consta de una combinación de tecnología y de personas que se relacionan recíprocamente. Este sistema, se constituye de tres subsistemas principales: "**1.Sistema técnico o de tareas**, que incluye el

flujo de trabajo, la tecnología involucrada, los desempeños que la tarea exige.; **2.Sistema gerencial** o administrativo, que implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, el modo como se toman las decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos; **3.Sistema Social** (humano o personal-cultural), que se relaciona en primer lugar con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de las necesidades personales. En el sistema social también están incluidos la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales" (p.18).

Para los propósitos de la investigación, resulta útil adoptar la concepción de "organización" como un sistema abierto, que se encuentra en un medio inestable, y que se plantea un objetivo o situación deseada que debe alcanzar.

Bajo la suposición de que es útil poder explicar y predecir el comportamiento en una organización vale la pena señalar lo que es el Comportamiento Organizacional. Este término se emplea para designar a la "disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas" (Robbins, 1987, p. 6).

Asimismo, en la actualidad suelen sugerirse nuevas formas de organizaciones mas adaptables, que enfatizan la apertura, la confianza y el liderazgo participativo, y es así como surge el Desarrollo Organizacional (DO). El DO se define como "Un programa dirigido a cambiar actitudes, valores y

creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambios técnicos que se requieren, generalmente con la ayuda de un agente de cambio externo o consultor" (Dessler, 1991, p. 327).

Schultz (1985) en este sentido, plantea que los agentes de cambio suelen diagnosticar los problemas de la empresa e idear estrategias para resolverlos, interviniendo en todas las secciones de la empresa, y casi siempre comenzando por la alta gerencia.

Partiendo de este punto, se estima que para alcanzar un nivel más eficaz de comprensión del comportamiento, es necesario estudiar el contexto social que contribuye con la elaboración de las percepciones que las personas emplean para interpretar el ambiente en el cual se desenvuelven. Es por esto, y con el fin de abarcar una visión más amplia del funcionamiento del individuo en la organización, que en el próximo apartado, se desarrollará el tema de la Cultura Organizacional.

2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

"Todas las corporaciones de éxito liberan, aprovechan, dirigen y convierten la energía humana en intensidad corporativa a través de uno o más poderes de la personalidad" (Harmon, 1988 p. 56).

2.1. CONCEPTUALIZACIONES SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

El término cultura tiene muchos significados y connotaciones, y constituye un atributo de cada organización, que existe y es importante por sus consecuencias y el efecto que genera en el comportamiento (Schein, 1988). En tal sentido, la "Cultura Organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento organizacional" y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones (Allaire y Firsirotu, 1988, "Eds". p. 33).

Lo que parece estar claro, es la gran diversidad de enfoques en lo que se refiere al término dentro de la literatura actual. Entre las definiciones encontradas, Vázquez (1990, p. 93) menciona las de autores como W. Ouchi, en su Teoría Z, para el cual " La cultura de una empresa esta constituida por la tradición y el clima y que implica valores."; Peters y Watterman, "directrices y valores, compartidos de una empresa"; o Deal y Kennedy "la cohesión de valores, mitos, héroes y símbolos"; reforzando la idea de que aún, no se acaba de tratar o definir el tema en forma homogénea.

En el análisis que Vázquez (1990) realiza sobre el tema, plantea que en general todos los autores están de acuerdo en considerar, que la cultura es un sistema de valores compartidos, el conocimiento o creencia de cómo funcionan los asuntos y su interacción con las personas que forman la organización, y el conocimiento de cómo son las estructuras organizativas y los sistemas o medios de control que se utilizan para conseguir determinadas normas o comportamientos, llegando a definirla como "la forma en que aquí se hacen las

cosas" (p. 94). Suele reconocerse la existencia de un conjunto de valores, creencias y significados compartidos por los miembros de una organización.

Schein (1988), expone que a su juicio el término "cultura" debería reservarse para: "El nivel más profundo de *presunciones básicas y creencias* que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha *aprendido* el grupo ante sus problemas de *subsistencia* en su medio externo, y ante sus problemas de *integración interna*. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel mas profundo de presunciones ha de distinguirse de los artefactos y valores, en la medida en que estos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura" (p. 23-24).

Este autor, hace referencia a diversos elementos culturales, y los representa en tres niveles: Las Presunciones Básicas, como la esencia de la cultura; Los Valores; y Los Artefactos y Creaciones. Los dos últimos derivados de la esencia cultural. A continuación se esquematizan los tres Niveles distinguidos:

Artefactos y Creaciones

(Visibles pero con frecuencia no descifrables)

- Tecnología
- Arte
- Esquemas de conducta visibles y audibles

Valores

(Mayor grado de conciencia)

- Confrontables en el entorno físico
- Confrontables solo por consenso social

Presunciones Básicas

(Dadas por sentadas, invisibles, Preconcientes)

- Relación con el entorno
- Naturaleza de la Realidad, el tiempo y el espacio
- Naturaleza del género humano
- Naturaleza de la actividad humana
- Naturaleza de las relaciones humanas

(Adaptación de Schein, 1988, p. 30)

Campbell y Dunnette (1970, c.p Robbins 1987, p. 440), por su parte, conciben a la cultura como un término que denota la manera como los empleados perciben las siguientes siete características :

1. *Autonomía individual*: grado de responsabilidad, independencia, oportunidades de ejercer iniciativa dentro de la organización.
2. *Estructura*: grado de normas y reglas, cantidad de supervisión directa para controlar, vigilar.
3. *Identidad*: de los empleados con la organización y no con su grupo o campo de trabajo.

4. *Apoyo*: grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus empleados.

5. *Desempeño- premio*: adecuación de la distribución.

6. *Tolerancia del conflicto*: grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

7. *Tolerancia del riesgo*: grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

En general, se le ha atribuido a la cultura, estar compuesta por diversos elementos, y dentro de ellos, los mas comunes a las distintas conceptualizaciones según Naranjo (1993, c.p. Blasco y Gzásó, 1994), son:

1. El ambiente de negocio, entendido como una gran influencia ante la cual debe enfrentarse cada compañía, de acuerdo a sus productos, clientes y tecnologías entre otros;

2. Los Valores, como un conjunto de conceptos y creencias básicas que definen el "éxito", y establecen modelos de acción;

3. Héroes, que personifican los valores y como tal son modelos tangibles para que los trabajadores los sigan;

4. Ritos y Rituales, o rutinas sistemáticas y programadas de la vida diaria, que enseñan a los trabajadores lo que se espera de ellos;
5. La Cadena Cultural, medios primarios de comunicación (informales) que transporta los valores corporativos;
6. La tecnología, hábitos y conductas aprendidas;
7. La valoración social de los puestos de trabajo, funciones y su estratificación, que plantea el "qué, cuándo y cómo" se asignan ciertas responsabilidades;
8. Los roles, enseñados y permitidos para mantener la cohesión del grupo social.

Tunstal (1985, c.p. Harmon y col. 1988), define el término de cultura en una compañía como "la amalgama de valores compartidos, patrones de conducta, moral, símbolos, actitudes, y formas normativas para realizar el trabajo, los cuales, más que los productos o servicios, contribuyen a diferenciarla de los demás" (p. 39).

Se considera que resulta muy importante conocer profundamente la cultura, ya que esta parece constituir la identidad propia de la organización, crea límites para la misma y facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses "egoístas del individuo" (Robbins, 1987, p.

444); asimismo, incrementa la estabilidad del sistema social (por las normas) y constituye un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y moldeando las actividades y los comportamientos.

En cuanto a los métodos de conservación de una cultura, Robbins (1987) plantea, que resultan determinantes el proceso de selección del personal (de sujetos que encajen en ella, y acepten sus principios), la actuación como modelo de la alta gerencia (de lo aceptable y lo prohibido) y el proceso de socialización como un medio para adecuar a los valores relevantes para cada organización. Se estima que al actuar en forma coherente, se facilita la proyección de una imagen compartida, y se aporta los recursos para funcionar con una genuina visión de éxito.

Denison (1991), expone una definición de cultura organizacional (CO) que resulta de fácil comprensión e integra lo comúnmente planteado: (CO) "se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos" (p.2).

Schneider y col. (1994), plantea en la misma línea que la cultura se refiere a los patrones generales, las costumbres, las creencias y los valores de una organización; y que las acciones de la alta gerencia, ejerce una fuerte influencia sobre esta. Se describe, que a través de la observación y la interpretación de sus acciones, los empleados están capacitados para comprender qué cosas son las que marcan su camino, y por qué la organización

se centra en ciertas prioridades. La cultura entonces, parece provenir de las asunciones, valores y filosofías que los empleados interpretan y experimentan.

De esta manera, se supone que la cultura es creada y transmitida principalmente, por el proceso del "compartir" de los empleados de sus interpretaciones y eventos, o a través de las historias que se cuentan; considerando a su vez, que las características que se atribuyen a la organización provienen de sus creencias y comentarios acerca de la calidad de la gerencia, más que de las cualidades de la organización como tal (Schneider y col., 1994). Los autores consideran que es imposible tener un servicio orientado al cliente, procurar innovación o cambio, si los empleados no le atribuyen estos valores a la gerencia. Además plantean que los empleados deben compartir sus atribuciones con otros empleados, para que esos aspectos de la cultura puedan llegar a formar parte de la organización.

Por otra parte Phillips (1994), asume el enfoque cognitivo de la cultura proveniente de la sociología y de la antropología, en el cual ésta es vista como "ideas, creencias y conocimientos" (Spradley, 1972, c.p. Phillips, 1994), y la define como un conjunto de ideas compartidas por un grupo de personas, que distingue al grupo. Dichas ideas parecen servir como guías acerca de las percepciones que son aceptables, los pensamientos, los sentimientos, las conductas; y ellos se manifiestan en el grupo a través de los valores, normas, y artefactos.

Estas ideas se encuentran en forma tácita entre los miembros (desarrolladas a través de la experiencia) y son aprendidas y transmitidas a

través de cada miembro del grupo. Se plantea, que no son directamente observables, y que los investigadores de los grupos en ambientes organizacionales deben conocer tales nociones para poder comprender la actividad humana en este contexto, por lo menos predecir sus "tendencias centrales" (Phillips, 1994, p.384).

Sackmann (1992), en una investigación que realiza, se centra en analizar la existencia y formación de subculturas en organizaciones, usando la metodología de investigación tradicionalmente empleada para el estudio de la cultura "la inductiva", que suele basarse en la realización de entrevistas a la gerencia, observaciones y análisis de documentos escritos para determinar sus principios y orientaciones. El objetivo, era estudiar la extensión de 4 tipos de conocimiento compartido por los miembros de la organización.

Para ello, el autor se basa también en una perspectiva cognitiva, específicamente en la perspectiva cognitiva- interpretativa para el "sentir colectivo", en la que los individuos usan su estructura cognitiva y los mecanismos estructurales para percibir e interpretar las situaciones (Seiler, 1973, c.p. Sackmann, 1992). Concretamente, dicha teoría propone la existencia de 4 clases de conocimiento cultural que forman un mapa cognitivo de la cultura de una empresa :

- a) El diccionario del conocimiento, que incluye descripciones, etiquetas y palabras o definiciones particulares que se usan en la Organización.; se refiere al "Qué" de las situaciones, su contenido, e indica qué es

considerado como un problema o elemento de reconocimiento y promoción.

b) El directorio del conocimiento, define eventos y sus relaciones causa-efecto; enfatiza el "Cómo" un problema específico es resuelto en una Organización dada y qué puede hacer la gente para ser promovida (este conocimiento es descriptivo en vez de evaluativo o prescriptivo).

c) Receta de Conocimiento, basada en opiniones prescriptivas para reparar y mejorar estrategias; expresa "Deberes" y recomienda ciertas acciones para resolver problemas. Esta muy relacionado con las normas.

d) Conocimiento Axiomático, se refiere a las razones y explicaciones de las premisas establecidas; trata acerca del "Por qué" las cosas pasan, por qué un problema surge y por qué la gente es promovida dentro de la Organización.

En la investigación se confirma que los elementos mencionados son parte de la esencia de la cultura y no de lo cotidiano, y se asume como una posición que permite realizar análisis culturales en la actualidad (Sackmann,1992).

2.2. TIPOLOGÍA CULTURAL DE ROGER HARRISON

En 1972, Roger Harrison publica un artículo en el cual presenta su "Tipología de las Ideologías Organizacionales", y aporta las bases para

desarrollar un cuestionario que puede determinar la cultura o ideología particular que predomina en una organización. Posteriormente, en 1976, esta idea es desarrollada por Charles Handy en su libro "Comprendiendo su Organización", y Handy reemplaza la frase de Harrison "carácter de su organización" por el concepto de "cultura organizacional", ya que consideraba que ésta involucraba de mejor manera "los sentimientos que permiten entender un estilo de vida" (Hebden, 1982, p. 54).

Según Hebden (1982), las ideas de Harrison permitieron estructurar el comportamiento organizacional, ya que se logró aplicar el concepto sociológico básico de "cultura", a través del rango de los tipos y las situaciones organizacionales. Se plantea, que si bien este concepto ha sido objeto de discusión en múltiples investigaciones, es Harrison quien elabora la instrumentación para usar los conceptos estructurados.

Harrison (1972), define el término "Ideología Organizacional" como los sistemas de pensamiento que determinan el carácter de las organizaciones. Plantea que la ideología de una organización afecta la conducta de su gente, su habilidad para encarar efectivamente sus necesidades y demandas y su manera para tratar con el ambiente externo; suponiendo además, que mucho del conflicto que tiene que ver con el cambio en la organización es realmente lucha ideológica, en la que cada grupo hace lo que considera una práctica normal y apropiada, y tiene la tendencia a considerar a los demás como grupos difíciles de trabajar, o sencillamente como grupos que están equivocados.

A partir de este punto, presenta las principales funciones de la ideología organizacional:

a)Especifica los objetivos y valores hacia el cual la organización tiene que ser dirigida y a través de los cuales su éxito y valor son medidos.

b)Describe la relación adecuada entre individuos y organización, es decir, "el contrato social" que legisla lo que la organización debería esperar de su gente y viceversa.

c)Indica como el comportamiento tiene que ser controlado dentro de la organización, y el tipo de controles que son legítimos.

d)Describe cuales son las cualidades y características de los miembros de la organización que tienen que ser valoradas y cuales no, así como también la manera en que tienen que ser compensadas o castigadas.

e)Le indica a los miembros cómo tienen que tratarse entre sí. Especifica si es de forma competitiva o colaboradora, de forma honesta o deshonesto, cercana o desafiante.

f)Establece métodos apropiados para tratar con el entorno externo. Define si es por explotación agresiva, negociación responsable o por explotación proactiva.

2.2.1. Valores e Ideologías

Para Harrison, la ideología de una organización es más que un grupo de recetas y prohibiciones, ya que también explica el por qué hay que hacer o no las cosas. De esta manera, se entiende el comportamiento de sus miembros, así como también el funcionamiento del entorno externo.

La ideología organizacional tiende a estar tan cargada emocionalmente, que al cuestionar ésta, normalmente se termina cuestionando los valores de la persona. Es por esto, que entre los integrantes de las organizaciones suele fundirse el pensamiento de "lo que es" y "lo que debería ser", aparentando ser consistente. En este sentido, Harrison advierte que los resultados de la investigación sobre el pensamiento son normalmente aceptados o rechazados en la base ideológica de los valores personales, en lugar de tratarlo bajo la probabilidad de que tales resultados sean ciertos.

2.2.2. Marco Conceptual

Harrison se plantea la tentativa de resolver las contiendas ideológicas no justificadas que interfieren con el funcionamiento general de una organización, dadas por la contaminación bajo la cual se enfrasan sus miembros. Para esto, resulta esencial desde su perspectiva, procurar el cambio y el desenvolvimiento a la luz del entendimiento y descubrimiento de los conflictos ideológicos que surgen en una organización.

De esta manera, como trabajo conceptual, postula cuatro organizaciones ideológicas: 1.Orientación al poder; 2.Orientación hacia un rol específico; 3.Orientación hacia un objetivo específico; 4.Orientación personal. Estas cuatro ideologías no suelen encontrarse en algunas organizaciones que se centran particularmente en una u otra. A continuación se describen y se comparan para enfatizar sus diferencias, y resaltar sus lados fuertes y los débiles.

"1.Orientación al *Poder*: una organización orientada al poder domina el medio y no acepta ninguna oposición. Es renuente a estar sujeta a ninguna ley o poder externo. En estas, los individuos que tienen el poder mantienen el control absoluto sobre los subordinados. Son organizaciones competitivas y celosas de su territorio. Siempre quieren expandir su control a expensas de los demás, explotando organizaciones más débiles. Algunas, ejercen el poder de una manera más suave, sin explotar tanto a sus empleados o a las empresas más débiles, pero manteniendo el mismo objetivo.

2.Orientación hacia un *rol* específico: estas organizaciones aspiran a ser lo más racional y ordenado posible. En contraste con la autocracia de las organizaciones orientadas al poder, hay preocupación por la legalidad, legitimidad y responsabilidad. La competencia y el conflicto son regulados o reemplazados por el acuerdo, las reglas y los procedimientos. Los derechos y los privilegios están cuidadosamente definidos. Mientras hay énfasis en la jerarquía y el estatus, existe moderación a través de la legitimidad y legalidad, como en una monarquía constitucional. La predictibilidad de la conducta es muy alta es

esta organizaciones, y la estabilidad y el respeto son tan valorados como la competencia. La respuesta correcta y seguida por el procedimiento establecido suele ser más valorada que la respuesta efectiva. Suelen ser sistemas rígidos y lentos, a los que les cuesta adaptarse al cambio.

3.Orientación hacia un *objetivo* específico: en estas organizaciones el archivo de un logro super ordenado es el mayor valor. Este no necesariamente debe ser económico, puede ser el de ganar una guerra reformando el gobierno o ayudando a los pobres. Lo importante es que estas compañías son evaluadas en términos de sus contribuciones a los logros super ordenados. Si hay alguna autoridad que impida activamente alcanzar los logros, esta es eliminada. Si los roles no están de moda, y las reglas o regulaciones son infuncionales para resolver problemas, estos son cambiados. Si los individuos no tiene las destrezas o conocimientos técnicos para dar las respuestas esperadas, ellos son reentrenados o reemplazados. No existe un compromiso ideológico hacia la autoridad, el orden o el respeto. La autoridad es considerada legítima sólo si está basada sobre el conocimiento o la competencia apropiada; esta no es legítima si sólo está basada en el poder o en la posición. Asimismo, es posible romper alguna reglas y regulaciones, si esto contribuye con la realización de las tareas.

Tampoco existe nada inherentemente competitivo en la orientación a la tarea. La estructura de la organización es formada y cambiada para ser compatible con los requerimientos de la tarea o la función a ser realizada. El énfasis está centrado en la rapidez, y en la flexibilidad de la

organización para adaptarse a las condiciones cambiantes. La búsqueda de la colaboración está en función de la consecución de las metas; las relaciones se establecen sobre la base de las metas y valores compartidos; y existe la búsqueda de avances en la relación con otras organizaciones. Este tipo de organizaciones suelen ser las más débiles, o una de las más débiles.

4. Orientación *Personal*: al contrario de las demás ideologías, las organizaciones personalmente orientadas existen principalmente para servir a las necesidades de sus miembros. La organización es un mecanismo por el cual sus miembros pueden satisfacer necesidades, que no hubieran podido satisfacer por ellos mismos. Solo algunas organizaciones están evaluando continuamente el valor individual de sus miembros como herramientas, y los aceptan o rechazan según convenga. Es decir, son evaluadas como herramientas por sus miembros. Por esta razón, son compañías que tienen una duración muy corta.

Cuando es absolutamente necesario, la autoridad puede ser asignada sobre la base de la competencia en la tarea a realizar, pero esta práctica se reduce al mínimo. Sin embargo, los individuos son valorados sobre la base del ejemplo, la ayuda y el cuidado. Los métodos de toma de decisiones son utilizados con mucho cuidado; la gente generalmente no espera hacer cosas que son incongruentes con sus propias metas y valores. Los roles son asignados sobre la base de las preferencias personales, y sobre las propias necesidades de crecimiento y aprendizaje. Por otra parte, la carga sin recompensas y las tareas poco

placenteras son compartidas equitativamente.” (Harrison, 1972; p.121-123).

Es importante destacar que la organización ideológica tiene un profundo efecto sobre la efectividad de la organización, ya que determina: a) cómo las decisiones son tomadas; b) cómo los recursos humanos son usados y; c) cómo el medio externo es aprovechado. Una organización tiende a ser internamente viable cuando la gente y sus sistemas quieren y necesitan la prescripción intensiva, y las satisfacciones dan un buen desempeño; y tiende a ser externamente viable cuando la organización abarca un microsoma del medio externo y da a los mismos cargos, valores y motivaciones.

2.2.3. Hacia la resolución de un Conflicto:

Según Harrison, una de las tensiones básicas está asociada a los tipos de ideologías discutidas hasta ahora, resultando en conflictos entre: a) Las cualidades y valores estructurales que determinan los intereses de la gente y ; b) Las cualidades y valores estructurales que determinan los intereses de las organizaciones. Desde esta perspectiva, se identifican 6 intereses que pueden constituir corrientes de tensiones ideológicas. Tres de estos intereses son de las personas y tres son de las organizaciones, tomando en cuenta la subordinación de las necesidades individuales a las de la compañía.

Los tres intereses de las personas son:

1. Seguridad económica, política o psicológica.

2.Oportunidades de reunión voluntaria para realizar logros que son personalmente significativos.

3.La oportunidad de crecimiento y desenvolvimiento propio, incluso cuando esto sea conflictivo con las necesidades de la organización.

Los tres intereses de la organización son:

1.Efectiva respuesta para tratar con medios complejos y peligrosos.

2.Saber tratar rápida y efectivamente con medios cambiantes y complejos.

3.Integración y coordinación para afrontar las necesidades y los logros de la organización.

A continuación se muestra la posición de cada ideología y de cada interés de las personas en un cuadro resumen, lo que muestra que las cuatro ideologías tiene contornos muy diferentes.

Intereses de la gente y de las organizaciones bajo cuatro tipologías culturales:

A. Intereses de la gente

	Seguridad contra la privación económica, política y psicológica.	Oportunidades para encargarse de logros que valgan la pena.	Oportunidades para lograr el crecimiento personal y el desenvolvimiento independiente para los logros de la organización.
Orientación al Poder	Bajo: Al placer de la autocracia.	Bajo: Al menos que haya una buena posición para determinar los logros de la organización	Bajo: Al menos que haya una buena posición para determinar los logros de la organización
Orientación al Rol	Alto: Asegurado por la ley y la procuraduría.	Bajo: Inclusive cuando se está en una buena posición para determinar los logros.	Bajo: Los logros son rígidos y las actividades son cercanamente prescritas.
Orientación a la Tarea	Moderado: La privación psicológica puede ocurrir cuando las contribuciones individuales son abundantes.	Alto: Una mejor relación con la organización.	Bajo: Lo individual no debería estar en las organizaciones si no se subscribe a alguno de sus logros.
Orientación a las Personas	Alto: El bienestar individual es esencial.	Alto: Solo si el individuo es capaz de generar sus propios logros.	Alto: Los logros de las organizaciones son determinadas por las necesidades individuales.

B. Intereses de las compañías

	Respuesta efectiva para el tratamiento de medios peligrosos.	Lidiar rápida y efectivamente con la complejidad del medio y cambio.	Integración interna y coordinación para el afrontamiento.
Orientación al Poder	Alto: Las organizaciones tienden a estar perpetuamente listas a pelear.	Moderado-Bajo: Depende del tamaño; la comunicación piramidal puede ser fácilmente obstruida.	Alto: Control efectivo emanado desde el tope.
Orientación al Rol	Moderado-Bajo: Las organizaciones son lentas para movilizarse y obtener incrementos en los ingresos.	Bajo: Lenta para cambiar la manera de proceder; los medios de comunicación son fácilmente obstruidos.	Alto: Exhibe un sistema de trabajo racional y cuidadosamente planificado.
Orientación a la Tarea	Moderado-Alto: La organización es lenta para tomar decisiones pero producen resultados efectivos.	Alto: Asignación flexible de recursos y cortos medios de comunicación que facilitan la adaptación.	Moderado: Integrados por una meta común; pero flexible, puede dificultarse la coordinación de la estructura.
Orientación a las Personas	Bajo: La organización es lenta para tomar decisiones y lenta para movilizarse a enfrentar conflictos.	Alto: Solo si el individuo es capaz de generar sus propios logros.	Bajo: Un logro común es difícil de archivar, y las actividades deben funcionar con los intereses individuales.

Según Harrison (1972), para la mayoría de las organizaciones no existe un encaje perfecto con ninguna de las tipologías. La tipología ideal

sería una orientación hacia el poder que pueda manejar inteligentemente la competencia, un poco de la orientación al rol para la estabilidad e integración interna, un poco de la orientación hacia la tarea para una buena solución de los problemas y rápida adaptación a los cambios, y suficiente orientación personal para conocer las preguntas de los nuevos requisitos, y así poder estar envuelto en todo lo que se necesita saber. Pero desafortunadamente esta mezcla de tipologías y sus consecuencias para la gente y las organizaciones inevitablemente parece traer conflictos internos, por lo que se concluye que tratar de mezclarlas no permite los privilegios y las ventajas que tiene cada una.

De esta manera Harrison declara que él no piensa que las organizaciones más viables y que brinden mayor satisfacción de las necesidades humanas resulte de estructuras monótonas con una tipología homogénea. Dese su parecer, se debe aprender a crear y mantener organizaciones que contengan la misma diversidad de tipologías y estructuras que son encontradas en los medios en los cuales las organizaciones deben vivir y crecer. Esto significaría que las organizaciones deben estar compuestas de partes separadas que sean tipológicamente homogéneas, estables y diferentes entre ellas.

Estas organizaciones podrían ser muy efectivas para trabajar en medios complejos, y pueden maximizar las satisfacciones para los distintos tipos de personas; sin embargo ellas están sujetas a una mayor cantidad de conflictos internos y diferencias ideológicas muy difíciles de tolerar. Por tanto, el manejo del conflicto en partes mutuamente independientes es un punto clave.

2.2.4. Conclusión

Harrison plantea que los conflictos ideológicos se seguirán agudizando dentro y fuera de las organizaciones tanto si son confrontados como si son evitados. Considera que en la medida en que se continúe educando a los niños permisivamente, se incrementará la presión de los jóvenes de las organizaciones para procurar una orientación personal; y en la medida en que se incremente la turbulencia y el tecnicismo se enfatizará la orientación hacia la tarea.

Hasta ahora cualquier cambio en las organizaciones significa una tendencia a degradar la distribución del poder, situación que es resistida por las personas que están más propensas a perder, usualmente los más antiguos ya que tienen un mayor estatus. Por esto se piensa que los conflictos ideológicos se incrementarán, así sean o no afrontados abiertamente.

A partir de este análisis surgen los métodos que los ejecutivos han encontrado para afrontar el conflicto, dirigidos a favorecer tanto a las organizaciones como a sus miembros, e incluso llegan a usar la tensión en forma creativa y competitiva. Por otro lado, los conflictos escondidos tienden a consumir la fuerza de la organización y llegan a irrumpir en su salud.

A partir de esto surge la importancia de aprehender las diferencias culturales inevitables, y posteriormente la necesidad de desarrollar estrategias que le permitan a cada organización lidiar con ellas.

Para sintetizar la teorización de Harrison (1972), cabe exponer la frase con la que inicia su artículo: "La resolución de conflictos organizacionales requiere un conocimiento de las diferencias ideológicas básicas que lo subyacen" (p.119), de allí la importancia del estudio de las tipologías culturales (En adelante, en éste trabajo se usará el término "cultura" por el concepto original de "ideología").

A partir de este orden tradicional de ideas, surge posteriormente la aproximación que realiza Charles Handy en 1976 (c.p.Graham y Saunders, 1991) acerca de las tipologías culturales. Este autor, considera que las organizaciones pueden clasificarse en cuatro culturas, que pueden estar presentes en diferentes departamentos o unidades de trabajo, y afirma que existen formas en las que puede medirse cada tipo. Tales culturas se distinguen según sea la direccionalidad de sus valores y su interacción: orientadas hacia el poder, la función (o rol), hacia la tarea o hacia las personas. A continuación se resumen, bajo la misma perspectiva desarrollada por Harrison:

1. Cultura orientada hacia el *Poder*: se caracteriza porque existe un líder dominante y poderoso en el centro de la organización, con gran influencia en la toma de decisiones, la cual ejerce a través de individuos claves, cercanos y de confianza. Hay pocas normas que acatar y la toma de decisiones es rápida; las organizaciones pueden moverse rápidamente y dependen del juicio y la calidad de la persona que está en el centro. Suele presentarse en la organizaciones empresariales nuevas, y también en algunos sindicatos.

2. Cultura orientada hacia las *Funciones(Rol)*: se caracteriza por tener una posición estable, donde el objetivo es alcanzar las metas organizacionales y lograr integrar las diferentes tareas para ello. Cada miembro tiene su propia tarea y si todos se desempeñan bien, dentro de los procedimientos establecidos, los resultados corresponden a lo planeado. Asumen pocos riesgos, las decisiones las toman comités y la creatividad e iniciativa individual son destructoras. Tienen éxito mientras el ambiente sea estable, les cuesta adaptarse a la necesidad del cambio.

3. Cultura orientada hacia la *Tarea*: énfasis en lograr que las cosas se hagan, y para ello reúnen los recursos y la gente apropiada, y asignan sus cometidos. Es una cultura de equipo, la jerarquía es mínima, y se valora la habilidad para contribuir al éxito del equipo. Suele presentarse en las grandes compañías, entre las operaciones de los pequeños grupos de profesionales. Son flexibles y sensibles, se utiliza la creatividad, pero pueden ser difíciles de dirigir y de controlar. No son apropiadas para los casos en que se necesita rutina y estabilidad. Se plantea que resulta agradable trabajar en ellas y que sintoniza con la ideología actual de cambio y adaptación, libertad individual y pocas diferencias de posición.

4. Cultura orientada hacia las *Personas*: no se encuentra en las organizaciones comerciales, pero si en las académicas y en labores de asesoría, en las que las necesidades de las personas deben ser satisfechas y son prioritarias. Existen para el beneficio de sus miembros y no para producir un resultado de bienes o servicios.

Handy sostiene que existen siete tipos de influencias que se asocian con el tipo de cultura que desarrolla una organización; a saber: la edad, la propiedad, el tamaño, la tecnología, las metas, el entorno y la gente. Se estima que este modelo resulta útil para entender cómo las organizaciones pueden "adaptarse efectivamente al medio en que operan" (Graham y Saunders, 1991, p. 15).

2.2.5. El Cuestionario de Tipología Cultural:

Harrison (1972), con base en las cuatro tipologías culturales descritas anteriormente (la cultura orientada al poder, rol, tarea y persona), construyó y validó un instrumento psicométrico de medida denominado "Diagnóstico de Ideología Organizacional", el cual va a ser utilizado a fines del presente trabajo. Este instrumento es catalogado posteriormente como "un cuestionario que le permite a los empleados compartir sus preferencias por cada forma cultural y su percepción sobre la cultura prevaleciente en la organización" (Hebden, 1982, p. 61). De este modo, puede determinarse la brecha entre las preferencias individuales de los empleados y las de la organización.

A lo largo de las revisiones realizadas, se pone de manifiesto que la importancia de estudiar la cultura organizacional está asociada con la necesidad de determinar, rescatar y reforzar los valores y la motivación de los empleados, ya que esto constituye un factor clave para definir el carácter de una organización, y contribuir con la orientación de su proceso de adaptación, reestructuración o cambio.

Atendiendo a esto se tiene que de todas las áreas en las cuales pueden presentarse dificultades en una organización, el área de la motivación es quizás una de las más estudiadas pero a su vez de las menos comprendidas. Es por esto que suelen centrarse los esfuerzos en ella con el fin de facilitar el proceso de dirigir y coordinar las actividades de las personas en la organización, dentro de un marco de comprensión y entendimiento mutuo. A continuación se desarrollará el tópico de la Satisfacción Laboral y seguidamente el de la Motivación Humana.

3. ESTUDIOS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL: CLAVE PARA ENTENDER LO QUE LOS EMPLEADOS BUSCAN EN SU TRABAJO.

Se ha demostrado frecuentemente que el trabajo es una actividad esencial del hombre, ligada a su condición de ser social. Visto de esta manera, según Brown (1980) el trabajo cumple una doble función: la de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad y la de integrar al hombre a la vida social. Tales elementos pueden reflejar la importancia de conocer lo que los empleados buscan en su trabajo y más aún, la forma en que puede promoverse la realización de las satisfacciones personales. Este mismo autor sugiere tres tipos de motivos que se relacionan en esta vinculación hombre-trabajo:

- a) Realizar el trabajo como un fin en sí mismo; ya que considera que es satisfactorio para los individuos el hecho de "hacer algo".

- b) Trabajar por motivos que se relacionan directamente con el ambiente laboral, ya que permite satisfacer necesidades intrínsecas. Por ejemplo, sentirse aceptado por el grupo.
- c) Para satisfacer necesidades extrínsecas impuestas por la sociedad de consumo.

Diversos autores se han aproximado a la definición de la Satisfacción Laboral relacionándola con la Motivación y las Actitudes, generándose una falta de acuerdo por la naturaleza interna de los procesos (Blum y Naylor, 1981). Esto ha dificultado su estudio y la determinación de los factores que en ella intervienen; sin embargo, a continuación se presentan tres definiciones comunes sobre la satisfacción laboral, que servirán de base para reportar hallazgos de investigaciones encontrados, extrapolables al estudio de la motivación:

.-"Dimensión del proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe sus necesidades y deseos, además de la forma en que deben satisfacerse" (Chruden y Sherman, 1979, p. 285)

.-"Una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto (.) el resultado ó consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto en relación con sus propios valores; o sea, con lo que desea ó espera de él. Tiene un sentido similar al placer" (Smith,P; c.p. Fleishmann, E ., 1979, p. 322)

.-"Una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en esos campos, o sea, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo". (Blum,M y Naylor,J, 1981, p. 522)

Una de las formas de focalizar la satisfacción en el trabajo es desde el marco de referencia de las actitudes. Schultz (1985) la concibe como una manera de evaluar la calidad de vida laboral. Desde una perspectiva similar, Robbins (1987) la designa como una función según la cual "el que tenga un alto grado de satisfacción mostrará actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que el que esté insatisfecho exhibirá actitudes negativas", y plantea dos formas elementales de medición: a través de una estimación global (pedirles a las personas que contesten a una sola pregunta)- método que ha resultado mas válido (Scarpello y Campbell, 1983, c.p. Robbins, 1987); o a través de la identificación de los aspectos fundamentales del trabajo, pidiendo opinión de ellos - Factores típicos: naturaleza del trabajo, control sobre el trabajo, la calidad del ambiente físico, el apoyo del supervisor y los premios (Weiss,1967, c.p. Robbins, 1987). Las especificaciones de estos factores se suelen clasificar sobre una escala del 1 al 5, y se pueden sumar para obtener una puntuación global de la satisfacción o de la motivación.

Algunos autores plantean que la satisfacción en el trabajo puede ser estudiada como variable independiente, o como variable dependiente. Como variable dependiente, según Locke (1976, c.p. Robbins, 1987), los factores centrales que la determinan son: a) el tener un "trabajo mentalmente interesante" (con oportunidad de usar las propias habilidades y destrezas, con

variedad de tareas, libertad y retroalimentación, sin llegar a ser frustrante).b) "premios equitativos", con sistemas de remuneración y políticas de promoción justos, con percepción de equidad. c) "condiciones de trabajo favorables" (seguro, limpio, cómodo, cerca de sus casas, moderno.). d) "buenos compañeros" (las interacciones sociales, buenas relaciones con compañeros, jefes y supervisores con actitud comprensiva, que elogia, escucha opiniones y muestra interés). Como variable independiente, interesa saber cuál es el efecto que tiene la satisfacción en el desempeño de los empleados. Esto ha llevado a evaluar el influjo de ese factor en la productividad, el ausentismo y la rotación de personal.

En relación a la asociación productividad-satisfacción, se han reportado correlaciones positivas siempre bajas, en el orden de .14 (Vroom, c.p. Robbins, 1987), encontrándose que tal relación mejora con la introducción de variables moderadoras. También, se ha indicado que la productividad origina satisfacción y no a la inversa, es decir que si se realizan bien las cosas, las personas intrínsecamente se sienten contentos con su desempeño (Greene, 1972, c.p. Robbins, 1987).

Asimismo, se ha observado una relación negativa entre satisfacción y ausentismo, generalmente con valores menores a .40 (Locke, c.p. Robbins, 1987); y asociación negativa, mas estrecha, entre rotación y satisfacción (Brayfield, 1979, c.p. Robbins, 1987).

En general, el proceso de investigación que se ha dedicado a explicar la satisfacción en el trabajo, ha arrojado evidencias empíricas sobre algunas

variables. Por ejemplo, Weaver (1977, c.p. French, 1983) en un estudio sobre *nivel ocupacional* y satisfacción, encuentra que los empleados que están ubicados en las posiciones más altas en la jerarquía, en términos de la estructura organizacional, se encuentran más satisfechos que los trabajadores de posiciones jerárquicas más bajas, asimismo, los supervisores reportan más satisfacción que los no supervisores. French (1983) por su parte, encuentra que los grupos profesionales se encuentran más satisfechos en comparación con los no profesionales. Siegel (1970) considera, que esta clase de descubrimientos tiende a confirmar que la satisfacción propia es un importante factor contribuyente para la satisfacción en el empleo; y en este sentido, los niveles profesionales parecen representar una jerarquía con respecto al prestigio y a la posición social. Tales relaciones resultan tan específicas y variadas, que Siegel, por ejemplo, reporta que la seguridad tiene una importancia mucho mayor para los empleados inexpertos y semiexpertos que para los expertos, que ocupan los niveles de mayor prestigio.

Por otra parte, la revisión de numerosas investigaciones realizada por Díaz (1984) en relación a la variable *sexo* revelan resultados inconsistentes, resaltando en la investigación de Sauser y York (1978, c.p. Díaz 1984) que no existen diferencias significativas entre los hombres y las mujeres en los niveles de satisfacción en el trabajo. En relación a la *edad*, también parecen existir relaciones inconsistentes. Herzberg (c.p. Hulin y Smith, 1955) plantean que cuando las personas comienzan a trabajar por primera vez, la moral es alta, luego disminuye a través de los próximos años y permanece a un nivel relativamente bajo. Cuando los trabajadores están alrededor de los 30 años, la moral comienza a crecer y aumenta continuamente con la edad. Esta relación

parece explicarse a partir de otros factores que contribuyen a la asociación como por ejemplo que los individuos con menos edad quizás no tienen definidas sus preferencias en cuanto al trabajo; a los 20 años quizás ya han formado sus hogares y tienen presiones financieras, y las personas maduras ya han obtenido una cierta estabilidad económica y laboral que contribuye a que la presión baje.

Forgionne y Peters (1982) plantean que el *entrenamiento y educación* parecen tener un efecto en la satisfacción en el trabajo, encontrándose que las mujeres en posiciones gerenciales con más de seis meses de entrenamiento en el puesto están más satisfechas que aquellas que tienen menos de seis meses, esto en comparación con hombres que se encuentran en circunstancias similares. En la misma línea, la experiencia en el trabajo según informan Hull y Holstad (1942, c.p Siegel y col. 1980) se relaciona con la satisfacción. De esta manera, al comenzar un empleado nuevo a trabajar, la tendencia se inclina a que se sienta satisfechos con su empleo, si el individuo siente que no progresa o que sus necesidades profesionales y sociales no son satisfechas de manera adecuada, su satisfacción en el trabajo decrece por un cierto tiempo; luego de seis a siete años parece aumentar de nuevo, y este incremento alcanza el máximo para los empleados que han permanecido en la empresa por 20 años. Podría decirse que las recompensas y estímulos que les ofrece la empresa en particular, les provoca sensación de satisfacción en el trabajo.

Resulta importante mencionar, la existencia de estudios sobre la satisfacción y la adaptación a la vida. Por una parte, algunas investigaciones han encontrado que la adaptación se relaciona mayormente en forma alta con el nivel de ocupación del trabajador, cuando tiene la percepción de que sus

capacidades y habilidades están siendo eficazmente aprovechadas por la organización. Por otra parte, algunas evidencias muestran que un individuo al sentirse satisfecho en su empleo no tiende a actuar de manera de contribuir con su satisfacción en la vida en general (Siegel, 1980).

French (1983) comenta al respecto, que la relación entre ajuste general de la persona y sus aspectos emocionales y sociales influyen en la satisfacción ya que un individuo que no tiene buen ajuste, es probable que no reciba recompensas en el medio laboral en términos de sus relaciones interpersonales, y esto lleva a que se refuerce el desajuste. En función de esto se podría decir que la relación es entonces circular.

Esta primera aproximación al tema nos permite comprender a la satisfacción como un constructo multidimensional que se ha empleado como criterio de evaluación de la motivación para el trabajo, devengando relaciones contradictorias al ser relacionado con otras variables.

4. LA MOTIVACIÓN HUMANA

"La acción es el principio de todo. En los negocios, como en cualquier otra actividad humana, nada que tenga consecuencias ocurre sino hasta que un individuo decide actuar. Lo que llegue a lograr depende en forma considerable de hasta qué grado y por qué quiere hacerlo. Hasta aquí esto es obvio; mas allá de este punto, la índole de la motivación humana se torna compleja y sutil" (Gellerman, 1978, p. 9).

Generalmente, se ha visto a la motivación en el ámbito laboral asociada a la capacidad de las personas para ajustarse al ambiente de trabajo, ya que si falta este "ajuste", puede distorsionarse el funcionamiento general de la organización, afectando tanto a los trabajadores como a los directivos e indirectamente a todos los relacionados con la organización.

Desde un punto de vista básico, Papalia y Wendkos (1988) plantean que la motivación es la fuerza que activa el comportamiento y que lo dirige, reconociendo que para alcanzar una meta "las personas deben tener suficiente activación y energía durante un período de tiempo lo suficientemente largo como para poder alcanzar esa meta" (p.320). Se destaca, la importancia de tres tipos de factores: los componentes biológicos, los aprendidos y los cognitivos, los cuales se mezclan en la motivación de la mayor parte de las conductas. Morris (1987), describe que un motivo, suele referirse a una "necesidad, deseo o exigencia que energiza y dirige el comportamiento hacia alguna meta" (p. 151).

La mayoría de los conceptos del proceso de motivación, directamente relacionados con lo laboral, parten de la suposición de que el comportamiento esta dirigido, por lo menos en parte, hacia la obtención de metas o hacia la satisfacción de necesidades (Vromm y Deci, 1979).

Robbins (1987) define a la motivación, como "el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad personal" (p. 123); mientras que Villegas (1984), la entiende como un "proceso mediante el cual se aplican una

serie de incentivos a un individuo o a un grupo, que presenta un comportamiento específico, con el objeto de inducirlo a actuar en una forma deseada" (p. 260).

A parte de las muchas definiciones planteadas existen una serie de teorizaciones que han intentado explicar el problema de la motivación. En el siguiente apartado se presentan algunas aproximaciones sobre este punto.

4.1. ESTUDIOS SOBRE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO

En relación a los hallazgos teóricos, se tiene que numerosos autores han propuesto modelos de la motivación humana. A continuación se comentarán algunos de ellos, referidos en Blum (1981), Robbins (1987) y Chiavenato (1994):

4.1.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

La **Teoría Motivacional de Maslow (1943)** establece que los puestos capaces de satisfacer una mayor cantidad de necesidades de la jerarquía; a saber, necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de estimación y de autorrealización, serán los que proporcionarán al empleado una mayor satisfacción.

4.1.2. Teoría de las Necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer:

Producto de una reformulación de la teoría de Maslow, surge la **Teoría de las Necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer (1972)**. En este modelo, el grupo de existencia, ocupa el nivel más bajo y satisface las necesidades materiales, que en la teoría de Maslow equivalen a las necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de relación, referidas a la importancia de mantener relaciones interpersonales satisfactorias, y corresponden a la necesidad de amor propuesta por Maslow. Por último se encuentran las necesidades de crecimiento, entendidas como un deseo intrínseco por alcanzar el desarrollo personal. Esto para Maslow incluiría las necesidades de estima y de autorrealización.

Las diferencias entre estas teorías radica en que Alderfer demuestra que es posible que al mismo tiempo este operando más de una necesidad, y en que si se suprime la satisfacción de una necesidad de orden superior, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior (Robbins, 1987). De esta manera, se establece como una teoría no jerárquica en la que las necesidades pueden presentarse simultáneamente. Una serie de estudios han confirmado que esta teoría se considera más válida que la de Maslow (Robbins, 1994).

4.1.3. Teoría de las Tres Necesidades de Mc Clelland

David McClelland (1947), por su parte, plantea su teoría de las tres necesidades como determinantes de la conducta laboral, a saber : Necesidad

de Logro, caracterizada por el deseo de hacer bien las cosas y de sobresalir; Necesidad de Poder, deseo de tener influencia y controlar la conducta otros; y Necesidad de Afiliación, que impulsa el deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas, y genera preferencia por las situaciones cooperativas antes que las competitivas.

Desde este modelo se ha encontrado que las personas primordialmente orientadas por la necesidad de logro, buscan situaciones que les permitan asumir la responsabilidad de solucionar problemas, donde se les proporcione retroalimentación continua y clara sobre su rendimiento, y donde se fijen metas de dificultad moderada. Cuando predominan las condiciones que satisfacen tales necesidades, se espera que las personas se sientan muy motivadas.

4.1.4. Teoría del Establecimiento de Metas de Locke

La Teoría del Establecimiento de Metas de Locke (1968), propuesta a finales de la década de los 60, afirma que la motivación al trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada. De esta manera, las metas motivan y guían la conducta, impulsando a dar el mejor rendimiento. Específicamente, se han encontrado evidencias que apoyan que las metas específicas motivan más que las generales, y que las difíciles activan más que las fáciles, siempre que estas no parezcan imposibles (Robbins, 1994; Schultz, 1985).

4.1.5. Teoría de la Equidad de Adams

Otro aspecto importante a considerar es el expuesto por **Stacy Adams (1965)** en su **Teoría de la Equidad**. En este modelo se plantea la hipótesis de que la percepción de la equidad con que se trata a una persona en situación laboral, influye en la motivación. El asunto radica, en que los empleados evalúan los esfuerzos que ellos realizan y los resultados que obtienen, y los comparan con los de otros empleados que están en una condición de trabajo similar. Si existe la percepción de que no se están obteniendo los mismo resultados que los demás, existe un estado de inequidad que genera tensión e influye en la motivación (Schultz, 1985).

4.1.6. Teoría de las Expectativas de Vroom

Para el **Modelo de Vroom (1964)** la motivación en el trabajo viene determinada por la valencia (fuerza de atracción ó aversión) de los resultados que a través del mismo se obtiene. La motivación del empleado para desempeñarse de forma efectiva, está dada por dos variables. Una de estas es la *probabilidad de esfuerzo-recompensa* que consiste en la probabilidad subjetiva que considera que al dirigir determinada cantidad de esfuerzo hacia la ejecución de una labor dará como resultado cierta recompensa. La segunda variable es el concepto de *valor de la recompensa* ó la percepción intelectual del valor de la recompensa, es decir, el resultado que podría obtenerse al desempeñarse en forma efectiva. Para determinada recompensa, el valor de la recompensa y la probabilidad esfuerzo-recompensa, se multiplican con el

objetivo de determinar la motivación del individuo. Vroom clasifica las recompensas en extrínseca, cuando son parte de la situación de trabajo y las otorgan otros constituyendo satisfactores de bajo orden; por otro lado están las intrínsecas ó recompensas internas que se consideran satisfactores de alto nivel.

4.1.7. Modelo de Porter y Lawler

Porter y Lawler (c.p Vroom,1972) exponen su modelo motivacional a partir de dos variables. La primera variable viene representada por el valor y la magnitud de las recompensas *realmente recibidas* por el trabajador al alcanzar determinado nivel de ejecución. Las recompensas para ser consideradas como tales, deben ser valoradas subjetivamente por el individuo de manera positiva y esto lo logra, al satisfacer las necesidades activas del trabajador ó que le permitan alcanzar los objetivos que se ha propuesto. La segunda variable está dada por el valor y la magnitud de las recompensas que el trabajador *considera debe recibir* al alcanzar determinado nivel de ejecución. Cuanto mayor sea la diferencia entre las recompensas que el trabajador considere que debe recibir y las que realmente recibe, mayor será la insatisfacción en el trabajo.

4.1.8. Teoría Dual de Herzberg, Mausner y Syderman

Otro modelo clásico utilizado en el ámbito laboral es la **Teoría Dual** que se origina del estudio realizado por **Herzberg, Mausner y Syderman** (1959, c.p King, 1970). Estos investigadores entrevistaron a 203 contadores e ingenieros y

les pidieron que describieran los momentos específicos en los que se sintieron excepcionalmente bien ó excepcionalmente mal con su trabajo. Sobre el análisis de contenido de estos acontecimientos se encontró que los sucesos críticos buenos hacían referencia a factores intrínsecos al trabajo (motivadores) mientras que los aspectos desagradables dominantes, referían a los factores extrínsecos (higiénicos). Herzberg y cols, (1959, c.p. Haller, 1963) consideran 10 factores relacionados con las actitudes en el trabajo y describe algunas de sus características ; a saber:

1. *Condiciones de trabajo y comodidad:* temperatura, iluminación, ventilación, facilidades de aparcamiento, cafetería, sanitarios, instalaciones limpias y modernas con suficientes equipos e instrumentos (Robbins, 1987). También se ha encontrado que las condiciones de trabajo son substancialmente más importantes para las mujeres que para los hombres. El horario es más importante para los hombres que cualquier otro aspecto laboral, pero para las mujeres casadas y con hijos, este factor tiene aún más importancia. Para el empleado de elevada formación y de un nivel más alto, el horario tiene menor importancia.

2. *Seguridad:* este factor trata de la estabilidad del empleo que permite establecer el sentimiento de que se tiene una posibilidad razonable de trabajar en una empresa estable; se siente valorado por la empresa y posee los medios y la oportunidad de conservar el empleo. Cuanto mas bajo esta el empleado en la escala de ocupaciones, mayor es la importancia de este factor. La mayor destreza y responsabilidad necesarias en los altos niveles, permiten al empleado mayor demanda

por sus servicios tanto dentro como fuera de la empresa. La seguridad es un factor de actitud en el trabajo que aumenta en importancia con la edad.

3. *Oportunidades de ascenso*: la oportunidad para ascender es diferente para las personas situadas en los extremos opuestos de la escala socioeconómica. El profesional y los dirigentes de las empresas, tienen este factor bajo su control; sin embargo, para el hombre situado en una semidirección, el problema de la oportunidad de ascenso aumenta de importancia porque a la larga, esta ligado con lo que ocurra dentro de su empresa. Para el obrero, el prosperar dentro de la empresa va a estar ligado al mérito y a la veteranía. El trabajador joven, ambicioso, capacitado, puede encontrar trabas en su ascenso a causa de los acuerdos de los veteranos. Los resultados demuestran que la carencia de oportunidades de ascenso es con frecuencia una razón para que no guste el trabajo y en muy raras ocasiones, se menciona como un factor que contribuye a la satisfacción. Los hombres otorgan mayor importancia a este factor que las mujeres. También existe evidencia de que hay una disminución de la importancia de este factor al aumentar la edad. La inteligencia y la formación están muy unidas al factor de oportunidad.

4. *Empresa y dirección*: al tratar con una organización, su reputación, salarios, relaciones públicas va a permitir que el empleado crea que una buena empresa es la que ayuda a sentir estabilidad en su trabajo. Al igual que la seguridad, este factor de trabajo raras veces constituye un motivo importante de insatisfacción, pero contribuye substancialmente a la

satisfacción del empleado. En términos del nivel de ocupación, cuanto más alto sea el nivel de habilidad, mayor será la satisfacción con la empresa. Los trabajadores más antiguos, muestran mayor preocupación por la reputación y la clasificación de la empresa que los jóvenes.

5. Remuneración: los estudios demuestran que el factor remuneración contribuye mas a la insatisfacción que a la satisfacción del trabajador. La remuneración es mas importante para los hombres que para las mujeres y para los obreros que para los oficinistas. Herzberg y sus colaboradores afirman que hay una tendencia a que la importancia del salario descienda con la edad, por lo menos hasta los cuarenta años. Después de esta fecha, los empleados dan mayor importancia al salario, considerando que los factores de trabajo, empresa, seguridad y otros, parecen haber llegado a una buena estabilización.

6. Aspectos intrínsecos al trabajo: lo que el hombre hace con su empleo particular, contribuye a su satisfacción y a su insatisfacción. Existe una gran afinidad entre la habilidad y formación de una persona y las exigencias de su empleo; la reducción en las necesidades de habilidad de un puesto, incrementa la insatisfacción en el trabajador mas habilidoso, mientras que no afectará al menos capacitado. Cuanto más alto es el nivel de la ocupación y de la pericia de las personas y mas elevada su formación, tanto mayor es el reto que percibe de su trabajo; los mandos intermedios o directivos suelen afirmar, que ellos les gusta su trabajo porque les desafía y los estimula.

7. *Mando intermedio*: las mujeres parecieran ser mas sensibles al mando intermedio que los hombres, pero para ambos la mala supervisión puede ser razón para el ausentismo y cambio de trabajo. Los graduados universitarios critican más a sus mandos intermedios que la gente menos educada; siendo los primeros particularmente críticos en la capacidad del encargado para tratar con la gente.

8. *Aspectos sociales del trabajo*: incluye las necesidades de pertenencia y aprobación social; contribuye a la vez a la satisfacción y a la insatisfacción del empleado. Al sentirse miembro de un grupo productivo, cohesivo, se considera a sí mismo adaptado a l grupo. El factor social pareciera ser mas importante para los hombres que para las mujeres y es relativamente independiente de la edad y del nivel de ocupación.

9. *Comunicación*: incluye la transmisión de la información, el dar órdenes, escuchar las peticiones y opiniones de los empleados y transmitir la posibilidad de ser escuchado. El factor comunicación parece ser más importante en los niveles de mayor información.

10. *Beneficios*: jubilación, hospitalizaciones, permisos, vacaciones y festividades son los aspectos que incluye a este factor, que ha sido mencionado como un contribuyente real a la no insatisfacción.

Chiavenato (1994), tomando la clasificación inicial de Herzberg propone los siguientes aspectos:

En relación a los *factores motivacionales* asociados con el contenido del cargo, las tareas, deberes y responsabilidades adjudicados al cargo en cuestión propone 7 aspectos específicos que son capaces de producir satisfacción duradera y un aumento de la productividad; dando a lugar el continuo satisfacción- no satisfacción. Por satisfacción o motivación entiende, los sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional manifestados en la ejecución de las tareas que a su vez, constituyen un desafío para el empleado (Chiavenato, 1994). Dentro de estos factores se encuentra:

- "Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionadas con éstos
- Simplificación del cargo
- Ampliación y enriquecimiento del cargo" (p. 55)

Chiavenato (1994) expone, que los factores higiénicos son las condiciones físicas y ambientales que rodean al individuo cuando realiza su trabajo. Estos factores poseen la capacidad muy limitada para influir sobre el comportamiento de los trabajadores y se destinan a evitar las fuentes de insatisfacción o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. A su vez generan el continuo insatisfacción-no insatisfacción; es decir, cuando estos factores son óptimos evitan la insatisfacción. Los aspectos específicos a los cuales se refiere son:

- "Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la empresa y de la administración
- Relaciones con el supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas" (p. 55)

En síntesis, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, y por tal razón los llama motivadores; mientras que la insatisfacción en el cargo, esta dada por el ambiente, la supervisión, los colegas y el contexto general del cargo, y estos son denominados higiénicos. Esta posición teórica, ha sido la base de los estudios que se centran en la Actividad del Trabajo como un Factor Motivante, posición que se asume como variable determinante en la presente investigación, y que se desarrollará en el siguiente apartado.

5. LA ACTIVIDAD DE TRABAJO COMO FACTOR MOTIVANTE

El énfasis en explicar los aspectos de las teorías motivacionales para este estudio, redundan en que dichos enfoques sirven de antecedente importante a las Teorías de las Características de las Actividades, las cuales pretenden identificar cuáles son las características claves de un trabajo, la forma en que estas se combinan para integrar los diferentes empleos y su relación con la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los empleados (Robbins, 1994).

5.1. TEORÍA DE LOS ATRIBUTOS REQUERIDOS POR LA ACTIVIDAD DE TURNER Y LAWRENCE

A mediados de los años sesenta, surge la **Teoría de los Atributos Requeridos por la Actividad**, de **Turner y Lawrence**, donde se afirma que los empleados prefieren trabajos complejos y desafiantes, ya que estos aumentan la satisfacción y reducen el ausentismo (Robbins, 1994). En tal sentido, se describe la complejidad del trabajo a través de seis características de la actividad: Variedad, Autonomía, Responsabilidad, Conocimientos y Habilidades, Interacción social requerida e Interacción social optativa.

Alvarez (1994), luego de una revisión de investigaciones sobre este punto, deduce que se han considerado las características del trabajo como factores a tener en cuenta en el diseño y rediseño de puestos de trabajo, sobre el supuesto de que un adecuado diseño o rediseño de los mismos puede incrementar la motivación intrínseca y el desempeño laboral. Estos desarrollos se han centrado en el estudio de los aspectos que la gente valora de los trabajos, y de los aspectos que les producen satisfacción y motivación. En tal sentido, se ha encontrado que las características del trabajo y las características de las personas son factores a tomar en cuenta para la formulación de un enfoque integrador de los aspectos motivacionales de la conducta laboral.

5.2. MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO DE HACKMAN Y OLDHAM

A partir de la posición de Turner y Lawrence, se desarrollan nuevas teorías dentro de las cuales se destaca el **Modelo de las Características del Trabajo de Hackman y Oldham**, eje referencial de esta investigación.

En 1976, los investigadores realizan medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionan con la asistencia y la satisfacción de los empleados, y se encuentra que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero que su influencia se encuentra mediada por la necesidad de desarrollo o crecimiento que sienten las personas (Schultz, 1985). Se encuentra que las variaciones introducidas en las características del puesto no repercuten directamente en la conducta, sino que su influencia debe atribuirse a las "experiencias subjetivas o psíquicas del sujeto frente a ellos" (Schultz, 1985 p.255).

Hackman y Oldham (1976, c.p Hackman y Oldham 1980) plantean que ellos comenzaron por examinar cuales eran las condiciones básicas que promovían un elevado nivel de motivación y satisfacción en el trabajo, y luego las características del trabajo que determinaban la forma en que esas condiciones podían ser creadas; y encontraron que cuando las personas se sienten competentes en sus labores, tratan de desempeñarse bien sin necesidad de que exista estimulación externa constante. Para describir este estado, emplearon el término de "motivación interna".

Cuando alguien siente "motivación interna", experimenta sentimientos que se encuentran estrechamente relacionados con su buen desempeño en el trabajo (Hackman y Oldham 1980); y a su vez el buen desempeño, constituye un incentivo que sirve para continuar haciéndolo bien. De igual manera, el mal desempeño promueve sentimientos desagradables que eliminan las recompensas internas que pudieran recibirse. Los autores plantean que el resultado es un automantenimiento del ciclo del poder de la motivación positiva hacia el trabajo, generada internamente (en vez de externa) y que refuerza el buen trabajo.

La teoría sugiere que existen tres condiciones claves para la creación de la motivación interna:

1. La persona debe tener *conocimiento de los resultados* de su trabajo; es decir, si las cosas son organizadas de manera de que las personas que realizan el trabajo nunca pueden saber si su desempeño es bueno o pobre, entonces esa persona no tendrá bases para experimentar sentimientos positivos acerca de lo que ha hecho bien, o negativos si lo ha realizado mal.
2. La persona debe *sentir responsabilidad* por los resultados de su trabajo, creyendo que es personalmente responsable de los resultados de su trabajo. Se plantea, que si una persona considera que la calidad de su trabajo depende más de factores externos (p.ej. de la supervisión del jefe) que de su propia iniciativa o esfuerzo, entonces no tendrá razones para

sentirse personalmente orgulloso o decepcionado cuando lo halla hecho bien o mal.

3. Finalmente, la persona debe *sentir que su trabajo es significativo*, y que su trabajo es importante según su propio sistema de valores.

Estos tres factores, constituyen los llamados "estados psicológicos críticos o básicos" (Hackman y Oldham, 1980 p. 73), los cuales representan el que una fuerte motivación interna por el trabajo se desarrolle o persista.

Dichos estados psicológicos, por definición (internos al sujeto) no pueden ser manipulados directamente en la gerencia o diseño del trabajo. Se requiere de condiciones que sean razonablemente objetivas, medibles, modificables en el propio trabajo que adopten esos estados psicológicos, y a través de ellos mejorar la motivación interna por el trabajo. En tal sentido, las investigaciones sugieren que existen cinco características que contribuyen con la experiencia de estos estados (Hackman y Lawler, 1971; Hackman y Oldham, 1976. c.p. Hackman y Oldham, 1984) a saber: Variedad de destrezas, Identidad de la tarea, Significancia de la tarea, Autonomía y Retroalimentación.

Tres de esas cinco características contribuyen con la experiencia de significancia del trabajo, una contribuye con la experiencia de responsabilidad y una con el conocimiento de resultados. A continuación se definen las dimensiones básicas:

"1. *Variedad de destrezas*. Es el grado en que el trabajo requiere diferentes actividades, para que el empleado pueda servirse de diversas habilidades y talentos.

2. *Identidad de la tarea*. Es el grado en que el trabajo exige la realización de una parte entera e identificable de trabajo.

3. *Significancia de la tarea*. Es el grado en que el trabajo ejerce un efecto importante en la vida o actividad de otros.

4. *Autonomía*. Es el grado en que el trabajo ofrece suficiente libertad, independencia y capacidad de decisión en la planeación del trabajo y en la elección de los procedimientos con que se ejecuta.

5. *Retroalimentación*. Es el grado en que la realización de las actividades del trabajo permiten al sujeto obtener información clara y directa sobre la eficiencia de su desempeño" (Robbins, 1987, p. 379).

Si un trabajo posee las tres primeras características, será juzgado como "importante, valioso y útil" (Robbins, 1987 p. 379). Los trabajos con autonomía generarán un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados, y si suministran retroalimentación, se podrá conocer la eficacia de la propia ejecución. Ahora bien, tal como se expresó anteriormente, los nexos entre las dimensiones del trabajo y los resultados son moderados por la fuerza de la necesidad de crecimiento o la autoestima y la autorrealización.

Debido a que un trabajo puede poseer un elevado grado de una o más de las cinco características descritas arriba, y simultáneamente poseer bajo grado de otras, es útil considerar el valor establecido para un trabajo en cada una de las características básicas (Hackman y Oldham, 1984). También resulta informativo combinar las dimensiones básicas del trabajo, y obtener un índice predictivo, llamado Puntuación del Potencial Motivador. El siguiente modelo diagramado, refleja como calcularlo:

Puntuación del potencial de motivación (PPM)	=	$\frac{\text{Variedad de habilidades} + \text{Identidad de la tarea} + \text{Significación de la tarea}}{3}$	x	Autonomía	x	Retroalimentación
--	---	--	---	-----------	---	-------------------

(Hackman y Oldham, 1984 p. 81)

Tal como lo muestra la fórmula, los trabajos con una alta PPM deben serlo por lo menos en uno de los tres factores que facilitan la experiencia de significado, y deben ser altos en autonomía y retroalimentación; si ofrecen esto, el modelo predice en su último punto los "Resultantes del trabajo" destacando que se favorecerá la Motivación interna, Calidad del Trabajo (desempeño), Satisfacción con el trabajo, y disminuyendo la probabilidad de Ausentismo.

Ivancevich y Donnelly (1987, c.p Calzolaio y col., 1994), basándose en el modelo expuesto en torno al rediseño del puesto de trabajo, plantean que a las características estudiadas deben agregársele nuevos elementos que favorecen a la PPM; se proponen: a) Relaciones con otros: definido como el grado en el cual un puesto requiere que los empleados traten con otras personas para

completar su trabajo; b) Oportunidades de amistad: grado en el cual un puesto permite a los empleados establecer relaciones informales con otros empleados durante el trabajo; c) Satisfacción: evaluación que hace el individuo sobre el trabajo y el ambiente circundante de ese trabajo; y d) Calidad de vida laboral: grado en que los miembros de la organización puedan satisfacer importantes necesidades personales por medio de sus experiencias en la organización.

Según Hinsdale (1980, c.p. Robbins, 1987) el modelo de las características del trabajo ha sido sometido a investigaciones exhaustivas; y se ha encontrado que los resultados apoyan el marco de referencia general de la teoría. Sin embargo, algunas características parecen ser más potentes que otras. De esta manera, Dunham (1976, c.p Robbins, 1987) encuentra que la variedad de destrezas puede ser redundante con la autonomía y que el hecho de "agregar todas las variables en vez de añadir algunas y multiplicarlas por otras produce puntuaciones igualmente predictivas" (p. 381). Por otra parte, White (1978, c.p Robbins, 1987) encuentra que la necesidad de crecimiento, no resulta una variable moderadora muy potente.

Sanancik y col (1978, c.p Robbins, 1987) expone que parte de las críticas al modelo, se han centrado en que éste tiende a usar los componentes objetivos del trabajo más que las percepciones, y que las personas tienden a responder a "su percepción de las características del trabajo y no a su índole real" (p. 382)

Específicamente, por medio de esta investigación, se desea determinar con una metodología cuantitativa, si existe una relación significativa entre las características del puesto de trabajo de los empleados, y la percepción que ellos

tienen de su ambiente socio cultural. A través de los resultados de esta propuesta, en apariencia sin antecedentes, se tiene el objetivo de contribuir con el conocimiento y su aplicación en el ámbito laboral.

6. RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

Allaire y Firsirotu (1984 "Eds") plantean que para que una organización funcione, debe procurar que las personas satisfagan sus necesidades mediante la participación en la vida organizacional, suponiendo que deben tener en cuenta los deseos de sus miembros en la elección de sus estructuras y procedimientos. Al final, según los autores, las organizaciones terminan por ser el reflejo de los valores, las necesidades y preferencias de sus fundadores, de sus mandos superiores y de sus principales gerentes, quienes funjen como modelos sociales y multiplicadores. Cada empresa es una organización que tiene una cultura, que ejerce una influencia en las actividades que desarrolla y en las identidades individuales.

Determinar la cultura permite plantear estrategias y políticas útiles para mejorar las organizaciones, y contribuye con la consolidación de los valores, creencias y normas que favorecen su progreso. Además, la aproximación a la Cultura Organizacional a través de una metodología cuantitativa constituye un campo poco explorado.

Por otra parte, el creciente interés por el estudio de la motivación en el ámbito laboral surge de la necesidad de las organizaciones de intensificar el proceso que mantenga despierta la acción de los empleados, en una actividad sostenida que les permita progresar y regular su patrón de ejecución, dirija su actividad y les produzca satisfacción (Schultz, 1985; Young, 1961 c.p. Cofer y Appley, 1990). En tal sentido, se destaca la importancia de crear situaciones en las que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades personales a través del logro de las metas organizacionales. Schultz (1985), al respecto plantea que gran parte de la satisfacción y motivación del empleado se deriva del tipo de trabajo que desempeña, y que por esto ha de ser rediseñado con el fin de proporcionar mayor eficacia a los factores motivadores. Como fundamento esencial en este campo, Hackman y Oldham (1980; 1975 c.p. Schultz, 1985) a través de sus investigaciones aportan medidas objetivas de las características del puesto, que se correlacionan con la asistencia y satisfacción de los empleados, afectando tanto a la conducta como a las actitudes, aunque no de igual forma a todas las personas. Estos autores, ofrecen un modelo que orienta respecto a las dimensiones concretas de los puestos que pueden ser modificados para mejorar la motivación, el rendimiento y la satisfacción personal.

Como antecedente importante se refiere que los investigadores del comportamiento organizacional han estudiado por muchos años la relación entre las propiedades de la estructura organizacional y las respuestas psicológicas, actitudinales y conductuales de los empleados (Porter y Lawler, 1965; Kohn y Schooler, 1973; Hall, 1977; Berger y Cummings, 1979; c.p. Oldham y Hackman,

1981). Cuatro de las propiedades de la estructura organizacional más frecuentemente estudiadas son el tamaño, la configuración (número de niveles jerárquicos), la formalización y la centralización (James y Jones, 1976; c.p. Oldham y Hackman, 1981). A través de numerosos estudios se han encontrado asociaciones significativas entre esas dimensiones y las reacciones de los empleados al trabajo y al contexto del trabajo, p. ej. satisfacción, motivación, y productividad (Berger y Cummings, 1979; Oldham y Hackman, 1981), pero pocos modelos han desarrollado y probado específicamente cómo estas propiedades estructurales en conjunto influyen a los individuos en las organizaciones, por lo que en esta oportunidad se plantea la propuesta del estudio de la cultura como elemento organizacional, y el estudio de la motivación como el elemento individual.

Más específicamente este estudio pretende ser una primera aproximación para comprender el comportamiento de un segmento de la organización, y a su vez analizar si existe relación entre la Cultura Organizacional y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, apoyándose en el modelo de Harrison (1972) y en el de Hackman y Oldham (1980), respectivamente. También se desea explorar la posible asociación de cada variable por separado, con las demográficas (sexo y edad) y las situacionales (cargo y antigüedad en el cargo). Cabe destacar, que si bien por la teoría se presume que los resultados apoyen la existencia de asociación entre la Cultura Organizacional y Las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, se desconocen estudios específicos que hayan apoyado tal afirmación.

CAPITULO III

METODO

1. PROBLEMA

En este contexto, los problemas objeto del presente estudio se plantean en los siguientes términos :

1.General:

¿Existe relación entre la Cultura Organizacional y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo?

1.1 En términos más específicos:

¿ La Tipología Cultural de la Organización: orientada al poder, al rol a la tarea y a las personas esta asociada a las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo?

2.General:

¿Las variables demográficas (sexo, edad) y situacionales (cargo en la empresa, antigüedad en el cargo) del trabajador afectan a la Cultura Organizacional?

2.1 En términos más específicos:

¿La Cultura Organizacional está asociada al sexo?

¿La Cultura Organizacional está asociada a la edad?

¿La Cultura Organizacional está asociada al cargo en la empresa?

¿La Cultura Organizacional está asociada a la antigüedad en el cargo?

3. General:

¿Las variables demográficas (sexo, edad) y situacionales (cargo en la empresa, antigüedad en el cargo) del trabajador afectan a las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo?

3.1 En términos más específicos:

¿Las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo están asociadas al sexo?

¿Las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo están asociadas a la edad?

¿Las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo están asociadas al cargo en la empresa?

¿Las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo están asociadas a la antigüedad en el cargo?

2. OBJETIVOS

1. Objetivo General:

Determinar la relación entre la Cultura Organizacional y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.

1.1 Objetivo Específico:

Determinar si la Tipología Cultural de la Organización: orientada al poder, al rol a la tarea y a las personas esta asociada a las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo.

2. Objetivo General:

Determinar si las variables demográficas (sexo, edad) y situacionales (cargo en la empresa, antigüedad en el cargo) del trabajador afectan a la Cultura Organizacional.

2.1 Objetivos Específicos:

Determinar si la Cultura Organizacional está asociada al sexo.

Determinar si la Cultura Organizacional está asociada a la edad.

Determinar si la Cultura Organizacional está asociada al cargo en la empresa.

Determinar si la Cultura Organizacional está asociada a la antigüedad en el cargo.

3.General:

Determinar si las variables demográficas (sexo, edad) y situacionales (cargo en la empresa, antigüedad en el cargo) del trabajador afectan a las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.

3.1 Objetivos Específicos:

Determinar si las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo están asociadas al sexo.

Determinar si las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo están asociadas a la edad.

Determinar si las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo están asociadas al cargo en la empresa.

Determinar si las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo están asociadas a la antigüedad en el cargo.

3. HIPOTESIS

1.General:

Existe relación entre la Cultura Organizacional y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.

1.1 Epecífica:

La Tipología Cultural de la Organización: orientada al poder, al rol a la tarea y a las personas esta asociada a las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo.

2.General:

Las variables demográficas (sexo, edad) y situacionales (cargo en la empresa, antigüedad en el cargo) del trabajador afectan a la Cultura Organizacional.

2.1 Específicas:

La Cultura Organizacional está asociada al sexo.

La Cultura Organizacional está asociada a la edad.

La Cultura Organizacional está asociada al cargo en la empresa.

La Cultura Organizacional está asociada a la antigüedad en el cargo.

3. General:

Las variables demográficas (sexo, edad) y situacionales (cargo en la empresa, antigüedad en el cargo) del trabajador afectan a las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.

3.1 Específicas:

Las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo están asociadas al sexo.

Las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo están asociadas a la edad.

Las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo están asociadas al cargo en la empresa.

Las Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo están asociadas a la antigüedad en el cargo.

4. SISTEMA DE VARIABLES

Las variables consideradas en el presente estudio son:

1. Como Variable Independiente:

La variable: Cultura Organizacional

Definición Conceptual

Según Harrison (1972, p. 119):

“Se refiere a la ideología de la organización, entendida como los sistemas de pensamiento que constituyen los determinantes centrales de las características de la organización. Estas ideología afecta la conducta de las personas, permite conocer efectivamente sus necesidades y demandas, y permite conocer la manera de adaptarse al ambiente externo”. Postula la siguiente Tipología Cultural:

a) Orientada al Poder: Tiende a dominar el ambiente y a vencer toda oposición. Esta caracterizada por frecuentes conflictos interpersonales, como consecuencia de la constante competencia por conseguir ascensos y ventajas. Quienes tienen el poder, se esfuerzan por mantener un absoluto control sobre los subordinados. Se caracteriza porque existe un líder dominante y poderoso en el centro de la organización, con gran influencia en la toma de decisiones, la cual ejerce a través de individuos claves, cercanos y de confianza. La toma de decisiones es rápida y depende del juicio y la calidad de la persona que está en el centro. Se incluyen organizaciones paternalistas dominadas por autocracias benevolentes (Harrison, 1972; Handy, 1976 c.p.Graham y Saunders, 1991).

b) Orientada al Rol: Enfatizan las reglas y procedimientos, la legitimidad y responsabilidad, la jerarquía, el estatus y los símbolos de prestigio. Tienden a desplazarse las metas por enfatizar en las reglas, es más importante lo correcto que lo eficaz, limita las conductas creativas e innovadoras, y promueve el conformismo y la resolución ritualística de

los problemas. También pueden mostrar la fuerza de la estabilidad, ya que permiten la predictibilidad de las operaciones, cálculo de los logros, y suprime el favoritismo y la corrupción. La falta de dinamismo y flexibilidad les dificulta realizar cambios (Harrison, 1972).

c) Orientada a la Tarea: énfasis en lograr que las cosas se hagan, y para ello reúnen los recursos y la gente apropiada, y asignan sus cometidos. Si los roles, reglas, y regulaciones dificultan la resolución de problemas, estas son cambiadas. Si los individuos no tienen las destrezas o el conocimiento técnico para realizar las tareas, estos son reentrenados o sustituidos, y si las necesidades personales o consideraciones sociales limitan alcanzar la efectiva resolución de problemas, estas son suprimidas en función de los intereses del trabajo organizacional. Es una cultura de equipo, la jerarquía es mínima, y se valora la habilidad para contribuir al éxito del equipo. Son flexibles y sensibles, se utiliza la creatividad, pero pueden ser difíciles de dirigir y de controlar. Sintoniza con la ideología actual de cambio y adaptación, libertad individual y pocas diferencias de posición (Harrison, 1972; Hebden 1982).

d) Orientada hacia las Personas: es encontrada en las organizaciones que promueven el desarrollo de las metas personales y las necesidades de sus miembros. Existen para el beneficio de sus miembros y no para producir un resultado de bienes o servicios. Cuando es absolutamente necesario, la autoridad puede ser asignada sobre la base de competitividad para realizar tareas, pero en la práctica, ésta se mantiene al mínimo. Sin embargo, unos individuos influyen sobre otros a través de ejemplos, ayudas y atenciones. Las decisiones se toman en consenso. Los roles son asignados sobre la base de las preferencias personales, y las necesidades de aprendizaje y crecimiento. No se

suele encontrar en las organizaciones comerciales, pero si en las académicas y en labores de asesoría, en las que las necesidades de las personas deben ser satisfechas y son prioritarias. También se observa en algunas organizaciones contemporáneas que operan en total congruencia con estos principios y valores (Harrison, 1972; Hebden 1982).

Definición Operacional

La clasificación que el sujeto realiza de la Tipología Cultural que percibe en su organización, obtenida a través del Cuestionario de Cultura Organizacional de Roger Harrison (1972).

Dimensiones:

- a) Orientada al Poder: es el índice promedio de los items del cuestionario relativos al poder.
- b) Orientada al Rol: es el índice promedio de los items del cuestionario relativos al rol.
- c) Orientada a la Tarea: es el índice promedio de los items del cuestionario relativos a la tarea.
- d) Orientada hacia las Personas: es el índice promedio de los items del cuestionario relativos a las personas.

2. Como Variable Dependiente:

La variable: Propiedades Motivantes del Puesto

Definición Conceptual

Propiedades subjetivas de un trabajo, reflejadas en las percepciones de las personas que lo ejecutan (Hackman y Oldham, 1980). Comprende:

a) Variedad de destrezas: Es el grado en que el trabajo requiere de diferentes actividades, para que el empleado pueda usar diversas habilidades y talentos (Hackman y Oldham, 1980).

b) Identidad de la tarea: Es el grado en que el trabajo exige la realización de una parte entera e identificable de trabajo, desde el comienzo hasta el fin, lo que permite obtener resultados visibles (Hackman y Oldham, 1980).

c) Importancia de la Tarea: es el grado en que el trabajo tiene un impacto sustancial en la vida de otras personas, ya sea dentro de la organización o fuera de ella (Hackman y Oldham, 1980).

d) Autonomía: es el grado en que el trabajo permite libertad, independencia, y discreción al trabajador, para programar lo que hace y determinar los procedimientos que usará con el fin de obtener resultados (Hackman y Oldham, 1980).

e) Retroalimentación: es el grado en que el trabajador recibe información de retorno, en forma clara y directa, acerca de la efectividad de su esfuerzo o trabajo. Esta información permite chequear la calidad de su trabajo, y puede provenir de un autochequeo, de un supervisor, de un compañero de trabajo, de los inspectores de control

de calidad o de otras personas que trabajen en el mismo lugar (Hackman y Oldham, 1980).

f)Relaciones con otros: grado en el cual un puesto requiere que los empleados traten con otras personas para completar su trabajo (Ivancevich y Donnelly 1987, c.p Calzolaio y col., 1994).

g)Oportunidades de Amistad: grado en el cual un puesto permite a los empleados establecer relaciones informales con otros empleados durante el trabajo (Ivancevich y Donnelly 1987, c.p Calzolaio y col., 1994).

H)Satisfacción: evaluación que hace el individuo sobre el trabajo y el ambiente circundante de ese trabajo (Ivancevich y Donnelly 1987, c.p Calzolaio y col., 1994).

i)Calidad de vida laboral: grado en que los miembros de la organización puedan satisfacer importantes necesidades personales por medio de sus experiencias en la organización (Ivancevich y Donnelly 1987, c.p Calzolaio y col., 1994).

Definición Operacional

Índice promedio en la sumatoria de los ítems de la Escala de Propiedades Motivantes del Puesto, de Hackman y Oldham, modificada por Calzolaio y Guerra (1994), que comprende los siguientes criterios: variedad de destrezas, identidad de la tarea, importancia de la tarea,

autonomía, retroalimentación, relaciones con otros, oportunidades de amistad, satisfacción y calidad de la vida laboral.

3. Como Variables a Explorar se presentan las demográficas (sexo y edad) y la situacionales (tipo de cargo y antigüedad en el cargo):

3.1. La variable : Sexo

Definición Conceptual

Condición orgánica que distingue lo masculino de lo femenino (Miranda y col., 1994, pág. 69).

Definición Operacional

Respuesta en el cuestionario al ítem: Sexo. Se define como: Femenino=0; Masculino=1.

3.2. La variable: Edad

Definición Conceptual

"Tiempo que una persona ha vivido, a contar desde que nació" (Gran Diccionario de la Lengua Española, 1991).

Definición Operacional

Respuesta en el cuestionario al ítem: Edad, medido en años.

3.3. La variable: Cargo en la Empresa

Definición Conceptual

Papel, funciones desempeñadas por el trabajador, maneras de proceder en la situación de trabajo.

Definición Operacional

Respuesta del trabajador al ítem: Cargo que desempeña actualmente.

Indicadores: Jefe de Departamento: 1

Supervisor: 2

3.4. Antigüedad en el Cargo

Definición Conceptual

“Tiempo que se lleva en el empleo” (Diccionario Básico Excelencia, 1990).

Definición Operacional

Número de meses que la persona tiene trabajando en el cargo, definidos por la respuesta del trabajador al ítem: Antigüedad en el cargo.

5. DISEÑO

Se plantea un diseño de investigación no experimental, correlacional de campo y de tipo ex post facto, donde se busca establecer si existe una

asociación significativa entre Percepción de la Cultura Organizacional y las Propiedades Motivantes del Puesto en sujetos que laboran en una empresa.

Se trata de una investigación no experimental y de tipo ex post facto, ya que las variables estudiadas ya han ocurrido y solo es posible medirlas y estimar la relación sin ejercer ningún control sobre ellas (Kerlinger, 1990).

Es un estudio correlacional, ya que al diseño subyace una "varianza sistemática en las medidas de la variable dependiente, debida a la correlación entre los grupos en alguna variable relacionada con la variable dependiente" (Kerlinger, 1990, p.374).

Es un estudio de campo, ya que según Kerlinger (1990) en este tipo de estudios, "el investigador (...) observa primero una situación social o institucional, y luego estudia las relaciones entre las actitudes, los valores, las percepciones y los comportamientos de los individuos y de los grupos en dicha situación" (p. 422); y esto es lo que se pretende realizar con esta investigación.

Se realizará la recopilación de la información en un momento cronológico determinado, y a través de una sola medida, por lo que se define un diseño de tipo transversal (Lininger, 1984). El estudio se llevará a cabo considerando a la fracción de la población seleccionada para representar a la unidad en estudio.

6. POBLACION

La unidad de análisis fue una empresa de Servicios, con sede en diferentes regiones del país. Esta empresa esta compuesta por un total de 19.492 empleados para el momento de la investigación, divididos entre ocho vicepresidencias. La población estuvo constituida por el total de empleados catalogados en las categorías de Jefes de Departamento (nivel de Gerencia) y Supervisores que laboran en la región de Caracas, distribuidos entre siete de las ocho vicepresidencias, en total por 997 personas.

7. MUESTRA

La muestra estuvo constituida por los Jefes de Departamento y Supervisores que voluntariamente accedieron a contestar los dos cuestionarios. Finalmente la investigación se realizó con una muestra total de 110 sujetos, representantes de poco más del 10% de la población.

8. INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron:

- a. El Cuestionario de Cultura Organizacional (Roger Harrison, 1972).

Este cuestionario fué elaborado por Roger Harrison (1972), a partir de su concepción acerca de los tipos de ideología organizacional, subsecuentemente desarrollada por Handy (1976 c.p. Hebden, 1982), quién

reemplaza la frase de Harrison "características de la organización" por el concepto de "cultura organizacional", ya que este parecía expresar mejor los "sentimientos y estilos de vida" de las personas. El cuestionario logra definir cuál es la ideología o cultura particular que predomina en una organización, a través de la clasificación de cuatro conceptos: poder, rol, tarea y persona. Dicho cuestionario, aparece traducido al español en el libro publicado por Vásquez (1990), sin embargo no se encuentran reportes de adaptaciones a nuestro país, por lo que parte del presente trabajo se centra en la adaptación de este cuestionario.

Validez y Confiabilidad

Hebden (1982) realizó un estudio del modelo de Harrison y la relación que guarda con el cuestionario. En este estudio, con 31 sujetos, realizó un extenso programa de entrevistas semi estructuradas (grabadas y basadas en el modelo teórico) que acompañaban la aplicación del cuestionario de Harrison, y repitió el procedimiento 5 veces (en diferentes puntos de un programa de entrenamiento de 8 meses). Los resultados sugieren la adecuación del cuestionario y apoyan la validez del constructo medido.

Con el fin de garantizar la validez para efectos de esta investigación, se empleó el procedimiento de validación por expertos y el análisis realizado mostró validez de contenido a través de acuerdo entre observadores. Los resultados obtenidos permitieron mantener el número original de ítems de la prueba (15), y sólo se modificó la redacción de algunos ítems, a saber los números: 6, en las alternativas a y b; 14, en la alternativa c; y 15 en la alternativa d. Se llevó a cabo una validación por 7 jueces, y posteriormente

una prueba piloto con 10 sujetos, realizando a partir de estos procedimientos la reducción del número de frases que componían dichas alternativas, ya que el contenido resultaba redundante. Asimismo se modifica el diseño del cuestionario y se toman solamente los resultados de la columna "cultura actual", se adaptan las instrucciones y se introduce un ejemplo, con el fin de facilitar la comprensión a los participantes del estudio (ver anexo A).

La confiabilidad obtenida a través del Coeficiente Alpha de Cronbach fué calculada para cada subescala del instrumento en el presente estudio. Todos los valores fueron estimados con la muestra definitiva de 110 sujetos (ver anexo B). Los resultados obtenidos revelan coeficientes de confiabilidad aceptables, a saber: Poder=.815, que habla de homogeneidad y alta consistencia entre los elementos medidos por el constructo, lo que permite que la interpretación sea bastante inequívoca; Rol=.453, que es un constructo que resulta más heterogéneo, tal vez más ajustado a la predicción del heterogéneo criterio medido como lo es la cultura; Tarea=.634 y Persona=.608 que apuntan a favor de la homogeneidad del constructo medido por cada subescala de tipología cultural.

En la figura 1 se representan gráficamente los coeficientes de confiabilidad obtenidos para el instrumento de Cultura Organizacional.

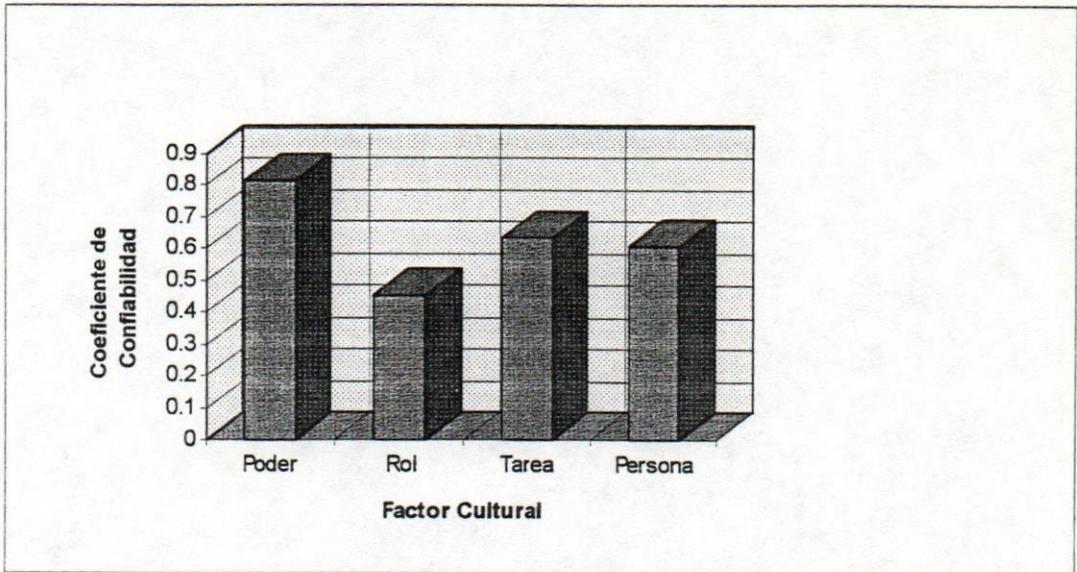


Fig. 1. Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach del instrumento de Cultura Organizacional. Nota: los valores son calculados por factor cultural, a saber, Poder=.815, Rol= .453, Tarea= .634 y Persona= .608.

Características del instrumento

Se trata de un cuestionario autoadministrado que está compuesto por 15 proposiciones (descripciones sobre ideologías de la organización), y cada proposición incluye cuatro alternativas relacionadas con una tipología particular. A los respondientes, se les solicita que jerarquicen esas cuatro alternativas, primero en términos de lo que ellos creen que son las preferencias de la organización (cultura actual), y luego en términos de sus preferencias personales (cultura preferida). Deben colocar el número uno (1) en la alternativa que se ajusta más a lo que ellos observan (columna cultura actual) o a lo que debería ocurrir (columna cultura preferida), y luego colocar los números dos (2), tres (3) y cuatro en las alternativas siguientes de acuerdo

al orden de prioridad que le merezcan. Se jerarquizan las cuatro alternativas de respuesta para cada una de las preguntas.

Para la corrección:

Alternativas "a": se corresponden con la cultura orientada al PODER.

Alternativas "b": se corresponden con la cultura orientada al ROL.

Alternativas "c": se corresponden con la cultura orientada a la TAREA.

Alternativas "d": se corresponden con la cultura orientada a las PERSONAS.

Para efecto de corrección e interpretación, se siguen los siguientes pasos:

Para obtener la Cultura Actual

1. Se suma la calificación de las respuestas "a" y se divide entre 15, obteniendo así el rango promedio de su preferencia (en un valor de 1 a 4).

Nota: Para efectos de esta investigación se trabaja con la sumatoria de los puntajes de cada sujeto (sin dividirlo entre 15), ya que esto incrementa la amplitud del rango y facilita el manejo de los datos (en valores de 15 a 60).

2. Se repite el proceso para las restantes letras "b", "c" y "d".

Para obtener la Cultura Preferida:

Se repite el mismo proceso.

	CULTURA	ACTUAL	PREFERIDA
a.	PODER		
b.	ROL		
c.	TAREA		
d.	PERSONA		

Luego de completado el cuestionario, se obtienen dos rangos separados de las tipologías culturales para cada sujeto; cada rango puede ser analizado independientemente ó comparativamente. El cuestionario permite que el empleado exponga su percepción de lo que ocurre en la organización y sus preferencias, por cada forma cultural.

Para completar el cuestionario el tiempo promedio de respuesta se estima entre 35 y 45 minutos.

b. La Escala de Propiedades Motivantes del Puesto, de Hackman y Oldham, modificada por Calzolaio y Guerra (1994).

Esta escala surge a partir de los estudios de Hackman y Oldham (1980) relacionados con las características del trabajo y cómo las personas reaccionan a ellas, elaborando una encuesta para el Diagnóstico del Trabajo (JDS) que contribuye a determinar cómo puede mejorarse el diseño del trabajo según los datos obtenidos.

Dicho instrumento permite medir los elementos claves de la Teoría de las Características Laborales, las cuales son: Los Estados Psicológicos experimentados por los empleados, la Satisfacción de los trabajadores con su trabajo y el contexto laboral; y la Necesidad de Crecimiento de los mismos.

A partir del JDS, Calzolaio y Guerra (1994) elaboraron la Escala de Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, la cual resulta de un ajuste de

los ítems del JDS a la realidad del trabajador venezolano, sirviendo para este fin los textos de Hackman y Oldham (1980) y la teoría del Enriquecimiento del Puesto de Trabajo de Herzberg (1959).

La escala fue elaborada en dos etapas, en primer lugar se realizó un banco de ítems del cual resultó la primera versión, que fué analizada por 15 jueces expertos. Luego de las correcciones se elaboró la versión final constituida por 36 ítems.

Validez y Confiabilidad

El análisis realizado en Venezuela mostró validez de contenido a través de acuerdo entre observadores (Calzolaio y Guerra, 1994). La confiabilidad por el coeficiente Alfa de Cronbach es de .885 y el coeficiente de División por mitades de .60. Alzolar y Crespo (1995), en un estudio posterior, reportan un coeficiente Alfa de Cronbach de .875 en una muestra de 200 sujetos, lo que confirma que la prueba resulta confiable para efectos de esta investigación.

A continuación se presenta la Tabla de Especificaciones del instrumento, realizada por Calzolaio y Guerra (1994, p. 134):

FACTOR (CATEGORÍA)	ITEMS RELACIONADOS
1.Variedad	
a)Uso de diferentes procedimientos y equipos.	3, 36
b)Características subjetivas de las actividades.	6
c)Complejidad de las tareas.	12
d)Realización de diferentes tareas.	28
2.Autonomía	
a)Riesgos y desafíos.	5
b)Responsabilidad.	9, 30
c)Toma de decisiones.	13, 19
3.Retroalimentación	
a)Conocimiento de resultados.	4
b)Estimulación.	17
c)Oportunidades para aprender.	24
d)Asesoría.	31
4.Identificación con la tarea	
a)Completación de tareas.	1, 33
5.Importancia de la tarea	
a)Significación del trabajo.	32, 2, 15, 16
6.Relaciones con otros	
a)Continuidad de las tareas.	11, 35
b)Coordinación de tareas.	23, 29
7.Oportunidades de amistad	
a)Relaciones de amistad.	10, 20, 34
b)Relaciones contractuales.	26
8)Satisfacción	
a)Logros personales.	7, 18
b)Remuneración.	25
c)Pertenencia.	27
9)Calidad de vida laboral	
a)Beneficios.	8, 22
b)Condiciones ambientales.	14
c)Trato justo.	21

Tabla de Especificaciones del instrumento de Propiedades Motivantes del Puesto (Calzolaio y Guerra, 1994. P. 134)

Características del Instrumento

Esta Escala de Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo proporciona una medida de atributos relativamente independientes relativos al puesto de trabajo que son significativos para hacerlo motivante. A través de éste se operacionalizan los criterios que son objeto de la investigación, mediante la formulación escrita de una serie de afirmaciones que describen las labores realizadas diariamente por los empleados en su puesto de trabajo (ver anexo C).

A dichas afirmaciones el trabajador debe responder escogiendo la alternativa que más se adecúa a su realidad laboral, estas alternativas están representadas por cinco categorías que contienen las siguientes opciones:

NUNCA:	1
RARA VEZ:	2
A VECES:	3
GENERALMENTE:	4
SIEMPRE:	5

Lo que supone una estructura de elección forzada para cada ítem.

Este cuestionario consta de un total de 36 ítems, en consecuencia el puntaje más bajo que puede obtener un sujeto es de 36 y el máximo es de 180.

Para efecto de corrección e interpretación, se utiliza la siguiente escala:

Un puntaje entre 180 y 145; se define como el mayor nivel de motivación generado por el puesto de trabajo.

Un puntaje entre 144 y 97; se define como un nivel medio de motivación.

Un puntaje entre 96 y 36; se define como el menor nivel de motivación producido por el puesto de trabajo.

Para completar el cuestionario el tiempo promedio de respuesta se estima entre 10 y 15 minutos.

9. PROCEDIMIENTO

Como primer paso se procedió a contactar con la empresa, específicamente con la sede ubicada en la avenida Libertador de Caracas, donde se encuentra la Gerencia de Calidad Total. En esta Gerencia labora un grupo de profesionales que ofrecieron su apoyo a la labor de la investigación. Se aplicaron los instrumentos a una muestra piloto de 10 personas con el fin de determinar el nivel de comprensión de los items y de las instrucciones, y para establecer el tiempo promedio requerido para contestar a las preguntas. Se realizaron los análisis correspondientes y la revisión de los instrumentos.

Posteriormente se realizó la especificación de la muestra definitiva, contactando las listas de los empleados a través de la Gerencia de Sistemas de Información de Recursos Humanos, y se aplicaron los dos instrumentos al número de personas seleccionadas en la muestra, a través de la repartición de

los instrumentos a las vicepresidencias. Debido a que la información es confidencial, cada participante del estudio procedió a enviar los cuestionarios contestados en sobre cerrado a la Gerencia de Calidad Total, a lo largo del plazo de cuatro semanas (ver anexo H). Se procedió a elaborar la base de datos en Excel para el procesamiento (ver anexo D). Seguidamente se vaciaron los datos en el computador, y se calcularon los estadísticos a través del programa "Statística" para Windows, con la finalidad de obtener la información necesaria para el análisis (ver anexos E, G). Finalmente se discutieron los resultados. Se concluyó contemplando las limitaciones y recomendaciones en la elaboración del trabajo final.

CAPITULO IV

RESULTADOS

1. ANALISIS DESCRIPTIVO

1.1. Distribución de la población según las variables a explorar, a saber demográficas (sexo y edad) y situacionales (tipo de cargo y antigüedad en el cargo).

La muestra en estudio incluyó a ciento diez empleados de una empresa de servicios que trabajaban en la región de Caracas. En el estudio se exploró la influencia de cuatro variables: a) El sexo, con dos indicadores: masculino (1) y femenino (0); b) La edad, que en principio se maneja como una variable continua (en años), pero para representar la información se dividió en tres niveles: menos de 30 años, de 30 a 40 años y más de 40 años; c) El tipo de cargo, con dos indicadores: Jefe de Departamento (1) y Supervisor (2); y d) La Antigüedad en el cargo, medida en meses, pero también dividida en cuatro niveles para representar la información: igual o menor de 12 meses, de 13 a 24 meses, de 25 a 48 meses e igual o mayor a 49 meses.

En el cuadro No. 1 se expone la distribución de los ciento diez sujetos que participaron en la investigación, en relación a las variables mencionadas.

Cuadro No. 1. *Distribución de la muestra, según las variables a explorar.*

Variable	Indicadores	No.Sujetos	Porcentaje
Sexo	Masculino	68	62%
	Femenino	42	38%
Edad	Menos de 30 años	8	7%
	De 30 a 40 años	66	60%
	Más de 40 años	36	33%
Tipo de Cargo	Jefe de Dpto.	81	74%
	Supervisor	29	26%
Antigüedad en el Cargo	= ó < a 12 m.	26	24%
	De 13 a 24 m.	40	36%
	De 25 s 48 m.	29	26%
	= ó > a 49 m.	15	14%

En cuanto al sexo, los participantes se distribuyeron: sesenta y ocho (68) del sexo masculino (62%) y cuarenta y dos (42) del sexo femenino (38%) (ver anexo F1).

En relación a la edad, ocho (8) menores de 30 años (7%), sesenta y seis (66) de 30 a 40 años (60%) y treinta y cinco (36) mayores a 40 años (33%) (ver anexo F2).

En cuanto al tipo de cargo, ochenta y uno (81) del nivel de Jefes de Departamento (74%), y veintinueve (29) del nivel de Supervisores (26%) (ver anexo F3).

En relación a la antigüedad en el cargo, veintiseis (26) han estado 12 meses ó menos en el cargo (24%), cuarenta (40) de 13 a 24 meses (36%), veintinueve (29) de 25 a 48 meses (26%) y quince (15) 49 meses ó más tiempo (14%) (ver anexo F4).

Como características de la muestra puede observarse que el 62% estuvo conformada por sujetos masculinos. El 61% de los participantes del estudio tenían de 30 a 40 años (61%) ó más de 40 años (32%). Por otra parte, siete de cada diez participantes se correspondían con el cargo de jefes de departamento (74%); y más de la mitad de los sujetos (60%) ha tenido menos de dos años en el cargo. A continuación se presenta el cuadro No. 2, donde se muestran los estadísticos descriptivos de las dos variables continuas a explorar, a saber: edad y antigüedad.

Cuadro No. 2. *Descriptivos de la muestra según las variables continuas: edad y antigüedad.*

	Edad	Antigüedad
Media	38.582	35.600
Desviación	6.661	44.441
Mediana	37.500	24.000
Kurtosis	0.101	14.634
Asimetría	0.539	3.551
Límite superior	59	2
Límite inferior	26	286

La media de la edad es de 38 años y la desviación de 6.66 años. En cuanto a la antigüedad en el cargo se observó un tiempo promedio de 35 meses (2.9 años), y una desviación de 44 meses (3.7 años).

1.2. Descriptivos de la Cultura Organizacional.

En el cuadro No. 3 se presenta cómo se distribuyen las percepciones de los sujetos en cuanto a la ideología o cultura particular que domina en su organización. Esto se da según la clasificación de los cuatro conceptos: poder, rol, tarea y persona.

Cuadro No. 3. *Descriptivos de la variable independiente: Cultura Organizacional.*

	Poder	Rol	Tarea	Persona
Sujetos	110	110	110	110
Media	28.091	34.382	41.100	46.627
Desviación	8.736	5.010	6.636	5.331
Mediana	25.00	34.00	41.50	47.00
Límite superior	52	47	75	58
Límite inferior	16	23	24	30
Rango	36	24	51	28

La Cultura Organizacional orientada al Poder presenta la media más baja de los cuatro grupos (media=28.091), es decir fué la cultura dominante. En este grupo los datos se desvían en 8.736 de la media, siendo el valor más bajo obtenido 16 y el más alto 52, lo que indica un rango real de 36. La mitad de los casos caen por debajo del valor 25 (la mediana) y la otra mitad por encima de éste.

La distribución de la Cultura orientada al Rol arrojó una media de 34.382. En este grupo los datos se desvían en 5.010 del conjunto de las puntuaciones, siendo el valor más bajo obtenido 23 y el más alto 47, lo que indica un rango real de 24. La mitad de los casos caen por debajo del valor 34 (la mediana) y la otra mitad por encima de éste.

La distribución de la Cultura orientada a la Tarea arrojó una media de 41.1. En este grupo los datos se desvían en 6.636 del conjunto de las puntuaciones, siendo el valor más bajo obtenido 24 y el más alto 75, lo que indica un rango real de 51. La mitad de los casos caen por debajo del valor 41.5 (la mediana) y la otra mitad por encima de éste.

La distribución de la Cultura orientada a las Personas arrojó una media de 46.627. En este grupo los datos se desvían en 5.331 del conjunto de las puntuaciones, siendo el valor más bajo obtenido 30 y el más alto 58, lo que indica un rango real de 28. La mitad de los casos caen por debajo del valor 47 (la mediana) y la otra mitad por encima de éste.

En la figura No.2 se puede observar gráficamente la comparación de los resultados a partir de las medias.

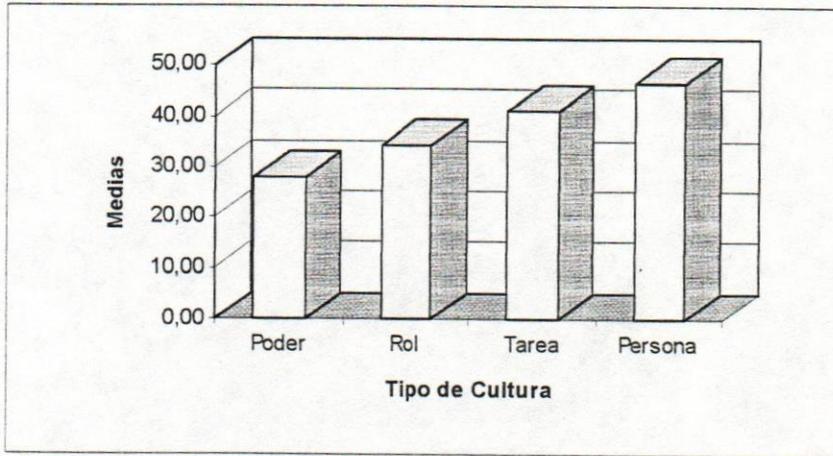


Fig. 2. Cultura actual percibida en la organización. Nota: la media más baja indica la tipología jerarquizada en primer lugar, es decir, la que prevalece; y la media más alta la ubicada en último lugar.

A continuación se presenta el cuadro No. 4 donde puede observarse el tipo de cultura que los sujetos eligieron en primer lugar, con sus respectivas frecuencias y porcentajes.

Cuadro No. 4. *Distribución de la muestra en cuanto a la tipología cultural predominante (la percibida en primer lugar).*

	Poder	Rol	Tarea	Persona
Predominante (n)	81	19	8	2
Porcentaje (%)	74%	17%	7%	2%

A partir del análisis de frecuencias se observa que la Cultura Organizacional dominante en la empresa es la Cultura orientada al Poder, este fué el tipo cultural percibido en primer lugar en la mayoría de los casos (n=81; 74%). Otro grupo percibe que la Cultura Organizacional dominante es la orientada al Rol (n=19), siendo percibida en primer lugar en el 17% de los casos (comparativamente se ubica como el segundo tipo de cultura percibida en la empresa). Las percepciones dominantes tienden a ubicarse entre la Cultura orienta al Poder ó al Rol (total= 91%). Luego una pequeña parte percibe que prevalece la Cultura orientada a la Tarea (n=8; 7%), y sólo un mínimo de sujetos perciben la prevalencia de la Cultura orientada a las Personas (n=2; 2%).

1.3. Descriptivos de las Propiedades Motivantes del Puesto.

En el cuadro No. 5 se presentan los resultados de la escala de Propiedades Motivantes del Puesto. Esta escala mide atributos relativos al puesto de trabajo que son significativos para hacerlo motivante.

Cuadro No. 5. *Descriptivos de la variable dependiente: Propiedades Motivantes del Puesto.*

	Motivación
Media	137.136
Desviación	14.870
Mediana	139.000
Moda	147.000
Límite superior	177
Límite inferior	77
Rango	100

El nivel de motivación generado por el puesto de trabajo tiende a ser medio, tal y como lo indican los resultados en la escala (media=137.136). El rango real de la escala iba de 36 a 180. El rango resultante para esta investigación varió de 77 a 177. La mediana de los participantes es de 139 y la moda de 147, lo cual confirma la tendencia de la muestra hacia valores altos de la escala. La desviación de 14.870, en un rango de 100, indica que la dispersión de las puntuaciones de los sujetos se manifiesta alrededor de las puntuaciones medias a más elevadas de la escala (media=137.136).

Así mismo se tiene que el nivel de motivación generado por el puesto de trabajo se distribuye de la siguiente manera en la muestra: 34% (n=37) de los sujetos presentan un nivel alto, 65% (n=72) un nivel medio y sólo 1% (n=1) un nivel bajo de motivación. En la fig.3 puede observarse gráficamente la distribución de los puntajes de motivación y sus descriptivos correspondientes.

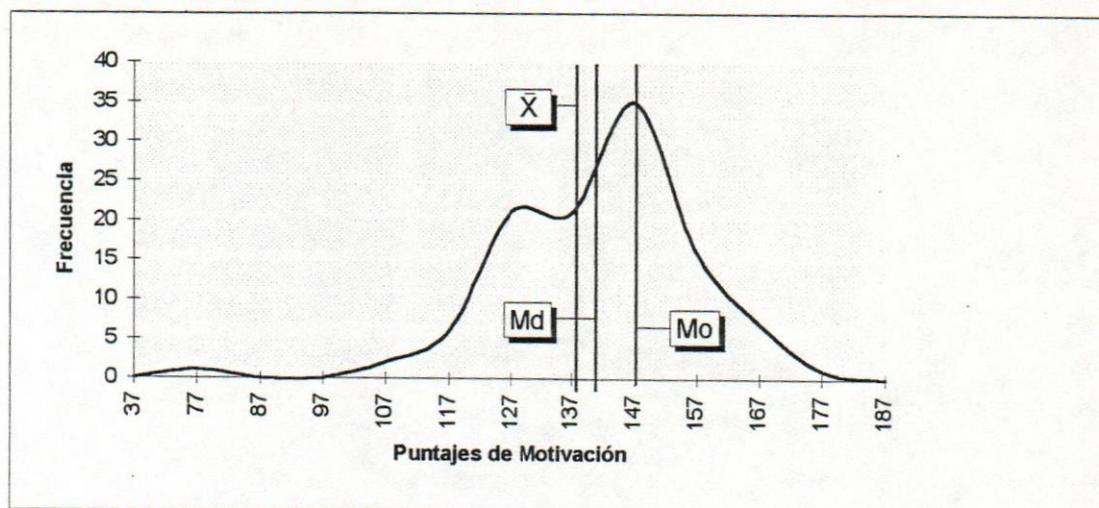


Fig.3. Estadísticos de tendencia central de la variable dependiente: *Propiedades Motivantes del Puesto.*

2. ANALISIS INFERENCIAL

2.1. Análisis Paramétrico: Coeficientes de Correlación

2.1.1. Relación entre la Cultura Organizacional y las Propiedades Motivantes del Puesto.

El análisis se realizó a partir del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, con un nivel de significancia de 0.05. Se relacionaron las puntuaciones obtenidas en la muestra para cada tipología cultural con las puntuaciones obtenidas en la variable Propiedades Motivantes del Puesto en los mismos sujetos. En el cuadro No. 6 se presentan los resultados.

Cuadro No. 6. *Correlación entre la Cultura Organizacional y las Propiedades Motivantes del Puesto.*

	PODER	ROL	TAREA	PERS.
MOTIV	0.164	-0.104	-0.142	-0.032

Las correlaciones obtenidas indican valores bajos y no significativos al nivel de 0.05, lo que sugiere la ausencia de asociación entre la orientación cultural y la motivación; es decir las asociaciones encontradas entre estas variables pudieran ser debidas al azar.

2.1.2. Relación entre las variables exploradas, y la Tipología Cultural.

En el cuadro No. 7 se resumen los resultados del análisis de correlación utilizando un nivel de significancia de 0.05.

Cuadro No. 7. *Correlación entre las variables exploradas y la Cultura Organizacional.*

	PODER	ROL	TAREA	PERS.
SEX	-0.091	-0.079	0.09	0.107
EDAD	0.234*	-0.09	-0.256*	-0.039
ANT.	0.051	-0.141	-0.003	0.042
CAR	0.11	0.016	-0.093	-0.09

* $p < 0.05$

A través del análisis realizado al nivel de 0.05 se encontró una asociación significativa (positiva débil) entre la edad y la cultura orientada al poder ($r_{xy} = 0.234$). Asimismo, se encontró una asociación significativa (negativa débil) entre la edad y la cultura orientada a la tarea ($r_{xy} = -0.256$). No se encontró asociación significativa al nivel de 0.05 entre el resto de las variables. En la fig. 4 se ilustran las relaciones encontradas.

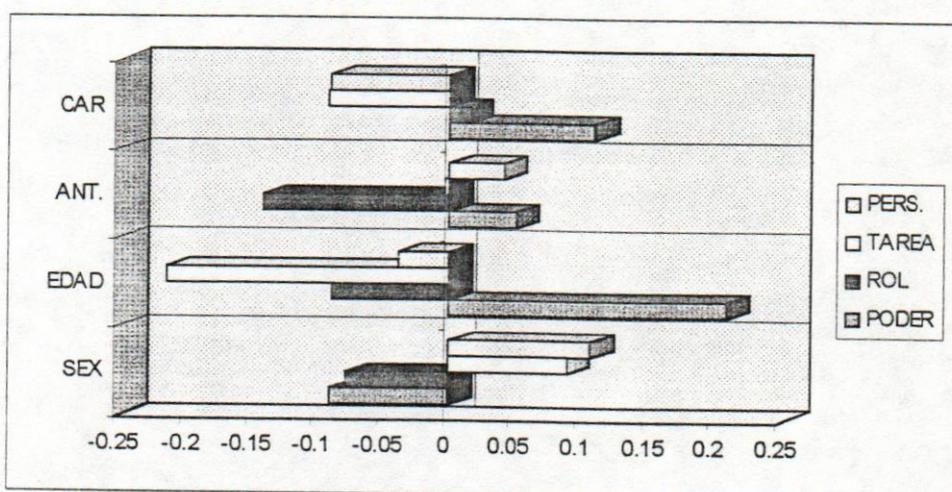


Fig.4. *Relación entre las variables exploradas y la Cultura Organizacional.*

2.1.3. Relación entre las variables exploradas, y las Propiedades Motivantes del Puesto.

En el cuadro No. 8 se resumen los resultados del análisis de correlación utilizando un nivel de significancia de 0.05.

Cuadro No. 8. *Correlación entre las variables exploradas y las Propiedades Motivantes del Puesto.*

	MOTIV
SEX	0.225*
EDAD	0.154
ANT.	-0.071
CAR	-0.081

* $p < 0.05$

Los resultados indican que al nivel de 0.05 existe una asociación significativa (positiva débil) entre la motivación y el sexo ($r_{xy}=0.225$); pero no se encuentra asociación significativa con la edad, la antigüedad en el cargo y el tipo de cargo. En la fig. 5 pueden observarse gráficamente estos resultados.

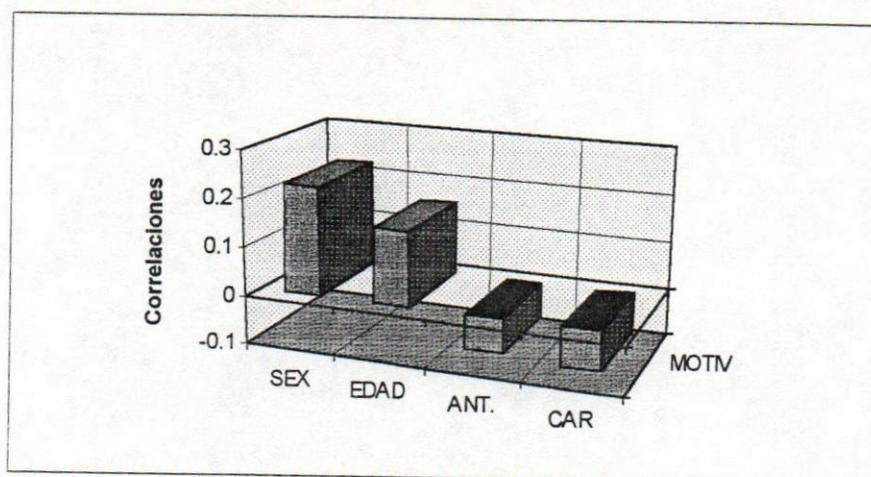


Fig.5. Relación entre las variables exploradas y las Propiedades Motivantes del Puesto.

2.1.4. Relación entre los Factores de la Cultura Organizacional.

Con el objetivo de conocer el grado en que se relacionan los cuatro factores de la cultura medidos, se realizó el análisis de correlación entre las tipologías al nivel de significancia del 0.05. Los resultados se resumen en el cuadro No. 9.

Cuadro No. 9. Correlación entre los cuatro factores culturales.

*p<0.05	PODER	ROL	TAREA	PERS.
PODER				
ROL	-0.334*			
TAREA	-0.714*	0.0709		
PERS.	-0.449*	-0.453*	0.145	

Los resultados indican que el factor poder se correlaciona significativa e inversamente con los restantes tres tipos culturales al nivel de 0.05. Más específicamente: se encuentra una correlación negativa débil entre poder y rol ($r_{xy}=-0.334$) y entre poder y persona ($r_{xy}=-0.449$), y una correlación negativa considerable entre poder y tarea ($r_{xy}=-0.714$). En relación al rol, pudo observarse también una correlación negativa débil con el factor orientado a la persona ($r_{xy}=-0.453$). De igual manera, se destaca la ausencia de asociación entre rol y tarea, y entre tarea y persona al nivel de significancia de 0.05.

2.1.5. Relación entre las variables a explorar.

Con el objetivo de conocer el grado en que se relacionan las cuatro variables a explorar, se realizó el análisis de correlación al nivel de significancia del 0.05. Los resultados se resumen en el cuadro No. 10.

Cuadro No. 10. *Correlación entre las cuatro variables a explorar.*

*p<0.05	SEXO	EDAD	ANTIG.	CARGO
SEXO				
EDAD	.04			
ANTIG.	-.156	.38*		
CARGO	.046	.267*	.327*	

Los resultados indican que al nivel de 0.05 la antigüedad en el cargo presenta una asociación positiva débil con la edad ($r_{xy}=0.38$). Asimismo, se

mostró una asociación directa (positiva débil) entre el tipo de cargo y la edad ($r_{xy}=0.267$), y entre el tipo de cargo y la antigüedad ($r_{xy}=0.327$).

3. DISCUSION

Los problemas generales del presente estudio se expresaron en los siguientes términos:

1. ¿Existe relación entre la Cultura Organizacional y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo?

Si bien en la revisión de la literatura no se encontraron reportes que apuntaran a favor ó en contra de esta relación, el análisis de los planteamientos teóricos de los autores permitían suponer la presencia de algún tipo de relación. Por ejemplo, se destaca la semejanza entre las categorías y el significado al que hacen referencia tres de las tipologías culturales de Harrison (1972) con las tres necesidades básicas propuestas por Mc Clelland (1968). De esta manera la relación que pudiera establecerse: la cultura orientada al poder que satisface la necesidad de poder, la cultura orientada a la tarea que satisface la necesidad de logro, y la cultura orientada a las personas que satisface la necesidad de afiliación.

En tal sentido puede observarse que en las organizaciones existen necesidades organizacionales y necesidades individuales que idealmente deben ser satisfechas por los tipos culturales (Harrison, 1972), y pareciera que el complejo constructo de "cultura organizacional" incluye de algún modo a los aspectos motivacionales. Específicamente, la relación pareciera darse en el sentido de que la Cultura Organizacional propicia el contexto en el cual las necesidades personales pueden ser satisfechas.

A su vez, mientras Mc Clelland (1968) reporta que las personas primordialmente orientadas por una necesidad buscan organizaciones que les permiten satisfacer esa necesidad, Harrison (1972) plantea que la cultura de una organización afecta la conducta de su gente y su habilidad para satisfacer sus necesidades y demandas personales.

En el mismo sentido, Campbell y Dunnette (1970; c.p. Robbins, 1987) plantean que la cultura incluye las percepciones de los individuos acerca del grado de autonomía individual, de estructura, identidad, desempeño-premio y de la tolerancia al riesgo entre otros aspectos, y muchos de estos aspectos son comunes a los elementos que determinan las Propiedades Motivantes del puesto de trabajo propuestas por Hackman y Oldham (1980). De igual forma Tavistock (1963; c.p. Chiavenato, 1994) refiere que el nivel motivacional es un aspecto que se incluye dentro de la Cultura Organizacional.

Todo lo expuesto permitió suponer la existencia de relación entre las variables, sin embargo los resultados contradicen lo esperado y no se confirma la primera hipótesis planteada en este estudio. Los resultados obtenidos permiten establecer que para los sujetos participantes del estudio no existe una asociación significativa entre la Cultura Organizacional y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.

2. ¿Las variables demográficas (sexo, edad) y situacionales (cargo en la empresa, antigüedad en el cargo) del trabajador afectan a la Cultura Organizacional?

En relación al sexo no se encontró una asociación significativa con la Cultura Organizacional, por lo que es posible establecer que para esta muestra no existen diferencias entre los hombres y las mujeres en la percepción de alguna tipología cultural particular.

En relación a la edad, los resultados revelan que se encuentra asociada a la cultura orientada al poder y a la tarea, pero no a la cultura orientada al rol y a las personas. En cuanto a la cultura orientada al poder se encuentra que la tendencia a percibirla como dominante tiende a darse más en las personas de menor edad, que en las mayores; y en cuanto a la cultura orientada a la tarea se sugiere que la percepción de esta cultura como dominante tiende a incrementarse con la edad, es decir tiende a darse más en las personas mayores. Estos hallazgos confirman parcialmente la hipótesis de relación

entre edad y cultura organizacional, y al mismo tiempo resulta congruente con lo expuesto por Handy (1976 c.p. Graham y Saunders, 1991), quien sugiere que la edad constituye una influencia que se asocia con el tipo de cultura que desarrolla una organización.

En relación al tipo de cargo y a la antigüedad en el cargo, no se encontró asociación significativa con la Cultura Organizacional, por lo que se rechazan las hipótesis planteadas a este respecto. Es posible que la explicación de ausencia de diferencias en relación a estas variables pueda deberse a que la cultura es aprendida, y que las normas, valores y creencias son compartidas por los miembros de la organización. Tal como lo plantea Schein (1990) la creación de la cultura se comprende a partir del aprendizaje de los modelos o líderes (niveles gerenciales de la empresa), y esta se mantiene a través del proceso de socialización de los nuevos miembros que entran al grupo.

3. ¿Las variables demográficas (sexo, edad) y situacionales (cargo en la empresa, antigüedad en el cargo) del trabajador afectan a las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo?

Saucer y York (1978, c.p. Díaz 1984), reportan que no existen diferencias significativas entre los hombres y las mujeres en los niveles de satisfacción en el trabajo, sin embargo, la revisión de numerosas investigaciones reportada por Díaz (1984) sugiere que los resultados en

cuanto a estas variables son inconsistentes. Más recientemente, Alzolar y Crespo (1996) en un estudio realizado con el instrumento elaborado por Calzolaio y Guerra (1995) no encontraron asociación entre el sexo y las Propiedades Motivantes del puesto. Sin embargo, el hallazgo reportado por esta investigación apunta a favor de la existencia de asociación significativa entre las variables, encontrándose que los hombres tienden a estar más motivados por las Propiedades del Puesto de Trabajo que las mujeres. De esta manera se cumple la hipótesis de asociación.

En relación a la edad Herzberg (c.p. Hulin y Smith, 1955) plantea que cuando las personas comienzan a trabajar por primera vez la motivación es alta, luego disminuye a través de los próximos años, hasta que alrededor de los 30 años comienza a crecer de nuevo y aumenta continuamente con la edad. Esta relación parece ser explicada bajo el supuesto de que los individuos con menor edad no tienen definidas sus preferencias con respecto al trabajo, alrededor de los 20 años quizás ya han formado sus hogares y tienen presiones financieras, y las personas maduras ya han obtenido cierta estabilidad económica y laboral que contribuye a que la presión baje. Por otra parte Alzolar y Crespo (1995) encontraron que la edad no predice significativamente a las Propiedades Motivantes del puesto de Trabajo. Para esta investigación, congruente con lo encontrado por Alzolar y Crespo (1995), no se encuentra asociación significativa con la edad por lo que se rechaza la hipótesis de que esta pudiera estar asociada a las Propiedades Motivantes del Puesto.

En relación al cargo en la empresa, Weaver (1977, c.p. French, 1983) en un estudio sobre nivel ocupacional y satisfacción encuentra que los empleados que están ubicados en las posiciones más altas en la jerarquía se encuentran más satisfechos que los de posiciones jerárquicas más bajas, y Siegel (1970) asocia este tipo de hallazgos a que la satisfacción propia y el prestigio son factores contribuyentes a la satisfacción en el trabajo. Así mismo Fried y Ferris (1986; c.p. Alzolar y Crespo, 1995), encuentran que a mayor nivel de instrucción el nivel de cargo aumenta, y que en los niveles más elevados las personas se encuentran con puestos de trabajo que cuentan con más propiedades motivantes que en los niveles inferiores.

En la misma línea, Hull y Holstad (1942, c.p. Siegel y col. 1980) plantean que la antigüedad en el cargo se relaciona con la motivación, explicado via la experiencia adquirida y las recompensas que reciben de su trabajo. A pesar de lo planteado por los autores, en este estudio no se encontró una asociación significativa entre el tipo de cargo o la antigüedad en el cargo y las Propiedades Motivantes del Puesto. Es decir, no se encontraron diferencias significativas entre el nivel de motivación de los jefes de departamento y el de los supervisores, ni se encontraron diferencias asociadas al tiempo en el cargo. En cuanto al tipo de cargo, es posible que este hallazgo se asocie al corto rango de la variable usado en este estudio (dos niveles de cargo que son sucesivos en la jerarquía), por lo que se considera un aspecto que requiere de mayor estudio.

Una vez discutidos los problemas planteados en la presente investigación, se comentan a continuación los hallazgos referidos a la relación entre los cuatro tipos culturales medidos por el cuestionario de Roger Harrison (1972), y la relación entre las variables a explorar. *

En cuanto a las tipologías culturales se encontró que para la muestra estudiada la cultura orientada al poder se asocia significativa y negativamente con los otros tres tipos culturales. Esto sugiere que se comporta como la categoría más claramente definida y opuesta a las otras tres (tarea, persona y rol), es decir que en la medida en que se percibe como cultura dominante a la cultura orientada al poder, tiende a percibirse como subculturas opuestas la orientada a la tarea, luego la orientada a las personas y en último lugar la orientada al rol. Asimismo, la relación inversa encontrada entre rol y persona permite suponer que en la medida en que se percibe como cultura dominante la cultura orientada al rol, tiende a percibirse como opuesta la orientada a las personas.

También es posible reportar que para la muestra estudiada la antigüedad en el cargo se asocia positivamente con la edad, es decir, las personas mayores tienden a haber permanecido mayor tiempo en el cargo que las de menor edad. Asimismo, se encontró una asociación directa entre el tipo de cargo y la edad, y entre el tipo de cargo y la antigüedad para esta muestra, lo que sugiere que los supervisores de esta organización tienden a ser personas de mayor edad que los jefes de departamento, y que a su vez los

supervisores suelen tener más tiempo en sus cargos que los jefes de departamento.

Por otra parte, se encontró que la Cultura Organizacional predominante para la muestra estudiada fué la orientada al poder, y esto implica una ideología particular de la organización, entendida como los sistemas de pensamiento que determinan sus características centrales y afecta la conducta de las personas (Harrison, 1972). Dentro de las características que pueden derivarse para esta empresa se encuentra el esfuerzo por dominar al ambiente y vencer las oposiciones, además de su tendencia a estar más centrado en los intereses de la organización, que en los intereses de las personas. Según Harrison (1972), esta empresa pudiera caracterizarse por tener frecuentes conflictos interpersonales como consecuencia de la constante competencia por conseguir ascensos y ventajas. Quienes tienen el poder parecen centrarse en mantener el control sobre los subordinados, y ejercer gran influencia en la toma de decisiones a través de individuos claves, ya que se ha establecido que esta es la manera correcta de hacer las cosas. A su vez, la toma de decisiones tiende a ser rápida y a depender del juicio y la calidad de las personas con mayor autoridad; pero es posible que se trate de una organización burocrática, dominada por una autocracia benevolente.

Así mismo, se encontró que las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo están consideradas en un nivel medio por la muestra, medido por la escala de Calzolaio y Guerra (1994). Calzolaio y Guerra (1994) realizaron un estudio en una empresa de servicios donde se analizó la relación entre las

Propiedades Motivantes del Puesto y el Rendimiento Laboral; y una año más tarde Alzolar y Crespo (1995) realizaron un estudio en el que analizan cómo las Propiedades Motivantes del Puesto afectan la percepción del Clima Organizacional. En ambos estudios, al igual que en el presente, se encontraron resultados similares en cuanto al nivel de motivación de los empleados.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten cumplir con los tres objetivos planteados, según los cuales es posible concluir que para esta muestra:

1.No existe relación entre la Cultura Organizacional y las Propiedades Motivantes del puesto de Trabajo.

2.En cuanto a la relación de las variables exploradas con la Cultura Organizacional:

2.1. Existe una asociación positiva débil entre la edad y la cultura orientada al poder, lo que indica que las personas de menor edad tienden a percibir más la cultura orientada al poder como dominante.

2.2 Existe una asociación negativa débil entre la edad y la cultura orientada a la tarea, que sugiere que las personas de mayor edad tienden a percibir más la cultura orientada a la tarea como dominante.

2.3. No se encontró asociación significativa con el resto de las variables exploradas, es decir con el sexo, el tipo de cargo y la antigüedad en el cargo.

3. En cuanto a la relación de las variables exploradas con las Propiedades Motivantes del Puesto:

3.1. Existe una asociación positiva débil entre la motivación y el sexo, lo que sugiere que los hombres tienden a estar más motivados por la Propiedades del Puesto de Trabajo que las mujeres.

3.2. No se encuentra asociación significativa con la edad, la antigüedad en el cargo y el tipo de cargo.

Por otra parte, en la empresa se encontró una Cultura orientada al Poder, lo que permite elaborar un diagnóstico de la organización en relación a ciertos aspectos. Por ejemplo, desde la perspectiva de Harrison(1972) implica que esta empresa debe brindarle a un pequeño grupo de personas agresivas la oportunidad de pelear por su camino al éxito, pero puede estar ofreciendo muy poca seguridad para el común de las personas. Se plantea, congruente con el caso, que las organizaciones orientadas al poder prevalecen en los países subdesarrollados, y que este tipo de organizaciones también tiene el problema de utilizar mucha energía en las personas que cumplen el papel de autoridad, y pudieran generar rebelión por su manera de utilizar los refuerzos y castigos.

Asimismo, se puede inferir que la cantidad y calidad de trabajo observado en esta empresa tiende a depender de la inspección y la disciplina,

y que si estos comandos no funcionan bien el sistema se resquebraja. Según Harrison (1972) este tipo de cultura no parece promover para el desarrollo, el compromiso interno, la iniciativa y el criterio independiente de los miembros que no forman parte del nivel superior de la jerarquía. Los únicos que gozan de estas oportunidades son los que están en los niveles más altos; y esto podría afectar negativamente los niveles de motivación de los empleados ubicados en niveles más bajos (Harrison, 1972).

Por otra parte se encontró un nivel "Medio" en relación a las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, lo que indica el nivel en que se ubican y motivan las percepciones de las personas en relación a la variedad de destrezas, la identidad con la tarea, la importancia que le asignan a sus tareas, el grado de autonomía del que disponen, la retroalimentación que reciben, la posibilidad de relacionarse con otros y de hacer amistades, la satisfacción en función de su trabajo, del ambiente de trabajo y de sus necesidades personales. La importancia de esto se basa en que la estructura y los planeamientos organizacionales de los puestos de trabajo pueden modificarse para satisfacer con más eficacia las necesidades del individuo, del grupo y de la organización.

A la luz de los resultados obtenidos surge la necesidad de diseñar estrategias de resolución de conflictos y condiciones de trabajo que aprovechen el conocimiento de la Cultura Organizacional, equilibre la satisfacción de las necesidades de las organizaciones y de las personas, y así brinde mayor control sobre los procesos organizacionales (Harrison, 1972). Al

mismo tiempo surge la necesidad de incluir estrategias de enriquecimiento del trabajo, como una manera complementaria de propiciar niveles adecuados de motivación.

En vista de que no existen evidencias de que la cultura y la motivación se relacionen, resulta conveniente trabajarlas como dos variables independientes y en tal sentido conocerlas y manejarlas para promover resultados más efectivos y productivos para la organización y para el individuo.

Es importante destacar que los resultados obtenidos por la aplicación de los instrumentos son válidos y confiables, tal y como lo mostró la validación por jueces y el análisis de confiabilidad realizado para el instrumento de Cultura Organizacional de Roger Harrison (1972) en esta investigación, y tal como lo reportaron Calzolaio y Guerra (1994) y Alzolar y Crespo (1995) en las dos investigaciones realizadas recientemente con el instrumento de Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.

Como principal limitación de este trabajo, queda identificada la necesidad de ampliar el estudio a otros tipos de cargo que brinden una muestra más representativa de lo que ocurre en la organización. Si bien en un principio se eligen para este trabajo dos niveles altos de la empresa, se realiza bajo el supuesto de que estos son los modelos que transmiten los patrones culturales (schneider y col., 1994); sin embargo, es posible que a estos niveles

la percepción del poder sea distinta a la que pudieran tener empleados ubicados a niveles inferiores en la jerarquía, y es probable que esto hubiese alterado la percepción de la cultura orientada al poder, y tal vez el nivel de motivación de estos empleados.

Finalmente se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Considerando que en este contexto se trata de una muestra restringida a sólo dos tipos de cargos pertenecientes a una empresa, se recomienda ampliar el rango de los cargos y aplicarlo a diferentes empresas con el fin de hacer posible la generalización y la validez externa del estudio.
2. Incrementar el número de sujetos en la muestra, con el fin de usar otros estadísticos de mayor alcance.
3. Revisar las líneas de causalidad que afectan el complejo constructo de Cultura Organizacional, con el fin de ir comprendiendo la manera de abordarlo.
4. Realizar un análisis psicométrico profundo del instrumento de Cultura Organizacional, que incluya un análisis factorial y se centre en disminuir el nivel de complejidad, para así garantizar su comprensión a personas con diferentes niveles de instrucción.

5. Repetir un estudio similar a este, en el que se correlacionen los cuatro factores del cuestionario de Cultura Organizacional, con los nueve factores de la escala de Propiedades Motivantes del Puesto, para así discriminar con mayor precisión si existe o no asociación entre los factores mencionados.

BIBLIOGRAFÍA

Abrevanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard (1992). Cultura Organizacional. Colombia: Legis.

Alvarez, G. (1994). Perfil de motivación para el trabajo de gerentes de empresas venezolanas, en la ciudad de Caracas. Caracas: U.S.B.

Alzolar, L. y Crespo, M. (1995). Relación entre las propiedades motivantes del puesto de trabajo y la percepción del clima organizacional en los empleados de una empresa de manufactura de papel. Caracas: U.C.A.B.

Blasco, M. y Gzásó, S. (1994). Diagnóstico de los valores culturales en la división cervecera POLAR C.A. Estudio Comparativo entre los valores originales de los fundadores y los del nivel gerencial. Caracas: U.C.A.B.

Blum, M.I. y Naylor, J. (1981). Psicología Industrial. México: Trillas.

Brown, J.(1980). La Psicología Social en la Industrial. México: Fondo de Cultura Económica.

Calzolaio, A. y Guerra, M. (1994). Las expectativas de éxito de los trabajadores y las propiedades motivantes del puesto de trabajo como predictores del rendimiento laboral. Caracas: U.C.A.B.

Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill., 2da Edición.

Chruden, H.J. y Sherman, A.W.(1981). Administración de Personal. México: CECSA.

Cofer, C., Appley, M. (1990). Psicología de la Motivación. México: Trillas., 2da Edición.

Daft, R. y Steers, R. (1992). Organizaciones. El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos. México: Limusa. Grupo Noriega Editores.

Denison, R (1991). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Colombia: Legis.

Dessler, G (1991). Administración de Personal. México: Prentice Hall., 4ta Edición.

Díaz de Hernández, Graciela. (1984). Actitudes y Satisfacción en el Trabajo en Profesionales que Prestan Servicios en un Organismo de Planificación Urbana. Caracas: UCV.

Diccionario Básico Excelencia (1990). Caracas: Excelencia.

Fleishman, E. y Bass, A. (1979). Estudios de Psicología Industrial y del Personal. México: Trillas.

Forgionne G, y Peters V.(1982). Differences in job motivation and satisfaction among female and male managers. Human Relations.35 (2).101-118.

French, Wendell, L. (1983). Administración de Personal. México: Limusa.

Gellerman, S. (1978). Motivación y Productividad. México: Diana.

Gibson, J., Ivancevich J., Donnelly, J. (1992). Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso. Colombia: Mc Graw Hill.

Grahan y Saunders, (1991). El Comportamiento Empresarial. Colombia: Legis.

Gran Diccionario de la Lengua Española (1991). Colombia: Rei Andes Ltda. 2da Edición.

Hackman, J. y Oldham, G. (1980). Work Redesign. New York : Addison Weley Publishing Company.

Haller, B. (1963) . Psicología Industrial. México: Grijalbo.

Harman, F., Jacobs, G. (1988). La Diferencia Vital. Colombia: Norma.

Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. Harvard Bussines Review. 50, 3, 119- 128.

Hebden, J. (1982). Adopting an Organization's Culture: The Socialization of Graduate Trainees. Organizational Dynamics. 54- 72.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1994). Metodología de la Investigación. Colombia: Mc Graw Hill.

- Hofstede, G., Harris, M. y Luk Ch. (1992). Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis. Institute for Research on Intercultural Cooperation. 92-1.
- Hulin, Ch. y Smith, P. (1955). A linear model of Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology. 49 (3). 209-216.
- Kerlinger, F. (1990). Investigación del Comportamiento. México: Mc Graw Hill., 3ra Edición.
- King, Nathan. (1970). Clarification and Evaluation of the two Factor Theory of Job Satisfaction. Psychological Bulletin. 74 (1). 18-31.
- Light, D., Keller, S., Calhoun, C. (1991). Sociología. Colombia: Mc Graw Hill., 2da Edición.
- Lininger, Ch. (1984) . La encuesta por muestreo: Teoría y Práctica. México: Continental.
- Mc Clelland, O. (1968). La Sociedad Ambiciosa. Madrid: Guadarrama.
- Miranda, N y Rodríguez, J. (1994). Efecto de las variables personales y académicas de los estudiantes de pregrado de la UCAB, sobre su percepción del clima organizacional educativo. Caracas : UCAB.
- Morris, C. (1987). Psicología. Un Nuevo Enfoque. México: Prentice Hall.

Oldham, G. y Hackman, J. (1981). Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks. Administrative Science Quarterly. 26 (1). 66-83.

Papalia, D., Wendkos, S (1988). Psicología. México: Mc Graw Hill.

Phillips, M (1994). Industry Mindsets : Exploring The Culture of two Macro-organizational Setting. Organization Science. 5 (3). 384-401.

Robbins, P. (1994). Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México: Prentice Hall.

Robbins, P. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 3ra Edición.

Sackmann, S. (1992). Cultura y Subculturas: Un análisis del Conocimiento Organizacional. Administrative Science Quarterly. 37, 140-161.

Schein, E. (1988). La Cultura Empresarial y el Liderazgo . Barcelona: Plaza & Janés.

Schein, E. (1990). Organizational Culture. American Psychologist. 45 (2). 109-119.

Schultz, D. (1985). Psicología Industrial. México: Interamericana, 3ra Edición.

Siegel, L. (1970). Psicología Industrial. México: Compañía editorial continental.

Siegel, L. y Lane (1980). Psicología de las organizaciones. México: CECSA.

Vásquez, I. (1990). Grupos y Empresas. España: EADA Gestión.

Villegas, J. (1988). Administración de Personal. Venezuela: Vega.

Vroom, V. (1972). Motivación y Conducta. México: Mc Graw Hill.

Vroom, V. y Deci, E. (1978). Motivación y alta dirección. México: Trillas.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO A

Cuestionario de Cultura Organizacional

HOJA MODELO

El siguiente cuestionario intenta obtener información de cómo es percibida esta organización por personas ubicadas en diferentes funciones. A continuación se presentan las instrucciones y un ejemplo:

Instrucciones:

Cada pregunta ("item") tiene cuatro alternativas de respuesta (a,b,c,d). Jerarquice coloque el número uno (1) en la alternativa que para Ud. se ajusta más a lo que ocurre (columna "Cultura Actual"). Coloque los números dos (2), tres (3) y cuatro (4) en las alternativas siguientes de acuerdo al orden de prioridad que le merezcan. Se deben jerarquizar las cuatro alternativas de respuesta para cada una de las preguntas. Posteriormente realice la misma operación para la columna "Cultura Preferida".

En primer lugar se debe responder la columna en la que se lee: "Cultura Actual" y ella debe reflejar como ve Ud. el comportamiento actual de la Empresa. Posteriormente debe responder la columna en la que se lee "Cultura Preferida" y allí se le solicita responda lo que preferiría que fuese el comportamiento de su Empresa.

Ejemplo:

Cultura Actual	Item	Cultura Preferida
3 — 1 — 4 — 2 —	<p>1. En esta empresa se considera que un buen empleado es una persona que:</p> <p>a) Cumple con sus tareas.</p> <p>b) Evita hacer cosas que le disgustan a su supervisor.</p> <p>c) Hace cosas para superarse.</p> <p>d) Ayuda a los demás.</p>	1 — 4 — 2 — 3 —

En este ejemplo la persona colocó el número **1** en la alternativa **b** de la columna "Cultura Actual", ya que evitarle problemas a su supervisor es lo que considera que es más valorado en su empresa (lo que vé que más ocurre). Lo segundo más valorado es ayudar a los demás (coloca **2** en **d**), después cumplir con las tareas (**3** en **a**) y lo menos valorado según la jerarquía de la empresa es hacer cosas para superarse (**4** en **c**).

Posteriormente en la columna "Cultura Preferida" colocó el número **1** en la alternativa **a**, ya que según su jerarquía personal es más valorado que un buen empleado cumpla con sus tareas. Luego jerarquiza colocando los números **2**, **3** y **4** en alternativas **c**, **d** y **b** respectivamente, según lo que le gustaría que fuera más valorado (sus preferencias).

Por favor conteste a todas las preguntas y sea honesto al marcar los números que reflejan sus sentimientos sobre cada información. No existen respuestas correctas o incorrectas; la mejor respuesta es su opinión franca y honesta.

Cultura Actual	Item	Cultura Preferida
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>1. En esta empresa se considera que un buen jefe es una persona que es:</p> <p>a) Firme, decisiva, pero justa. Es considerada con los subordinados que le muestran dedicación.</p> <p>b) Correcta pero impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Sólo pide a sus subordinados lo que le es requerido formalmente por la Empresa.</p> <p>c) Igualitaria en el trato con sus subordinados. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.</p> <p>d) Preocupada y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a los subordinados.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>2. En esta empresa se considera que un buen subordinado es una persona:</p> <p>a) Trabajadora y preocupada por alcanzar los objetivos fijados por los superiores: Cumplidora.</p> <p>b) Que se enfrenta sólo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evita actuar de manera que cause problemas al superior.</p> <p>c) Motivada para dar lo mejor de sí misma en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierta a aceptar las ideas de otros si percibe que saben más o tienen mayor experiencia.</p> <p>d) Vitalmente interesada en el desarrollo de sus propias potencialidades, está dispuesta a aprender y a recibir ayuda.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>3. En esta Empresa se considera que un buen colaborador (empleado) es aquel que da prioridad a:</p> <p>a) Los requerimientos personales del jefe.</p> <p>b) El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Cultura Actual	Item	Cultura Preferida
<p>_____</p> <p>_____</p>	<p>c) La realización de la tarea, de acuerdo con las habilidades, energía requerida y recursos materiales existentes.</p> <p>d) Las necesidades de las personas relacionadas con la tarea.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>4. Las personas que "lo hacen bien" en esta Empresa son:</p> <p>a) Astutas y competitivas, con un fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás.</p> <p>b) Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con un fuerte sentido de lealtad hacia la Empresa.</p> <p>c) Técnicamente competentes. Con una gran preocupación por la realización del trabajo.</p> <p>d) Efectivas y hábiles en las relaciones personales. Preocupadas por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>5. Esta Empresa trata al individuo:</p> <p>a) Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.</p> <p>b) Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un convenio mutuo de derechos y responsabilidades.</p> <p>c) Como integrante de un equipo de trabajo, que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.</p> <p>d) Como una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>_____</p>	<p>6. En esta Empresa, las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:</p> <p>a) El ejercicio del poder personal de quienes mandan. Motivación a través del uso de recompensas y sanciones.</p> <p>b) El ejercicio impersonal del mando, con el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de reglas.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p>

Cultura Actual	Item	Cultura Preferida
<p>_____</p> <p>_____</p>	<p>c) La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación obteniendo un compromiso personal al logro de objetivos.</p> <p>d) El interés y agrado que encuentra en su trabajo y/o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas que realizan el trabajo.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>7. En esta Empresa se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás, si:</p> <p>a) Tiene más autoridad y poder que ellos dentro de la Empresa.</p> <p>b) Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.</p> <p>c) Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.</p> <p>d) Los demás la sienten como una persona que los apoya y ayuda a realizar el trabajo.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>8. La asignación de tareas en esta Empresa se hace de acuerdo a:</p> <p>a) El juicio y necesidades de las personas con más autoridad.</p> <p>b) La división formal de funciones y responsabilidades existentes.</p> <p>c) Recursos y requerimientos de capacidad de las personas que realizan el trabajo.</p> <p>d) Deseos y gustos personales de los miembros de la Empresa.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>_____</p>	<p>9. En esta Empresa el trabajo se saca con cierta efectividad debido a que las personas:</p> <p>a) Esperan obtener una recompensa, sienten temor a presiones de algún tipo o adhesión a alguna de las personas que tienen autoridad o poder dentro de la Empresa.</p>	<p>_____</p>

Cultura Actual	Item	Cultura Preferida
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>b) Sienten respeto por las obligaciones de su contrato reforzadas por algún tipo de presión en este sentido y por la lealtad a la Empresa.</p> <p>c) Sienten un compromiso personal con el trabajo y sus objetivos y buscan la satisfacción personal que produce un trabajo bien hecho.</p> <p>d) Sienten gusto por el trabajo, y preocupación o respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>10. En esta Empresa la gente trabaja junta cuando:</p> <p>a) Un superior lo pide o cuando creen que pueden utilizar a los otros en su provecho.</p> <p>b) La coordinación y el intercambio están establecidos por la Empresa.</p> <p>c) La contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea.</p> <p>d) Ello es personalmente satisfactorio o representa un estímulo personal.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>11. En esta Empresa la competencia entre las personas se da generalmente para:</p> <p>a) Ganar poder y ventajas personales.</p> <p>b) Ganar una posición de mayor status y prestigio dentro de la estructura formal de la Empresa.</p> <p>c) Aumentar la calidad de su contribución al logro del objetivo.</p> <p>d) En función de necesidades muy personales de cada uno.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Cultura Actual	Item	Cultura Preferida
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>12. En esta Empresa los conflictos están:</p> <p>a) Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.</p> <p>b) Suprimidos, en general, por la existencia de normas, procedimientos y definición clara de responsabilidades.</p> <p>c) Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de la tarea a cumplir.</p> <p>d) Resueltos por la discusión de las necesidades y los valores de las personas.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>13. Las decisiones en esta Empresa son tomadas por:</p> <p>a) Las personas que tienen más poder y autoridad.</p> <p>b) Las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esa responsabilidad.</p> <p>c) Las personas con mayor conocimiento y experiencias sobre este problema.</p> <p>d) Las personas que están más involucradas personalmente y afectadas por los resultados.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>_____</p>	<p>14. En esta Empresa el control y las comunicaciones se consideran adecuados cuando:</p> <p>a) Las órdenes fluyen de arriba hacia abajo, como en una pirámide. La información circula a través de una cadena de mando.</p> <p>b) Las órdenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba, dentro de la estructura funcional de la Empresa.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Cultura Actual	Item	Cultura Preferida
<p>_____</p> <p>_____</p>	<p>c) La información es recibida de todos los centros de trabajo y usada por las personas que coordinan para establecer prioridades y niveles de recursos.</p> <p>d) La información fluye de persona a persona de acuerdo con relaciones establecidas voluntariamente.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>15. En esta Empresa se responde al entorno como si éste fuera:</p> <p>a) Una selva competitiva donde cada una está en contra del otro, y los que no ganan pierden.</p> <p>b) Un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia está limitada por la ley, puede haber negociación o compromiso para resolver conflictos.</p> <p>c) Un lugar imperfecto que puede reacondicionarse y mejorarse de acuerdo con los logros de la Empresa.</p> <p>d) Un medio de conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

NOTA: Es importante que se asegure de haber contestado a TODAS las preguntas.

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO B

**Cálculo de la Confiabilidad Alfa-Cronbach al instrumento de
Cultura Organizacional**

Análisis de Confiabilidad: Cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach por tipo de Cultura Organizacional.

$$\alpha = \frac{N\bar{p}}{1 + \bar{p}(N - 1)}$$

PODER

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
1	1.000																	
2	-0.008	1.000																
3	0.105	-0.041	1.000															
4	0.174	-0.097	0.412	1.000														
5	0.021	0.104	0.510	0.499	1.000													
6	-0.041	-0.042	0.488	0.352	0.602	1.000												
7	0.080	0.095	0.344	0.294	0.492	0.377	1.000											
8	0.048	0.141	0.289	0.159	0.232	0.229	0.314	1.000										
9	-0.015	0.061	0.416	0.252	0.415	0.447	0.314	0.372	1.000									
10	-0.159	0.106	0.373	0.330	0.390	0.467	0.301	0.272	0.625	1.000								
11	0.075	0.039	0.380	0.326	0.401	0.378	0.384	0.118	0.395	0.467	1.000							
12	0.012	-0.051	0.382	0.267	0.386	0.409	0.302	0.210	0.378	0.425	0.457	1.000						
13	0.133	0.121	0.253	0.363	0.485	0.388	0.481	0.255	0.357	0.367	0.331	0.474	1.000					
14	0.122	-0.024	-0.111	0.071	-0.071	-0.212	0.113	-0.053	-0.281	-0.191	-0.176	-0.190	-0.141	1.000				
15	0.158	0.071	0.389	0.375	0.297	0.301	0.267	0.125	0.372	0.348	0.456	0.303	0.387	-0.106	1.000			
Sum	0.714	0.483	4.125	3.288	3.629	2.783	2.477	1.298	1.847	1.416	1.068	0.587	0.245	-0.106	23.856			
																Promedio de las Correlaciones entre Items	0.227	
																	Coefficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach	0.815

ROL

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1.000														
2	0.046	1.000													
3	-0.026	-0.129	1.000												
4	0.018	-0.130	-0.022	1.000											
5	-0.183	0.254	-0.117	0.010	1.000										
6	0.079	0.016	0.039	-0.064	0.304	1.000									
7	-0.104	0.076	-0.018	0.156	0.070	0.210	1.000								
8	0.030	-0.020	-0.001	0.057	-0.047	0.005	0.234	1.000							
9	0.119	-0.065	0.005	-0.014	-0.079	0.019	0.089	0.181	1.000						
10	0.095	-0.080	0.148	0.027	-0.277	0.063	0.107	0.181	0.339	1.000					
11	0.047	-0.063	0.076	-0.087	-0.063	0.045	-0.056	0.247	0.178	0.070	1.000				
12	0.071	-0.198	0.179	0.189	-0.016	-0.040	-0.129	0.120	0.186	0.265	-0.082	1.000			
13	0.036	-0.153	0.149	0.062	-0.104	0.160	0.215	0.225	0.142	0.240	0.016	0.276	1.000		
14	-0.093	-0.057	0.135	0.104	-0.121	0.037	0.158	0.194	-0.059	0.265	0.322	0.021	0.220	1.000	
15	-0.044	-0.207	0.084	0.177	-0.128	0.016	0.096	0.110	-0.076	0.076	0.066	0.109	0.105	0.215	1.000
Sum	0.046	-0.757	0.656	0.618	-0.461	0.517	0.714	1.259	0.710	0.916	0.322	0.406	0.325	0.215	5.484
Promedio de las Correlaciones entre Items															0.052
Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach															0.453

TAREA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1.000														
2	0.122	1.000													
3	-0.146	0.120	1.000												
4	0.097	0.256	0.141	1.000											
5	0.080	0.276	0.240	0.266	1.000										
6	-0.141	0.225	0.292	0.009	0.367	1.000									
7	-0.050	-0.043	0.028	-0.057	-0.103	0.093	1.000								
8	-0.133	0.149	0.126	0.074	0.218	0.228	-0.061	1.000							
9	-0.034	0.213	0.094	0.150	0.172	0.241	0.003	0.118	1.000						
10	0.021	0.081	0.215	0.142	0.200	0.157	0.014	0.100	0.270	1.000					
11	0.040	0.298	0.194	0.218	0.383	0.296	0.063	0.158	0.372	0.311	1.000				
12	0.002	0.116	0.060	0.061	0.262	0.174	-0.083	0.132	0.159	0.091	0.049	1.000			
13	0.009	0.187	0.174	0.127	0.078	0.217	0.107	-0.024	0.199	0.161	0.389	0.082	1.000		
14	0.093	-0.001	-0.014	0.095	-0.062	0.004	0.250	0.144	0.053	-0.018	0.079	-0.023	0.061	1.000	
15	-0.058	-0.010	0.152	0.057	0.120	0.073	0.237	0.003	-0.145	0.026	-0.097	0.023	0.021	0.034	1.000
SUM	-0.220	1.865	1.699	1.143	1.635	1.483	0.530	0.630	0.908	0.572	0.419	0.082	0.082	0.034	10.863
Promedio de las Correlaciones entre Items															0.103
Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach															0.634

PERSONA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1.000														
2	0.105	1.000													
3	-0.046	0.145	1.000												
4	0.051	0.111	0.017	1.000											
5	0.183	0.446	0.143	0.051	1.000										
6	0.171	0.188	0.283	0.132	0.350	1.000									
7	0.073	0.335	0.063	0.042	0.456	0.172	1.000								
8	-0.006	0.092	-0.127	-0.049	-0.068	-0.162	0.051	1.000							
9	0.154	0.377	0.187	0.110	0.451	0.139	0.477	0.089	1.000						
10	0.150	0.146	0.080	-0.050	0.117	0.325	0.151	-0.050	0.211	1.000					
11	0.103	0.055	-0.025	0.086	0.071	-0.064	0.097	0.071	0.085	-0.049	1.000				
12	0.066	0.152	0.114	0.179	0.238	0.191	0.195	-0.174	0.286	0.267	-0.036	1.000			
13	-0.057	-0.016	-0.046	-0.041	0.112	0.089	-0.033	-0.115	-0.183	0.073	0.211	0.038	1.000		
14	-0.068	0.092	-0.071	-0.003	-0.003	0.005	0.068	0.457	-0.064	0.053	0.288	-0.125	0.022	1.000	
15	-0.038	0.123	0.146	-0.024	0.066	0.000	0.251	0.061	0.264	0.035	0.171	-0.024	-0.002	0.075	1.000
SUM	0.735	2.247	0.763	0.432	1.790	0.695	1.257	0.339	0.598	0.378	0.634	-0.110	0.020	0.075	9.854
Promedio de las Correlaciones entre Items															0.094
Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach															0.608

Escuela de Propiedades Matemáticas del Puerto de Trabajo

ANEXO C

Escala de Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo

Instrucciones

A continuación se presentan una serie de preguntas, que tienen como finalidad recoger información acerca de las propiedades motivantes de su puesto de trabajo: éstas constituyen características subjetivas de un trabajo, que se reflejan en las percepciones de las personas que lo ejecutan. Por favor conteste a TODAS las preguntas.

Marque con una equis (X) **sólo una** de las alternativas de respuesta que se le ofrecen para cada pregunta.

EJEMPLO:

Item	1 nunca	2 rara vez	3 a veces	4 general-mente	5 siempre
Tiene gran sentimiento de satisfacción personal por su trabajo					X

En este ejemplo la persona marcó una X en la casilla 5, ya que la buena ejecución de su trabajo, **siempre** le genera un sentimiento de satisfacción personal.

Item	1 nunca	2 rara vez	3 a veces	4 general-mente	5 siempre
1.- Su trabajo involucra hacer sólo una parte de la tarea total.					
2.- Su trabajo tiene gran valor y significación por sí mismo.					
3.- Su trabajo facilita la ejecución de nuevos procedimientos diferentes a los ya existentes.					
4.- Recibe información verbal directa por parte de sus superiores, que le permite conocer los resultados de su desempeño.					
5.- Su puesto le permite poner en práctica su capacidad para enfrentar los riesgos y desafíos que se presentan en su trabajo.					
6.- Las actividades que se realizan en su puesto son variadas, motivantes y desafiantes.					
7.- Su trabajo le permite conseguir crecimiento y realización personal.					
8.- Los beneficios que usted recibe por parte de la empresa por su desempeño, los considera justos.					
9.- Su cargo le brinda la oportunidad de hacerse responsable personalmente por la ejecución y por los resultados de las tareas de su puesto.					
10.- Organiza y comparte gratos encuentros sociales con sus compañeros de trabajo.					
11.- Su trabajo es sólo una pequeña parte de la tarea que es terminada por otras personas.					
12.- Las actividades que comprende su puesto de trabajo son complejas.					
13.- Su puesto le otorga la suficiente autoridad como para tomar decisiones importantes.					
14.- Las condiciones de trabajo en las que se desempeña, tales como luz, temperatura ambiental, espacio físico, etc., son adecuadas.					
15.- Su puesto de trabajo es indispensable e importante para otras personas.					

Item	1 nunca	2 rara vez	3 a veces	4 general- mente	5 siempre
16.- Los resultados de su trabajo tienen un efecto significativo sobre el bienestar de otras personas.					
17.- Su trabajo le estimula como para continuar en éste con entusiasmo.					
18.- Su trabajo le permite realizar tareas que implican retos.					
19.- Su puesto le permite coordinar y programar parte de su propio trabajo.					
20.- Su trabajo le permite interactuar y establecer relaciones de amistad con sus compañeros.					
21.- En su trabajo se le otorga el mismo trato respetuoso tanto a los superiores como a los subordinados.					
22.- El sueldo, beneficios y recompensas que recibe le permiten experimentar un sentimiento de satisfacción.					
23.- Su trabajo puede hacerse adecuadamente en equipo.					
24.- Su puesto le aporta la oportunidad de aprender nuevas tareas.					
25.- Su salario se corresponde con sus esfuerzos.					
26.- Su trabajo le permite establecer relaciones en las que contrata y negocia honorarios con otras personas.					
27.- El trabajo le permite desarrollar sentimientos de identidad y permanencia con la compañía.					
28.- En su trabajo existen oportunidades de rotación entre los puestos.					
29.- Las funciones que realiza en el cargo exigen trabajo cooperativo con otras personas.					
30.- Se siente directamente responsable por los resultados de su trabajo.					
31.- Su trabajo es guiado primordialmente por su (s) superior (es).					
32.- Su trabajo es más significativo e importante en comparación con el trabajo realizado en otros puestos.					
33.- Su trabajo le aporta la posibilidad de terminar completamente las partes del trabajo que va comenzó.					
34.- Su trabajo le facilita oportunidades para desarrollar relaciones de amistad.					
35.- Existe continuidad y relación entre las tareas o actividades que se realizan en su trabajo.					
36.- Las actividades que realiza le exigen operar equipos mecánicos (calculadoras, computadoras, máquinas de escribir, etc.).					

ANEXO D

Puntajes brutos de los sujetos del estudio

Tipología Cultural

Cultura Actual

Sujetos	Poder a	Rol b	Tarea c	Persona d	MOT	Sex.	Ed.	Ant.	Car.
1	34,00	31,00	41,00	44,00	137	1	37	15	1
2	16,00	33,00	48,00	53,00	120	1	38	12	1
3	29,00	33,00	41,00	47,00	132	0	29	15	1
4	27,00	37,00	41,00	45,00	151	0	48	119	2
5	30,00	32,00	37,00	51,00	120	1	50	30	2
6	30,00	32,00	42,00	46,00	143	0	50	240	2
7	51,00	24,00	31,00	44,00	162	0	51	26	1
8	20,00	36,00	49,00	45,00	133	1	37	17	1
9	18,00	41,00	44,00	48,00	144	1	38	8	1
10	20,00	36,00	49,00	45,00	142	1	39	40	1
11	26,00	27,00	46,00	51,00	117	1	33	24	1
12	32,00	31,00	36,00	51,00	147	1	40	28	1
13	37,00	41,00	29,00	43,00	152	1	50	28	1
14	31,00	40,00	35,00	44,00	153	1	44	11	1
15	52,00	27,00	32,00	39,00	159	1	38	20	1
16	20,00	30,00	44,00	49,00	177	1	48	54	1
17	19,00	36,00	50,00	44,00	144	1	35	33	1
18	24,00	33,00	41,00	52,00	147	1	29	17	1
19	21,00	34,00	44,00	51,00	77	0	45	75	2
20	23,00	31,00	44,00	52,00	151	0	42	24	1
21	36,00	26,00	34,00	54,00	140	1	34	7	1
22	30,00	35,00	44,00	41,00	115	0	34	5	1
23	24,00	30,00	42,00	54,00	158	1	39	6	2
24	51,00	30,00	27,00	42,00	126	1	51	47	1
25	30,00	31,00	42,00	47,00	116	0	33	90	1
26	21,00	33,00	49,00	47,00	147	0	37	46	2
27	37,00	37,00	42,00	34,00	152	1	27	3	2
28	26,00	33,00	41,00	50,00	125	1	30	34	2
29	32,00	36,00	38,00	44,00	119	0	40	16	1
30	23,00	38,00	40,00	49,00	142	0	36	2	1
31	25,00	30,00	38,00	57,00	147	1	47	39	2
32	26,00	33,00	43,00	48,00	146	1	35	24	1
33	48,00	34,00	29,00	39,00	143	0	32	37	2
34	18,00	40,00	49,00	43,00	103	1	35	5	2
35	23,00	36,00	44,00	47,00	134	1	37	12	1
36	29,00	37,00	36,00	48,00	125	1	36	21	1
37	20,00	40,00	38,00	52,00	136	1	46	66	1
38	28,00	28,00	38,00	56,00	153	1	35	3	1
39	24,00	30,00	49,00	47,00	104	1	31	20	1
40	20,00	28,00	46,00	56,00	157	0	33	45	1
41	25,00	32,00	42,00	51,00	147	1	40	43	2
42	29,00	27,00	41,00	53,00	139	1	38	24	1
43	19,00	37,00	47,00	47,00	127	0	36	22	1
44	35,00	29,00	37,00	49,00	135	1	35	24	1

Tipología Cultural

Cultura Actual

Sujetos	Poder a	Rol b	Tarea c	Persona d	MOT	Sex.	Ed.	Ant.	Car.
45	25,00	36,00	44,00	45,00	142	1	35	12	1
46	24,00	38,00	47,00	41,00	119	0	40	45	1
47	25,00	42,00	41,00	42,00	161	0	35	15	1
48	22,00	36,00	48,00	44,00	124	0	35	30	1
49	27,00	34,00	36,00	53,00	139	0	34	24	1
50	19,00	28,00	47,00	56,00	131	1	40	36	1
51	26,00	39,00	42,00	43,00	146	0	37	24	1
52	39,00	40,00	35,00	36,00	139	1	54	4	2
53	26,00	33,00	45,00	46,00	127	1	46	286	2
54	21,00	37,00	49,00	43,00	144	1	38	24	1
55	25,00	42,00	38,00	45,00	142	1	43	29	2
56	32,00	36,00	37,00	45,00	130	0	27	21	2
57	28,00	32,00	41,00	50,00	146	1	42	13	1
58	31,00	34,00	32,00	53,00	147	1	39	20	2
59	48,00	38,00	27,00	37,00	148	1	45	10	1
60	47,00	38,00	33,00	30,00	150	1	48	30	2
61	25,00	42,00	41,00	43,00	136	1	49	19	2
62	24,00	43,00	75,00	38,00	138	1	35	6	2
63	20,00	32,00	43,00	52,00	151	1	39	41	1
64	32,00	25,00	44,00	49,00	153	1	42	144	2
65	21,00	42,00	42,00	45,00	141	1	37	46	1
66	24,00	38,00	39,00	49,00	114	1	35	113	1
67	29,00	34,00	42,00	45,00	160	1	38	15	1
68	32,00	29,00	46,00	43,00	141	1	33	20	1
69	28,00	24,00	42,00	56,00	121	1	31	21	1
70	20,00	36,00	45,00	49,00	158	1	41	24	1
71	31,00	31,00	35,00	53,00	122	0	43	15	2
72	43,00	29,00	33,00	45,00	137	0	37	27	1
73	21,00	35,00	42,00	52,00	133	1	38	43	2
74	25,00	27,00	47,00	51,00	151	1	45	40	1
75	36,00	39,00	39,00	38,00	129	0	40	8	1
76	20,00	42,00	40,00	48,00	153	0	37	12	1
77	25,00	40,00	38,00	47,00	125	0	32	11	1
78	21,00	34,00	42,00	53,00	148	0	41	115	1
79	25,00	42,00	41,00	42,00	119	0	55	12	1
80	23,00	42,00	46,00	39,00	140	0	45	66	1
81	24,00	39,00	43,00	44,00	146	1	50	26	1
82	34,00	36,00	41,00	39,00	147	1	41	24	2
83	33,00	29,00	38,00	50,00	148	1	45	24	1
84	23,00	29,00	46,00	52,00	131	1	44	24	2
85	22,00	38,00	46,00	44,00	125	1	35	24	1
86	21,00	31,00	55,00	43,00	133	1	34	20	1
87	26,00	47,00	39,00	38,00	124	0	29	12	1
88	22,00	39,00	51,00	38,00	119	0	36	120	2

Tipología Cultural

Cultura Actual

Sujetos	Poder a	Rol b	Tarea c	Persona d	MOT	Sex.	Ed.	Ant.	Car.
89	45,00	36,00	28,00	41,00	140	1	30	26	1
90	45,00	30,00	34,00	41,00	134	0	36	11	1
91	23,00	38,00	45,00	44,00	152	1	37	20	1
92	50,00	30,00	28,00	42,00	131	0	43	42	2
93	35,00	29,00	35,00	51,00	133	1	38	42	1
94	45,00	28,00	38,00	39,00	145	0	42	21	1
95	38,00	23,00	39,00	50,00	130	0	46	69	1
96	23,00	38,00	43,00	46,00	132	1	35	41	1
97	19,00	36,00	43,00	52,00	143	1	30	8	1
98	27,00	31,00	40,00	52,00	126	0	31	18	1
99	29,00	36,00	39,00	46,00	112	0	26	18	1
100	17,00	35,00	50,00	48,00	115	0	36	24	1
101	16,00	34,00	42,00	58,00	135	0	31	19	1
102	25,00	41,00	37,00	47,00	122	1	29	8	1
103	49,00	30,00	24,00	47,00	135	0	59	218	2
104	25,00	39,00	41,00	45,00	120	0	44	63	1
105	26,00	33,00	43,00	48,00	139	0	26	25	1
106	22,00	31,00	47,00	50,00	146	1	33	24	1
107	18,00	34,00	45,00	53,00	126	1	38	12	2
108	38,00	31,00	39,00	42,00	165	1	31	6	1
109	23,00	43,00	36,00	48,00	143	0	36	17	1
110	18,00	44,00	42,00	46,00	139	1	44	12	1

ANEXO E

Descriptivos de tendencia central de las variables

ANEXO F

Figuras de la distribución de la muestra, según las variables demográficas (sexo y edad) y situacionales (cargo y antigüedad en el cargo)

En las figuras F1, F2, F3 y F4 se presentan los gráficos correspondientes a la distribución de la muestra por variable.

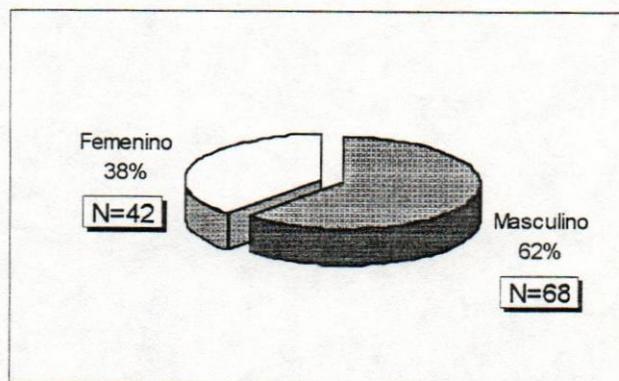


Fig. F1. Distribución de la muestra por sexo.

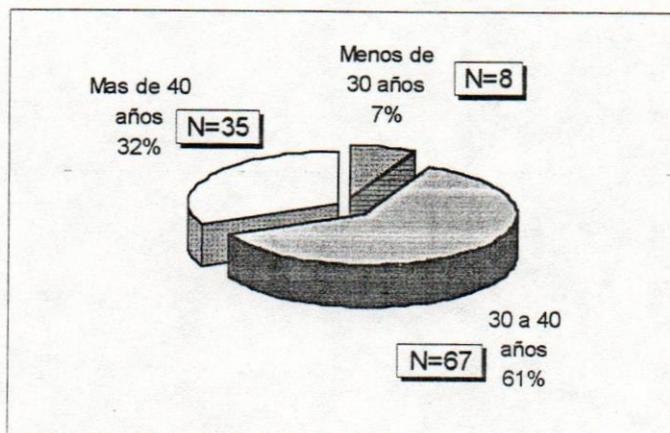


Fig. F2. Distribución de la muestra por edad.

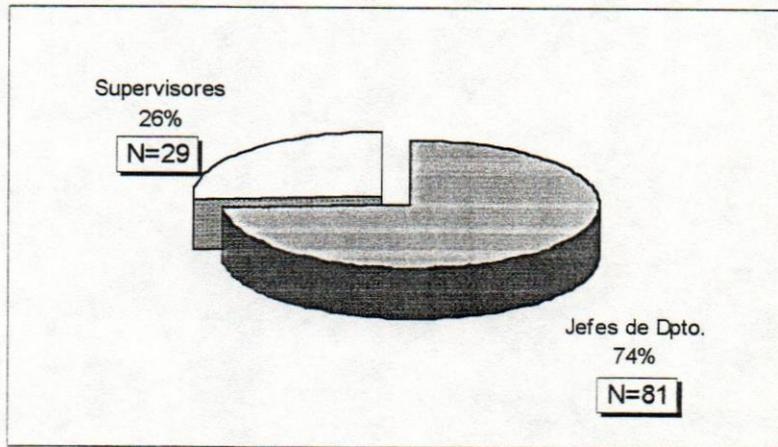


Fig. F3. Distribución de la muestra por tipo de cargo.

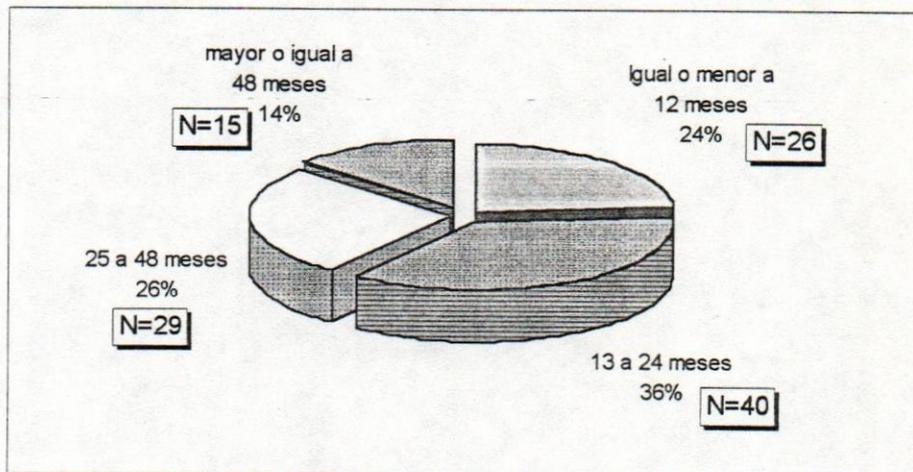


Fig. F4. Distribución de la muestra por tiempo en el cargo.

ANEXO G**Tabla de las correlaciones**

Matriz de Correlaciones de las variables del estudio

	PODER	ROL	TAREA	PERS.	MOTIV	SEX	EDAD	ANT.	CAR.
PODER									
ROL	-0,334								
TAREA	-0,714	0,071							
PERS.	-0,449	-0,453	0,145						
MOTIV	0,164	-0,104	-0,142	-0,032					
SEX	-0,091	-0,079	0,090	0,107	0,225				
EDAD	0,234	-0,090	-0,256	-0,039	0,154	0,040			
ANT.	0,051	-0,141	-0,003	0,042	-0,071	-0,156	0,380		
CAR	0,110	0,016	-0,093	-0,090	-0,081	0,046	0,267	0,327	

p = 0,05

ANEXO H

Carta dirigida a los participantes del estudio

Proyecto de Investigación dirigido a Jefes de Departamento y Supervisores.

La comisión de Tesis de la Facultad de Humanidades y Educación de la UCAB está llevando a cabo un proyecto de investigación sobre *Motivación y Cultura Organizacional*, con el fin de analizar elementos que incentivan al trabajo y factores que se asocian al establecimiento de ideologías organizacionales. El objetivo es ayudar a las empresas a orientar el cambio en función de sus necesidades, y contribuir con la labor científica y de investigación. Este proyecto se centrará en el estudio de su empresa y culminará con la realización de una tesis que resumirá los resultados encontrados.

A fin de contar con la información más idónea sobre el tema, requerimos las opiniones de Jefes de Departamento y Supervisores. El tiempo que Ud. dedique a contestar los dos cuestionarios que se anexan representará una valiosísima contribución a los resultados del estudio.

Los cuestionarios son anónimos y sus resultados solamente serán presentados en una tesis en forma global. Una vez que Ud. los haya contestado puede enviarlos en sobre cerrado directamente a la Gerencia de Calidad Total, Edificio NEA, piso 21, Ala Sur. Av. Libertador.

Para cualquier información adicional puede comunicarse con Tibusay Quijada por los teléfonos 5002193 y 5007397.

Agradeciéndole de antemano su valiosa contribución para la buena marcha y éxito de este proyecto, atentamente,

Jessica Duarte
Investigadora del Proyecto