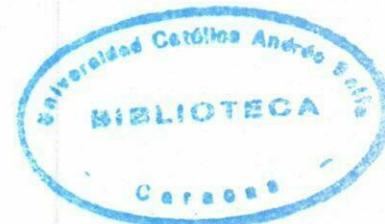


TESIS
PS997
A7

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN.
ESCUELA DE PSICOLOGÍA.



Estudio Relacional entre la Imagen Percibida de los Tipos de Sistema de Dirección y Gestión propuestos por Likert y el grado de Identificación de los empleados con la Organización.

Proyecto de Investigación presentado por:

Yolimer ARRÁEZ y Dalia LINARES.

a la

Escuela de Psicología

Como requisito parcial para obtener

el Título de

Licenciado en Psicología

Profesor Guía:

Tahirí RAMOS LOVERA.

Caracas, Julio 1997

**A Dios, por su generosa ayuda en todo momento,
por fortalecernos durante todo el camino,
porque sin él, no habiésemos logrado esta meta.**

**A nuestros queridos padres y hermanos,
por brindarnos su cálido afecto.**

**A Gabriel y a Verónica ("La cote"..),
por su paciencia y apoyo.**

AGRADECIMIENTO.

A Dios por darnos la oportunidad de nacer en este tiempo y colmarnos de bendiciones.

A nuestros padres, por iniciarnos en nuestros estudios universitarios, brindándonos todo su apoyo, amor y paciencia, animándonos constantemente durante todo el camino hacia esta meta.

A Tahirí, por toda la ayuda profesional y personal que nos brindó; por compartir sus conocimientos y demostrar su calidad humana.

A nuestros asesores metodológicos, Ricardo Colina, Víctor Figueredo y Jaime Robles, por toda su ayuda y disposición desinteresada.

A la Escuela de Psicología, por permitirnos desarrollar nuestras vidas, no solo a nivel profesional sino a nivel de crecimiento personal.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por abrir sus puertas; brindarnos el privilegio de formarnos como profesionales integrales, y ser nuestro segundo hogar durante tanto tiempo.

A nuestros amigos y todas las personas que de una u otra forma, nos ayudaron a finalizar exitosamente esta etapa de nuestras vidas.

Gracias a Todos

ÍNDICE GENERAL

Contenido.	pág.
PORTADA	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS Y LISTA DE ANEXOS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	9
MARCO TEÓRICO	11
MÉTODO	68
Problema	
Hipótesis: General y Específicas.	
Definición de Variables	
Tipo de Investigación	
Diseño de Investigación	
Diseño Muestral: Población y Muestra.	
Instrumentos	
Procedimiento	

ANÁLISIS DE DATOS	84
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
LIMITACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	119

ÍNDICE DE TABLAS Y ANEXOS.

Tabla 1. Características de la Muestra según las variables de estudio.	84
Tabla 2. Comparación de Estadísticos descriptivos, según el tipo de imagen percibida de los tipos de sistema de dirección y gestión.	90
Anexo A: Tabulación de los Datos Obtenidos en la aplicación de cuestionarios.	120
Anexo B: Versión Original del Cuestionario de Compromiso con Identidad de Rol de Jackson (1981).	121
Anexo C: Formato de Validación de la versión traducida y adaptada del cuestionario de Jackson (1981), para medir el grado de Identificación con la Organización.	122
Anexo D: Resultados de confiabilidad y validez de la versión traducida y adaptada del cuestionario de Jackson (1981), para medir el grado de Identificación con la Organización.	128
Anexo E: Batería de Pruebas: Hoja de presentación y datos demográficos, versión final del Cuestionario de Identificación con la Organización; Cuestionario de Sistemas de Dirección y Gestión de Likert (1961).	130
Anexo F: Reporte de los Estadísticos Descriptivos.	144
Anexo G: Reporte de los Análisis de Regresión Múltiple.	159
Anexo H: Coeficiente de Correlación de orden cero entre las variables consideradas en el estudio: determinación de multicolinealidad.	169
Anexo I: Modelo de Análisis de Ruta.	171

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución de los puntajes obtenidos de Identificación con la organización.	85
Gráfico 2: Distribución de los puntajes obtenidos de identificación con la organización para una imagen percibida del tipo de sistema Autoritario Benevolente.	88
Gráfico 3: Distribución de los puntajes obtenidos de identificación con la organización para una imagen percibida del tipo de sistema Consultivo.	89
Gráfico 4: Distribución de los puntajes obtenidos de identificación con la organización para una imagen percibida del tipo de sistema Grupo Participativo.	90
Gráfico 5: Modelo de Análisis de Ruta planteado inicialmente.	94

RESUMEN

El propósito en ésta investigación es estudiar la relación entre la imagen percibida por los empleados del tipo de sistema de dirección y gestión propuesto por Likert (1961), y el grado de identificación de los mismos con la organización. Se hipotetizó que: (1) La imagen percibida de un tipo de sistema Autoritario Benevolente tendrá una relación funcional inversa con el grado de identificación organizacional, y (2) la imagen percibida de un tipo de sistema Consultivo tendrá una relación funcional directa con el grado de identificación organizacional, en menor grado que la de un sistema de Grupo Participativo.

Para contrastar las hipótesis, se utilizó un Análisis de Regresión Múltiple siguiendo un modelo de análisis de ruta preestablecido. La imagen percibida del tipo de sistema de dirección y gestión organizacional fue medida con el cuestionario de Likert (1961); y el grado de identificación con la organización con el cuestionario traducido y adaptado de Compromiso con Identidades de Rol, de Jackson (1981). Las Vs. controladas fueron: sexo, antigüedad, contacto diario con la organización, cargo y nivel de instrucción del empleado.

En el estudio participaron 109 Ss. de las Universidades Metropolitana, Católica Andrés Bello y del I.U. Monseñor de Talavera, con cargos administrativos o directivos.

La hipótesis general fue verificada, indicando que la imagen percibida del tipo de sistema organizacional es un factor explicativo del grado de identificación del empleado con la misma. La primera hipótesis fue desconfirmada, ya que existe una relación directa entre una imagen percibida como un sistema Autoritario Benevolente, y el grado de identificación organizacional. La segunda, fue parcialmente confirmada, ya que la relación entre el grado de identificación y una imagen percibida de un sistema Consultivo o Grupo Participativo es directa, pero no existen diferencias significativas entre sus medias.

En conclusión, la imagen organizacional percibida influye sobre el grado de identificación del empleado con la misma, esta relación es un factor que puede a su vez, afectar la productividad y satisfacción de los empleados en una organización, siendo este último, el aporte de esta investigación.

INTRODUCCIÓN

En toda organización, entendida como “una unidad social, coordinada de manera consistente, compuesta por dos o más personas que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar un conjunto de metas comunes” (Robbins, 1990, p.3), existen algunos procesos básicos relacionados (a) con el individuo: como la motivación, percepciones individuales, valores y actitudes, (b) con el grupo: como los patrones de comunicación, proceso de toma de decisiones, estilos de liderazgo, poder y relaciones intergrupales, y (c) con la organización como: la cultura, el clima, la estructura, etc; siendo variables que influyen sobre la rotación, satisfacción, ausentismo y productividad de los empleados. (Robbins, 1990).

Likert (1961), en su modelo acerca de los Sistemas de Dirección y Gestión, afirma que el tipo de sistema organizacional influye sobre las últimas variables previamente mencionadas. En este modelo plantea dos tipos de sistemas organizacionales, el Autocrático y el Participativo, que a su vez se subdividen en el sistema Autocrático Explotador y Autoritario Benevolente el primero, y el segundo en Consultivo y Grupo Participativo.

Estos tipos de organizaciones se caracterizan en función de procesos grupales, tales como: el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, la interacción y comunicación entre empleados, las fuentes motivacionales empleadas por los supervisores y la fijación de objetivos u órdenes por parte de los mismos.

El conjunto de estos procesos grupales, constituyen una condición distintiva o diferencial para cada organización, de manera que cada individuo construye o percibe una imagen organizacional, en base a lo que considera que son las características centrales, distintivas y duraderas de dicha organización. Este proceso influye en el desarrollo de la identificación del empleado con la organización, según plantean Dutton, Dukerich y Harquail (1994).

Históricamente, los resultados de los primeros estudios realizados acerca del proceso de identificación (Tajfel, 1978, 1981; Turner, 1975, 1982, 1984, 1985 cp. Ashforth y Mael, 1989; Tajfel, 1985; Turner, 1985) permitieron desarrollar una Teoría de la Identidad Social, la cual Ashforth y Mael (1989) aplicaron a la organización, como un grupo social, dado que la misma ofrece una perspectiva psicosocial de los antecedentes y las consecuencias del proceso de identificación social.

En base a esta teoría, Dutton, Dukerich y Harquail (1994) plantean un modelo explicativo acerca de los factores que influyen en el proceso de identificación del empleado con la organización, siendo un factor importante la imagen percibida por los mismos. Dicha imagen, es conformada por un conjunto de características, que distinguen un sistema organizacional de otro.

El concepto de los sistemas gestores y el valor de su contribución como un marco analítico, para la comprensión de los procesos organizacionales y su interacción, son aspectos que han sido investigados en los últimos años (Likert, 1961). Considerando el efecto que dichos procesos e interacción tienen sobre la productividad, la satisfacción, etc.

A su vez, el conocimiento acerca de los tipos de sistemas, ha proporcionado información que sirve de guía para el manejo de la organización por parte de la alta gerencia y la posibilidad de la estructuración y aplicación de un plan para modificar los elementos y procesos constituyentes de la organización, con el fin de aumentar la productividad y satisfacción, reduciendo el ausentismo y la rotación de los empleados.

De esta manera, se considera importante y aún necesario para el desarrollo organizacional, el estudio de la posible relación existente entre el tipo de sistema de dirección y gestión de la organización y, el grado de identificación del empleado con la misma, de acuerdo con la imagen que percibe, en base a las características de cada tipo de sistema organizacional.

MARCO TEÓRICO.

La organización, según Chiavenato (1985) se construye como un sistema abierto que lleva a cabo continua transacción con el sistema social global al que pertenece, de donde va a tomar los elementos necesarios que le garanticen su funcionamiento y expansión.

El enfoque de sistema abierto concibe al sistema social como una dinámica integrada con su ambiente, que recibe varios insumos, los transforma y exporta como productos. El sistema es abierto no sólo con el medio ambiente, sino también consigo mismo, lo que hace que las interacciones entre componentes lo afecten como un todo (Chiavenato, 1985).

Hoy en día, se utiliza el concepto de sistema porque permite enfocar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos, además permite visualizar los factores ambientales tanto internos como externos de manera integrada, así como el lugar y las funciones de los subsistemas que lo componen. Es decir, un sistema

“implica la existencia de una multitud de variables dentro de las organizaciones, y que cada una de ellas afecta a todos los demás en una relación compleja. Un acontecimiento que parece afectar a un individuo o departamento puede en realidad tener influencia significativa en toda la organización” (Davis y Newstrom, 1990 p.17).

Likert (1961) propuso un modelo acerca de las características que definen a las organizaciones, considerando dichas organizaciones como sistemas; proponiendo así un modelo que categoriza diferentes tipos de sistemas de dirección y gestión organizacional, donde menciona y define el conjunto de elementos que diferencian e identifican a cada tipo.

En su modelo, el autor parte de la consideración de algunas características como: (a) el estilo de liderazgo, (b) la motivación, (c) el proceso de toma de decisión, (d) la comunicación intraorganizacional, (e) el

carácter del proceso de interacción, (f) el control del poder en la organización, y (g) el carácter de la fijación de objetivos.

EL ESTILO DE LIDERAZGO:

Entendido como un proceso de relación interpersonal, en el cual el líder ejerce influencia sobre el grupo, a fin de guiarlo hacia el establecimiento y logro de las metas organizacionales. Ésta característica incluye la motivación de los subordinados, la dirección de los miembros del grupo hacia la consecución de las metas, la solución de conflictos, y la selección de los canales más efectivos para la comunicación (Likert, 1968).

Likert (1961) considera dentro del proceso de liderazgo las siguientes características: (1) el grado en el que los supervisores tienen confianza en los subordinados, (2) el que los subordinados a su vez, tengan confianza en los superiores, (3) el grado en el que los superiores hacen gala de las relaciones de apoyo hacia los demás miembros de la organización, (4) la forma en el que los superiores actúan, de manera que los subordinados se sienten libres para discutir aspectos importantes de sus tareas, con el superior inmediato, (5) el grado en que el inmediato superior, al resolver los problemas planteados en las situaciones de trabajo, trate de conseguir las opiniones e ideas de los subordinados y haga uso constructivo de las mismas, así como el desarrollo de relaciones interpersonales y la promoción de la participación.

LA MOTIVACIÓN:

Entendida como el proceso de activación, dirección y mantenimiento de una conducta con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales (Robbins, 1990). Proceso mediante el cual la organización utiliza incentivos o recompensas, para motivar la participación de sus miembros en el logro de las metas (Likert, 1968).

Likert (1961), en su modelo considera los siguientes aspectos específicos de la motivación: (1) los motivos subyacentes utilizados en la organización o fuerzas motivacionales, (2) la manera de usar los motivos o recompensas, (3) las actitudes desarrolladas por los empleados hacia la organización y sus fines, las cuales están en función de los incentivos ofrecidos, (4) el grado en que las fuerzas motivacionales entran en conflicto o se apoyan mutuamente, (5) la responsabilidad sentida por cada miembro de la organización con respecto a la consecución de los fines de la misma, (6) la actitud desarrollada hacia otros miembros de la organización, y (7) el grado de satisfacción experimentado como miembro de la misma.

LA COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL:

Entendiendo la comunicación intraorganizacional como “el proceso de transmisión y comprensión de significados, establecido entre un emisor y un receptor con el fin de enviar un mensaje” (Hodgetts y Altman, 1989, p.324). La definición dada por Likert (1968) plantea la comunicación como el proceso de transferencia de información y entendimiento entre las personas para expresar ideas, hechos, pensamientos y valores.

La estructura de la organización implica un flujo de información en determinado sentido, ya sea ascendente (de los subordinados a los supervisores), descendente (de los supervisores a los empleados) u horizontal (entre los miembros de un mismo nivel de la jerarquía), la cual tiene como objetivo la integración y coordinación de los miembros que se comunican entre sí (Hodgetts y Altman, 1989; Salazar, Montero, Muñoz, y Sánchez, 1979).

Entre los aspectos de la comunicación que Likert (1961) considera más importantes e influyentes en el tipo de organización se encuentran: (1) la interacción y comunicación dirigido al logro de los objetivos de la organización, (2) la dirección en que fluye la información, (3) la comunicación en sentido descendente, considerando específicamente en dónde se inicia el proceso de comunicación y el grado en que se acepta la información recibida por parte de los subordinados; (4) la comunicación en sentido ascendente, que incluye: la adecuación de la comunicación ascendente, a través de la marcha normal de la organización (en sus

canales de línea), el sentido de responsabilidad entre los subordinados a fin de iniciar una adecuada comunicación ascendente, las fuerzas que conducen la información, (unas veces exactas y otras falseadas o distorsionadas) la exactitud de la comunicación ascendente, y la necesidad de un sistema complementario en cuanto a la comunicación en este sentido, (5) la comunicación lateral, considerando su exactitud, y adecuada utilización.

EL PROCESO DE INTERACCIÓN:

Likert (1961) plantea que el proceso de interacción personal es un factor que caracteriza a los diferentes tipos de sistema de dirección y gestión. Entendiendo la interacción como la relación entre los miembros de la organización, a través de las cuales los mismos pueden cooperar en el logro de los objetivos y metas.

Los aspectos específicos que dicho autor considera en su modelo son: (1) el grado y tipo de interacción, (2) el nivel del trabajo en equipo que existe dentro de la organización, (3) el grado en el que los subordinados pueden influir sobre los fines, métodos y actividades de sus respectivos departamentos, según la observación de los supervisores hecha a dichos subordinados, (4) la influencia real que el supervisor puede ejercer sobre los fines, actividad y métodos de su departamento o unidad, (5) el grado en el que una adecuada estructura puede existir y con ello el flujo de la información que va de una a otra parte de la organización, permitiendo así el ejercicio de influencia.

La red de interacción e influencia de una organización tiene que ver tanto con la estructura, como con los procesos de interacción. Estos procesos incluyen a todos aquellos que se refieren a la dirección, comunicación, motivación, control, toma decisiones, coordinación, establecimiento de metas y evaluación, es así como la interacción que se establece entre las personas es de suma importancia para que se den todos estos procesos antes mencionados. Una función esencial de la red de interacción e influencia de una organización es hacer frente a los conflictos, en donde quiera que éstos puedan presentarse, ya sea dentro de la organización misma, como con otras organizaciones (Likert y Gibson, 1986).

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES:

Éste aspecto, es definido por Likert (1968) como el proceso deliberado que conduce a la elección de una alternativa para la solución de un problema organizacional. Entre los aspectos considerados por Likert (1961), como los más relevantes en el proceso de toma de decisiones, dentro de una organización se encuentran: (1) el nivel de la organización donde se adoptan formalmente las decisiones, (2) la adecuación y exactitud de la información disponible para la toma de decisiones, (3) la utilización de conocimientos técnicos y profesionales en la toma de decisiones, (4) el grado en el que se toman las decisiones, considerando la disponibilidad de la información relacionadas con las decisiones por tomar y las consecuencias motivacionales necesarias en aquellas personas que deben cumplir la decisión, (5) el grado en el que los subordinados participan en la toma de decisiones que se relacionan con su trabajo, y (6) considera si la toma de decisiones se realiza generalmente de manera grupal o individual.

LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS:

En lo que respecta a la fijación de objetivos o establecimiento de las metas, entendiéndolo éste como el proceso de formulación explícito de los objetivos a lograr por la organización a corto, mediano y largo plazo (Likert, 1968). Likert (1968) plantea que se deben considerar los siguientes aspectos: (1) la manera en que usualmente se ejecutan los objetivos, (2) el esfuerzo realizado por los diferentes niveles jerárquicos a favor de la obtención de los fines de la organización, y (3) el grado en que los empleados aceptan, resisten, o rechazan los objetivos organizacionales.

EL CONTROL DEL PODER EN LA ORGANIZACIÓN:

Definido éste como el proceso mediante el cual se busca la seguridad de que todos los planes y objetivos fijados sean ejecutados sin falla alguna (Likert, 1968). Considerando así, los siguientes aspectos : (a) niveles jerárquicos donde se concentra el control, (b) control de información, (c) organización informal y control de la misma.

En base a las características previamente descritas, Likert (1961 cp. Likert, 1968) plantea dos grupos generales de sistemas de dirección y gestión, los sistemas Autocráticos y los Participativos, los cuales se subdividen a su vez en dos tipos de sistemas de dirección y gestión cada uno, identificados diferencialmente como: Autocrático Explotador (sistema 1), y Autoritario Benevolente (sistema 2), el primero; y Consultivo (Sistema 3) y Grupo Participativo (sistema 4), el segundo.

SISTEMAS AUTOCRÁTICOS

A nivel general, los sistemas tradicionales Autocrático Explotador y Autoritario Benevolente, se caracterizan por la utilización de un modelo de interacción hombre a hombre, esto es, de superior a subordinado, a diferencia del grupo. En este modelo, comenzando por el límite superior de la estructura, se observa que su presidente tiene plena autoridad y responsabilidad. Delega a cada vicepresidente una autoridad y responsabilidad específica, teniéndolos a todos por responsables ante él. El entero proceso, esto es, fijación de la política a seguir, publicación de las órdenes, control de la aplicación de estas, etc., supone una interacción de hombre a hombre en cada nivel de la empresa (Likert, 1968).

Las organizaciones que tienen una administración igual a los tipos de sistema 1 y 2, tienden a ser inflexibles y con ello experimentan dificultades para adaptarse fácilmente a los cambios en la tecnología, en los productos, mercados, procesos, etc. Es probable que las organizaciones pierdan competitivamente cada vez que el cambio viene a ser necesario (Likert y Gibson, 1986).

SISTEMA 1: ORGANIZACIÓN DE TIPO AUTOCRÁTICO EXPLOTADOR

El cual se caracteriza porque los supervisores dictan órdenes de manera impositiva. Tienen la mayor responsabilidad en cuanto a la productividad lograda por los empleados, tienden a desconfiar de sus subordinados, por lo que éstos no se sienten libres para discutir las

cuestiones relacionadas con sus actividades laborales. La interacción entre los subordinados y los superiores es escasa, evidenciándose la falta de compenetración entre ellos. Predomina una relación de temor y desconfianza, donde el supervisor desconoce los problemas de sus subordinados, por lo que se observan discrepancias entre las percepciones que ambos tienen acerca de la organización.

La comunicación en este tipo de sistema es, predominantemente, descendente, existe poca interacción directa con la alta gerencia. De esta manera, la información transmitida por la gerencia es recibida con desconfianza por parte de los empleados, quienes a su vez, proyectan a sus superiores una información escasa, inexacta y distorsionada respecto a los asuntos laborales.

La toma de decisiones se realiza exclusivamente a nivel superior, en base a una información incompleta, ya que desconocen la información que se maneja en los niveles inferiores. La alta gerencia decreta las órdenes en base a los fines y conveniencias de los niveles superiores de la organización ; sin considerar las opiniones de los empleados al respecto. Presiona para que éstas órdenes sean aceptadas, lo que genera inicialmente resistencia y rechazo de las mismas por parte de los subordinados, quienes finalmente se ven obligados a aceptarlas.

Adicionalmente, este tipo de organización se caracteriza por desalentar el trabajo en equipo, al no establecer ocasiones para discutir los problemas laborales que requieren solución. La red de interacción es persona a persona, las interacciones, los procesos de influencia y motivación, la solución de problemas y de conflictos tienen lugar sobre la base de persona a persona. El superior trata individualmente con los subordinados y toma la decisión. Además, de utilizar como fuerzas motivacionales principalmente los castigos y las amenazas, otorgando recompensas esporádicas, es así, como las fuerzas motivacionales se apoyan en un tratamiento punitivo que trae consigo actitudes hostiles y un restricción en la producción final (Likert y Gibson, 1986).

En este tipo de organización el control se da a nivel gerencial, lo que trae como consecuencia una baja productividad cuanti y cualitativamente hablando y altos niveles de ausentismo y rotación. Debido a esto, éstas organizaciones suelen necesitar una política habitual de control de calidad e inspección.

SISTEMA 2: ORGANIZACIÓN AUTORITARIA BENEVOLENTE:

Se caracteriza porque en ella los supervisores manifiestan una confianza condescendiente hacia sus empleados, lo cual hace que éstos no sientan la libertad suficiente para expresar sus opiniones sinceras ante sus superiores, y en consecuencia los supervisores manejan poca información acerca de los problemas reales de sus empleados. El grado de cooperación dentro de los equipos de trabajo es escaso, predominando la comunicación descendente y siendo la ascendente inexacta, dado que "...sólo se informa lo que los superiores desean escuchar" (Likert, 1968 p.46).

En las organizaciones Autoritarias Benevolentes, la mayoría de las decisiones son tomadas a nivel superior, aunque en ocasiones se considera la participación de los niveles inferiores. De esta manera, los objetivos y los procedimientos para lograrlos son aparentemente aceptados, pero en el fondo, son cuestionados y criticados. Las fuerzas motivacionales utilizadas son las recompensas y los castigos reales o potenciales. La red de interacción es persona a persona, las interacciones, los procesos de influencia y motivación, la solución de problemas, y de conflictos tienen lugar sobre la base de persona a persona. El superior trata individualmente con los subordinados y toma la decisión final (Likert y Gibson, 1986).

En lo que respecta a la productividad, ésta es moderada tendiendo a escasa. El ausentismo y la rotación son moderadamente altos cuando las personas se sienten libres para marcharse de su rutina laboral, por lo que se hace necesario establecer una política habitual de control de calidad e inspección.

SISTEMAS PARTICIPATIVOS.

Estos sistemas de gestión se sirven de una estructura interpenetrante de grupos, donde cada grupo se encuentra enlazado al resto de la organización, por medio de personas que integran siempre en más de uno de los citados grupos. En dicho grupo, la interacción y la toma de decisiones descansan ampliamente en los procesos de grupo. La interacción se presenta también, evidentemente, entre individuos, tanto en el sentido Superior - Subordinado como entre estos últimos solamente. Así mismo, en cada nivel jerárquico, todos los subordinados de un grupo de trabajo que puedan quedar afectados por el resultado de una decisión, se han visto consultados, envueltos en ella, tienen que ver con la misma (Likert, 1968).

SISTEMA 3: ORGANIZACIÓN CONSULTIVA:

Este tipo de sistema se caracteriza por la existencia de una confianza sustancial, pero incompleta de los supervisores hacia los subordinados, los cuales desean mantener el control de todas las decisiones. Los empleados manifiestan confianza para discutir asuntos laborales con sus superiores, gracias a la moderada interacción entre ambos, siendo la comunicación de tipo, tanto descendente como ascendente. En esta última, la información que recibe la gerencia es en su mayoría sobre aspectos positivos, siendo los negativos más limitados, por esta razón los supervisores logran conocer y comprender algunos de los problemas de sus subordinados a quienes motivan con recompensas, ciertos compromisos y castigos ocasionales.

En el sistema 3, la red de interacción es, principalmente, persona a persona, aunque el superior puede aceptar que los subordinados presenten sus puntos de vista, pero no que tomen decisiones grupales. El superior termina tomando la decisión luego de un debate (Likert y Gibson, 1986). Como consecuencia de todo lo anterior, se evidencian moderados niveles de productividad, ausentismo y rotación y el control de calidad y de inspección del trabajo es útil como comprobación.

SISTEMA 4: ORGANIZACIÓN DE GRUPO PARTICIPATIVO:

Este tipo de sistema se caracteriza por la existencia de una interacción más amistosa y extensa entre los empleados y los supervisores. Llegando estos últimos a conocer y comprender los problemas de sus subordinados, dado el alto grado de confianza que existe entre los miembros de la organización; quienes comparten una percepción similar acerca de la misma. La estructura de la red de interacción e influencia en las organizaciones del Sistema 4 consiste en grupos de trabajo cohesivos con metas de rendimiento, vinculadas por personas que pertenecen en forma sobrepuesta a dos o más grupos, estos grupos trabajan cara a cara, donde los problemas de trabajo y otros relacionados se solucionan invariablemente en las reuniones para resolver los problemas de trabajo del grupo y, por lo general, por medio de consenso (Likert y Gibson, 1986).

El estilo de liderazgo es más democrático. El supervisor delega la mayor cantidad de responsabilidades posibles sobre sus empleados, de acuerdo al puesto que ocupan, dándoles libertad para discutir asuntos laborales con su supervisor. Utilizan generalmente recompensas de corte económico, basadas en un sistema de compensación que se desarrolla a favor del grupo, es así como las fuerzas motivacionales se basan en un tratamiento de apoyo y participación, que da pie a actitudes favorables y a un comportamiento cooperativo y responsable, que busca realizar las metas de la organización. Todas las fuerzas motivacionales son aditivas y se orientan hacia la realización eficiente de las metas de la organización. Se plantea que cuanto más evolucionado es un sistema administrativo desde el punto de vista social, mayores son las fuerzas motivacionales movilizadas por la organización para alcanzar los objetivos (Likert y Gibson, 1986).

La dirección de la comunicación es tanto ascendente, como descendente y horizontal. El grado de comunicación es alto, tanto a nivel individual como grupal, donde la información recibida por los empleados es aceptada, transmitiendo a sus superiores una información más precisa. Esto se aplica tanto a la información que proporcionan los miembros entre sí como al crédito concebido cuando alguien acepta comunicaciones de otras personas, las considera exactas y genuinas (Likert, 1968).

La información ascendente involucra aspectos de las actividades laborales, tanto positivos, como negativos por lo que el supervisor conoce y comprende los problemas de sus subordinados, existiendo un grado importante de cooperación en todos los ámbitos de la organización. Las percepciones son también más exactas. Si ocurre alguna deformación, ésta es, fácilmente corregible por los miembros al comunicarse entre sí en forma ingenua, directa y aprobativa (Likert y Gibson, 1986).

La toma de decisiones está ampliamente repartida entre todos los niveles de la organización y los empleados tienen una participación activa en el proceso de toma de decisiones, dado que se considera la información manejada a diferentes niveles. De manera, mediante un proceso bien integrado, los grupos de enlace entre las diferentes unidades obtienen la información manejada por los diferentes grupos para lograr tomar una decisión, lo que alienta el trabajo en equipo y facilita la aceptación de las decisiones por parte de los empleados, "... por lo que estos sienten responsabilidad en cuanto a los objetivos planteados, de manera que el control e inspección es útil para ayudar a los trabajadores a guiarse en sus propios esfuerzos dentro de la empresa" (Likert, 1968, p.30).

Las decisiones tomadas en grupo por lo general son mejores que aquellas que han sido tomadas por personas, aún cuando las personas que trabajan solas a menudo pueden sugerir un número mayor de posibles soluciones alternativas en un determinado número de horas de lo que esa misma persona sugeriría si trabajara en grupo (Likert y Gibson, 1986).

En este tipo de sistema, los fines se establecen mediante la participación plena de los grupos, con lo que se facilita la aceptación de dichos fines por parte de los empleados, quienes no manifiestan resistencia ante los mismos. De esta manera, la revisión y el control de los fines es asumido por parte de los empleados, los cuales ejercen una revisión más rigurosa y un control más preciso de sí mismos, del que ejercerían los supervisores, lo que es útil para que los propios trabajadores guíen sus esfuerzos dentro de la empresa.

Dentro de las organizaciones de este tipo de sistema, todos los superiores deben tener altos objetivos profesionales, pero sucede que ello

no basta; cada miembro tiene que tener también altos objetivos. Como esos elevados objetivos no han de serles impuestos a los empleados, deberá haber un mecanismo a través del cual los empleados puedan ayudar a establecer los fines de alto nivel que la satisfacción de sus propias necesidades requiere.

Los mecanismos ofrecidos por este tipo de sistema son: el proceso de toma de decisiones en el seno de los grupos y una estructura de grupos múltiples e interpenetrantes. Como consecuencia de ello, las organizaciones propias del sistema 4 establecen objetivos que representan una integración óptima de los deseos y necesidades de sus miembros, así como también de los accionistas, clientes, proveedores, y en general de todas las demás personas que tengan relación con la empresa o a las cuales sirva la misma. (Likert. 1968)

De acuerdo a Likert y Gibson (1986):

“Este tipo de Organización está compuesta por grupos de trabajo interconectados, donde los miembros guardan un grado de lealtad hacia el grupo y cultivan actitudes favorables y confiables entre sus compañeros, superiores y subordinados. La consideración por los demás y niveles relativamente altos de habilidad en la interacción personal, en la solución de problemas de grupo y en el desempeño de otras funciones propias del grupo, también están presentes. Estas destrezas permiten una participación eficaz en las decisiones relativas a problemas comunes. La participación se practica cuando, por ejemplo, se establecen objetivos organizacionales como una integración satisfactoria de las necesidades y de los deseos de todos los miembros de la organización y de las personas que están funcionalmente relacionadas con ella” (p.257).

Estos mismo autores, afirman que los miembros de la organización se encuentran altamente motivados para alcanzar las metas de aquella. Existen elevados niveles de influencia recíproca y se alcanzan altos niveles de una influencia coordinada total dentro de la organización, la comunicación es eficiente y efectiva. Existe un flujo, de una parte de la organización hacia la otra, de toda la información relevante para cada una de las decisiones y acciones. La dirección en la organización desarrolla un sistema social sumamente efectivo para la interacción, la solución de

problemas, la influencia mutua y el logro organizacional. Esta dirección es técnicamente competente y pretende un alto desempeño.

En comparación con los sistemas de administración utilizados actualmente por la mayoría de las empresas, **el Sistema 4, es un sistema más altamente desarrollado y complejo y representa una mayor evolución social.** Estas empresas tienden a ser más flexibles y adaptables; existe una mejor cooperación entre los departamentos y muchos menos conflictos irreconciliables (Likert y Gibson, 1986).

Resultados de investigaciones, muestran que las características definitorias de este sistema son mucho más efectivas para capacitar a los miembros de una organización a decidir acerca de sus objetivos y a establecer los medios para alcanzarlos en forma eficiente (Caplan, 1971; Likert, 1973; Marrow, Bowers y Seashore, 1967, cp. Likert y Gibson, 1986).

Además, los resultados de investigaciones en esta línea, revelan que el Sistema 4 es el de mayor eficacia, en comparación con los otros sistemas, lo que claramente se observa, cuando se examinan las tendencias de la productividad, los costos, las ganancias, y otras variables que afectan el resultado final (Likert y Bowers, 1969; Likert, 1973, cp. Likert y Gibson, 1986).

En este tipo de sistema “existe una satisfacción relativamente alta a través de toda la organización respecto al nivel de pertenencia a la misma, al estilo gerencial y a los logros de metas personales” (Likert, 1968, p.31). También se evidencian altos niveles de productividad y bajo nivel de ausentismo y rotación de empleados.

Tal como ha quedado de manifiesto hasta ahora, el modelo de los tipos de sistema de dirección y gestión, planteado por Likert (1968), desarrolla unas **categorías para clasificar diferentes organizaciones**, dado que la interacción de un conjunto de características o dimensiones, en las que cada empleado ubica a la organización en la que trabaja, permite distinguir un tipo de organización de otro, según la percepción de sus empleados.

De acuerdo con Likert (1968), **las categorías de los tipos de sistema de dirección y gestión, no son puras, ni mutuamente excluyentes**, sino mas bien, son un conjunto de características combinadas que reflejan una tendencia hacia un tipo de sistema más que otro. **Este autor sugiere referirse a ellas, en términos de aproximaciones o tendencias generales.**

De esta manera, existen características de la organización, que pueden ser percibidas como semejantes a las de un sistema tipo 4, sin embargo, existen otras que pueden ser percibidas por el mismo individuo, como similares a las de un sistema tipo 1, lo que se combina en una imagen que es percibida con una tendencia o aproximación a alguno de los cuatro tipos de sistema de dirección y gestión.

Esta percepción, tal como lo plantean Scheneider, Hastorf y Ellsworth (1982), no es una traducción pasiva de energías físicas a experiencias, sino un proceso que exige participación activa por parte del perceptor quien selecciona y categoriza, interpreta e infiere para producir un mundo con sentido en el que la acción sea posible. De esta manera,

"Las personas procesan activamente los estímulos, categorizan los eventos de estímulos y relacionan esos eventos de estímulos con eventos pasados y presentes. Cada uno de nosotros tiene un sistema lingüístico de codificación que involucra un conjunto de relaciones implicativas. Los estímulos que nos llegan proporcionan la materia prima. La persona, con la ayuda del lenguaje, produce el sentido" (p.7)

De esta manera, estos mismos autores argumentan que:

"Aunque nuestras experiencias son inmediatas y estructuradas, en su creación ocurre una participación extremadamente compleja del organismo que incluye la selección y el procesamiento activo de los estímulos que nos llegan. Éste activo papel que desempeña el perceptor se ha descrito en términos de la influencia del conjunto o la expectativa en la producción de la estructura" (Scheneider, Hastorf y Ellsworth, 1982 p.4).

Considerando el modelo de Likert (1968), **las personas no sólo prestan atención a características distintas de las organizaciones en las que trabajan, sino que además categorizan las mismas de manera diferente, de modo que, cada individuo percibe una imagen distinta de una misma organización.** Lo anterior puede ser explicado por lo que plantean Scheneider, Hastorf y Ellsworth (1982) acerca de que, "la clasificación de los objetos se hace según los atributos que son atendidos y percibidos por el individuo. Así, las personas difieren unas de otras en la utilización de las categorías, dependiendo de sus experiencias y de sus propósitos" (p.7).

Así mismo, los autores antes mencionados afirman que:

"Nuestras percepciones tienen significado y sentido, que se derivan de nuestras experiencias pasadas y nuestras metas actuales. Sin la presencia del sentido y el significado como agentes activos organizadores, la percepción no existiría. Todo comportamiento y toda percepción incluyen las influencias de nuestras experiencias pasadas y de nuestros propósitos o metas futuras". (p.7).

De manera que, de acuerdo con el modelo de los tipos de sistema de dirección y gestión, se puede afirmar que cada tipo de sistema proyecta una imagen distinta, tanto a los grupos internos, como a los externos. La interacción de todas estas características forma una imagen que es única para cada sistema y que es percibida por cada uno de los empleados de la organización, lo que es conocido por algunos autores como Dutton, Dukerich y Harquial (1994) como **Imagen Organizacional Percibida**.

Esta última, es conformada por el conjunto de creencias acerca de las características que el individuo considera como centrales, distintivas y duraderas de una organización; por lo que estará configurada por las características que Likert (1968) consideró como definitorias de los diferentes tipos de sistema, esto es, liderazgo, motivación, toma de decisiones, comunicación, interacción, control del poder en la organización y fijación de objetivos.

Para los fines de la presente investigación, se asume que la imagen organizacional percibida por cada empleado, estará conformada por los atributos o características organizacionales que son atendidas y percibidas por el mismo. De esta manera, las personas diferirán unas de otras en la imagen que perciban de la organización en la que trabajan, dependiendo de las experiencias que hallan tenido como miembros de la misma y de sus propósitos o metas personales.

PROCESO DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN.

Uno de los aportes de la psicología social al estudio del comportamiento organizacional ha sido la noción de "proceso de identificación social", la cual ha sido utilizada para explicar el proceso de identificación del personal con la organización.

Kelman (1958 cp. Brown) definió la Identificación como "el proceso que ocurre cuando un individuo acepta influencias del medio, porque quiere establecer o mantener una relación satisfactoria con otra persona o grupo" (p.349). De acuerdo a este autor, aceptar la influencia es adoptar conductas derivadas de otras personas, cuando un individuo se describe a sí mismo como parte de una relación específica, la relación es algo que le autodefine a sí mismo.

Históricamente, los resultados de los primeros estudios realizados acerca del proceso de identificación (Tajfel, 1978, 1981; y Turner, 1975, 1982, 1984, cp. Ashforth y Mael, 1989; Tajfel, 1985; Turner, 1985; Tajfel y Turner, 1985) permitieron desarrollar una Teoría de la Identidad Social que ofrecía una perspectiva psicosocial de la identificación.

Tajfel y Turner (1985) proponen en esta teoría que las personas tienden a clasificarse a sí mismas y a otras dentro de varias categorías sociales, tales como: miembros de organizaciones, de religiones, etc., utilizando para ello diferentes esquemas de categorización.

Esta clasificación tiene dos funciones: la primera es dividir y ordenar cognitivamente el ambiente social y la segunda, hacer al individuo capaz de definirse a sí mismo en el ambiente social (Hamilton, 1981 cp. Tajfel y Turner, 1985). Las categorías resultantes son definidas por características prototípicas abstraídas de los miembros integrantes del grupo, es decir, el empleado de una organización abstrae características en base a las cuales forma una categoría con la cual puede luego identificarse.

De acuerdo a la Teoría de la Identidad Social (TIS), para entender a la organización como una categoría social en la que los miembros se pueden autoclasificar, el individuo debe integrar en una misma categoría las características compartidas o las que son percibidas como comunes entre los miembros de la organización. A este proceso de autocategorización o autoclasificación se le ha denominado **Identificación Social**.

En base a lo expuesto anteriormente, Ashforth y Mael (1989) describieron la **Identificación Organizacional** como un proceso de autocategorización; proponiendo que el alto grado de identificación con la organización se da cuando los miembros se categorizan a sí mismos en un grupo social (en este caso, el grupo de la organización) que tiene atributos distintivos, centrales y perdurables.

Del concepto de Identificación Social se deriva el concepto de Grupos de Identificación, el cual ha sido muy estudiado por autores como Tolman, (1943); Foote, (1951); Gould, (1975) cp. Ashforth y Mael (1989). En la literatura sobre los grupos de identificación se sugieren 4 principios relevantes para comprender el concepto de identificación social:

1.- La identificación es vista como un constructo perceptual cognitivo que no está necesariamente asociado con alguna conducta o estado afectivo específico. Los patrones conductuales y afectivos son vistos sólo como potenciales antecedentes o consecuentes (Foote, 1951; Gould, 1975 cp. Ashforth y Mael, 1989).

2.- **La identificación con el grupo social es vista como una experiencia personal, relacionada con los éxitos y fracasos del grupo.** (Foote, 1951; Tolman, 1943 cp. Ashforth y Mael 1989). Se ha observado que la identificación es mantenida en situaciones relacionadas con pérdidas o frustraciones (Brown, 1969 cp. Ashforth y Mael, 1989).

3.- **La identificación social se distingue de la internalización en que la primera se refiere al sí mismo en términos de categorías sociales ("Yo soy");** mientras que la internalización se refiere a la incorporación de valores y actitudes, para así formar los principios del individuo ("Yo creo"), lo que posteriormente va a conformar su identidad como miembro de un grupo en particular. Sin embargo, un individuo puede definirse a sí mismo en términos de las características de la organización en la que trabaja, aún cuando pueda estar en desacuerdo con el sistema de estrategias y sistema autoridad (Mintzberg, 1983, cp. Ashforth y Mael 1989).

4.- La identificación con un grupo es similar a la identificación con una persona. Los resultados de las investigaciones sugieren que **el proceso de identificación con un grupo obedece a un deseo de autodefinición.** En este sentido, Kelman (1961, cp. Ashforth y Mael, 1989) argumenta que en la identificación con un individuo, el que se identifica intenta ser como la persona con la cual procura identificarse.

En el caso de la identificación con una organización como grupo, el empleado, dado su deseo de autodefinición, intenta incorporar las características de la organización a su autoconcepto, lo cual se ve reflejado en el **deseo de permanecer en la organización, en los niveles de esfuerzo invertidos a favor de la consecución de sus metas, y en la aceptación de dichas metas y valores, siendo éstos, algunos indicadores del proceso de identificación** (Ashforth y Mael, 1989).

En 1989, Ashforth y Mael sugirieron que las organizaciones muchas veces buscan generalizar la identificación con un individuo a la identificación con la organización. De esta manera, estos autores argumentan que la identificación organizacional es una forma específica de identificación social, y en base a la TIS desarrollaron **los antecedentes y las consecuencias de la Identificación Organizacional.**

Entre algunos de los antecedentes sugeridos por Ashforth y Mael (1989) como factores relevantes para que se de la identificación con la organización se encuentran los cuatro siguientes:

1.- La distintividad del grupo, la cual sirve para diferenciar al grupo interno de los grupos externos, proporcionándole una identidad única al primero. Dentro de la organización, el grupo valora y manifiesta la necesidad de conocer sus propias fortalezas y limitaciones para ser competente, lo que da mayor distintividad al grupo interno en comparación con el externo (Tajfel 1985 ; Turner, 1985 cp. Ashforth y Mael, 1989).

2.- El prestigio del grupo, basado en el argumento de que la comparación entre los grupos internos y externos a la organización permite a los primeros conocer su nivel de competitividad, lo que afecta la autoestima de sus miembros (Mael, 1988 cp. Ashforth y Mael, 1989). De esta manera, cuando un grupo, al compararse con otro, se percibe como más competente, la autoestima de sus miembros tiende a aumentar y cuando los miembros del grupo interno a la organización se perciben a sí mismos como menos competentes que el grupo externo, su autoestima tiende a disminuir (Ashforth y Mael, 1989).

3.- La saliencia de los grupos externos, entendiéndose por esto que el conocimiento de los grupos externos refuerza el conocimiento del grupo interno a la organización, dado que permite o facilita la comparación entre ambos (Turner, 1981; Wilder, 1981, cp. Ashforth y Mael, 1989).

4.- El conjunto de factores asociados tradicionalmente con la formación de grupos. Esto es, las interacciones entre los miembros del grupo, la similitud, semejanzas, proximidad, metas planteadas, historias comunes, entre otras; que pueden afectar la extensión de la identificación del individuo con el grupo.

De esta manera, tomando en cuenta que Likert (1968) considera un conjunto de factores asociados con la formación de un grupo, esto es, proceso de interacción, fijación de objetivos o metas, entre otros, para caracterizar los diferentes tipos de sistema de dirección y gestión, éstos

últimos pueden de igual manera, afectar la extensión de la identificación del individuo con la organización en la que trabaja, considerada esta como un grupo.

De acuerdo a la TIS, ésta identificación con un grupo (u organización) no necesariamente se logra; lo que indica que **la autocategorización es suficiente para que la identificación ocurra, aunque rara vez es el único factor que influye en el proceso de identificación** (Turner, 1984 cp. Ashforth y Mael, 1989). De esta manera, otro de los factores que pueden influir en el proceso de identificación organizacional es la imagen que percibe el individuo del tipo de sistema en el cual trabaja.

CONSECUENCIAS DE LA IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:

Ashforth y Mael, (1989) sugieren tres consecuencias del proceso de identificación para la organización:

1.- Los individuos tienden a elegir actividades que son congruentes con los aspectos más relevantes de su identidad y ellos apoyan a la organización incorporándola a su autoconcepto.

2.- La identificación organizacional afecta una serie de resultados asociados con la formación del grupo, que incluyen a la cohesión, la cooperación, las manifestaciones de conductas altruistas y la evaluación positiva del grupo.

En este sentido, Ashforth y Mael (1989) han observado que la **identificación está asociada con la lealtad y el orgullo de pertenecer a un grupo y realizar actividades con este, lo cual implica un alto grado de compromiso con la organización, siendo a su vez, considerado por estos autores, como un indicador del grado de identificación con la organización. De igual manera, Mael (1988) halló que la identificación con**

una organización aumenta el nivel de compromiso del empleado con la misma (cp. Ashforth y Mael, 1989).

El proceso de identificación, además, facilita la internalización e incorporación de los valores y normas grupales, logrando un alto grado de homogeneidad en las actitudes y patrones de conducta. Como sugiere Turner (1982, cp. Ashforth y Mael, 1989), "la identidad social es el mecanismo cognitivo que hace posible la conducta grupal" (p.26).

3.- La identificación refuerza los antecedentes que la facilitaron, incluyendo la distintividad del grupo, los valores, las prácticas, el prestigio, la saliencia del grupo y la competitividad. Cuando los individuos se identifican con el grupo, los valores y las prácticas del mismo lo hace más saliente, único y distintivo (Tajfel, 1969, cp. Ashforth y Mael, 1989).

La Identificación con la Organización provee de un mecanismo, por medio del cual el individuo puede por sí mismo sentir, lealtad y responsabilidad hacia la organización; un fuerte deseo de permanecer en esta; aceptar las metas organizacionales; y esforzarse a favor de la consecución de las mismas, independientemente de los otros miembros, lo que es conocido como compromiso con la organización, siendo este último, considerado a los fines de la presente investigación, como un indicador del grado de identificación con la organización, tomando en cuenta la relación que existe entre ambos (Ashforth y Mael, 1989).

Por otro lado, la identificación es también considerada por estos autores como una vía indirecta, por la cual la socialización puede incrementar la internalización de los valores y creencias organizacionales, desarrollando en el individuo lo que se conoce como "**Identidad Organizacional**" (Ashforth y Mael, 1989). De esta manera, la identidad organizacional es un producto del proceso de identificación con una organización, lo cual diferencia a ambos conceptos.

De esta manera, Schwebig (1989 cp. Tejada 1992) define la **Identidad Organizacional** como: "La configuración única adoptada por los

miembros de la empresa, en función de: las estructuras, los sistemas, las representaciones y sus relaciones" (p.70).

Las estructuras, se refieren a los elementos tangibles, y constituyen la parte más visible de la organización, aquella que proyecta una primera imagen. Se trata de los edificios, la misma organización física, en fin toda la anatomía de la empresa derivada del modo de producción y de la tecnología.

Los sistemas, se refieren a los modos de funcionamiento, esto es, procedimientos, normas, reglas de conducta, etc., de los llamados factores de producción.

Las representaciones, están detrás de las estructuras y los sistemas, y son los valores que cada individuo tiene, las relaciones aluden a las articulaciones de estos elementos y forman un referencial común a las personas.

En este contexto, la identidad juega un papel unificador, ya que busca crear un todo conformado de múltiples dimensiones, Schwebig (1989, cp. Tejada, 1992) considera que este concepto: aclara las estructuras, explica los modos de funcionamiento de los sistemas, estabiliza y homogeniza las representaciones y otorga coherencia a la empresa que se dota de propiedades de identificación y especificidad.

La identidad crea un conjunto de significaciones que facilitan el lenguaje común y una mayor interacción de los miembros de la empresa. Permite que cada individuo se represente una pertenencia a una entidad superior (la organización), con el fin de movilizarse por una causa (lograr los objetivos organizacionales).

En el contexto de la llamada acción colectiva, se requiere que halla un objetivo compartido, para ello es necesario que cada empleado se apropie de la finalidad de la empresa con el fin de compensar la pérdida de autonomía que conlleva ese proceso de la acción colectiva. Este proceso

tiene lugar a través de la identificación del empleado con la organización (Tejada, 1992).

IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN E IMAGEN ORGANIZACIONAL.

Todas las organizaciones tienen una imagen; este no es un concepto claro y conciso, sino más bien un conjunto de percepciones individuales acerca de la institución (Tooper, 1986 cp. Terkla y Pagano, 1993).

Terkla y Pagano (1993) afirmaron que al igual que en una organización, una institución educativa tiene una imagen multifacética que incluye diferentes dimensiones como la académica, social, y política. Tooper (1986) afirmó que:

“la imagen tiene un impacto sobre una variedad de aspectos de la universidad, tales como, la atracción de nuevos estudiantes, el reclutamiento de profesores altamente capacitados, la captación de inversionistas para realizar investigaciones, y la influencia de generosos donantes potenciales” (cp. Terkla y Pagano, 1993 p.11).

En base a ello, se considera que a las instituciones universitarias, al igual que a cualquier tipo de organización, le interesa comprender la imagen que proyecta y que es percibida, tanto por los miembros internos como personas externas a esta organización, de manera que se pueda trabajar en dirección a mejorar esta imagen, y asegurar que la imagen refleja las verdaderas características de la institución. Por ejemplo, aunque dos instituciones universitarias puedan ser académica, estructural y dinámicamente equivalentes o semejantes, pueden proyectar imágenes muy diferentes (Terkla y Pagano ,1993).

Estos mismos autores, realizaron una investigación en la que observaron que existen diferencias entre la imagen organizacional deseada y la imagen percibida actualmente por diferentes grupos de miembros

(estudiantes, personal directivo, personal administrativo, y docentes) de una institución universitaria; que además, existen diferencias en la imagen organizacional percibida por cada uno de estos grupos; y finalmente, que la imagen organizacional interna difiere de la imagen organizacional externa .

Uno de los modelos más actuales, basado en la teoría de la identidad social aplicada a la organización planteada por Ashforth y Mael (1989) es el propuesto por Dutton, Dukerich y Harquail (1994), en el cual pretenden **explicar cómo la imagen organizacional percibida puede fortalecer el grado de identificación de los empleados con la misma**, además de influir en la manera cómo los miembros se definen a sí mismos. Estos autores **se centran en la relación entre la imagen individual que los miembros de una organización tienen acerca de ella como grupo social, en la fuerza de la identificación, y en la conducta de los empleados.**

En sus estudios sobre el proceso de identificación con la imagen organizacional, los autores observaron que existen tres tipos básicos de imágenes organizacionales: la **imagen organizacional percibida**, **imagen externa construida** y la **imagen organizacional colectiva**. El primer tipo de imagen es definido como: "el conjunto de creencias individuales que un miembro particular tiene acerca de lo que son las características distintivas, centrales, y duraderas de la organización en la que trabaja" (Dutton, Dukerich y Harquail, 1994, p.244).

La segunda clase de imagen es definida como: " lo que un miembro piensa que perciben las personas externas a la organización acerca de las características distintivas, centrales y duraderas de la misma" (Dutton y Dukerich, 1991, p.244).

Estos dos tipos de imágenes organizacionales elaboradas por cada empleado son únicas, por lo que pueden o no asemejarse a la **imagen organizacional colectiva**, la cual representa las "creencias compartidas por los miembros acerca de lo que son las características distintivas, centrales y duraderas de la organización, lo que es enfatizado comúnmente por los líderes de una organización quienes demandan y promueven dichas características centrales, distintivas y duraderas" (Albert y Whetten, 1985; Pfeffer, 1981; cp. Dutton, Dukerich y Harquail, 1994, p. 234).

De acuerdo con los resultados obtenidos, en las investigaciones realizadas por Dutton, Dukerich y Harquial, (1994) en la compañía 3M, los empleados establecen una conexión cognitiva con la organización en la que trabajan, la cual se deriva de la imagen que cada miembro tiene de la misma.

De esta manera, los autores plantean que la imagen organizacional percibida y la imagen externa construida influyen, tanto en la conexión cognitiva que los miembros establecen con la organización, como en el patrón de conductas que estos siguen. Esta conexión cognitiva establecida con la organización representa la identificación organizacional.

Históricamente, son múltiples las definiciones que se han dado de **Identificación Organizacional**; Schneider, Hall y Nygren (1970), la definieron como "el proceso por el que las metas de la organización y las del individuo llegan a estar altamente integradas o a ser congruentes entre sí" (p.175); de esta manera, consideraron que una importante forma de que los miembros se vean a sí mismos como integrados a la organización, es incorporando los valores y metas de dicha organización a su identidad. Lee (1971) la definió como "el grado de pertenencia o lealtad que tiene el miembro hacia la organización en la que trabaja" (p.213).

Dutton, Dukerich y Harquial, (1994) conciben la **Identificación Organizacional** en su modelo como: "el grado en que un miembro se autodefine con los mismos atributos con los que define a la organización" o "una forma de enlace cognitivo que ocurre cuando los miembros adoptan las características definitorias de la organización como características definitorias propias" (p. 240); es decir, como "un eslabón o vínculo cognitivo entre la definición de una organización y el autoconcepto, siendo éste vínculo consistente con la actitud de compromiso" (Porter, 1974, Mowday, Porter, 1982, cp. Dutton, Dukerich y Harquial, 1994, p.231).

De esta manera, considerando las definiciones que tanto Lee (1971) como Schneider, Hall y Nygren (1970), y Ashforth y Mael (1989) plantean sobre identificación organizacional, y para los fines de la presente investigación, se entenderá por **Identificación Organizacional**, el proceso mediante el cual un individuo se autocategoriza como miembro del grupo

organizacional en el que trabaja, según la abstracción que hace de las características que considera son centrales, distintivas y duraderas de dicha organización, de manera que el individuo demuestre tanto lealtad, responsabilidad y pertenencia hacia esta, como una aceptación de sus metas y valores.

Cuando el individuo abstrae un conjunto de características que considera son centrales, distintivas y duraderas de una organización, configura una imagen organizacional percibida, la cual representa una categoría con la cual se identifica el empleado (Ashforth y Mael, 1989).

De acuerdo con Dutton, Dukerich y Harquial, (1994), los empleados valoran la atractibilidad de la imagen organizacional percibida, por lo bien que ésta preserva la continuidad de su autoconcepto; proporcionándoles distintividad y aumentando su autovaloración o autoestima.

Esta valoración de la mayor o menor atractibilidad de la imagen organizacional implica una evaluación subjetiva, la cual depende a su vez de la manera en que la imagen organizacional percibida es construida por cada miembro.

El modelo de Dutton, Dukerich y Harquial (1994), plantea doce proposiciones, acerca de cómo el grado de identificación de los miembros con la organización afecta el patrón de interacción social entre los mismos:

La primera proposición es la siguiente: **“El nivel de atractibilidad de la imagen organizacional percibida, fortalece la identificación de los miembros con la organización en la que trabajan”**(p.244). De acuerdo con estos autores, la atractibilidad de la imagen organizacional percibida está basada en tres principios de autodefinición: Autocontinuidad, Autodistintividad, y Autovaloración. Estos principios, son los que explican el por qué se da una fuerte identificación con la organización cuando la imagen organizacional percibida resulta atractiva (Dutton, Dukerich y Harquial, 1994).

En cuanto al **principio de autocontinuidad** y su relación con la atractibilidad de la imagen organizacional percibida, Steel (1988 cp. Dutton, Dukerich y Harquial, 1994) indica que: "las personas generalmente quieren mantener la continuidad de su autoconcepto a través del tiempo y de las situaciones" (p. 244). Dos argumentos soportan la idea de que la semejanza entre el autoconcepto y la imagen organizacional percibida aumenta la continuidad del sí mismo, haciendo que la imagen organizacional percibida sea más atractiva y, consecuentemente, fortalezca la identificación del empleado con la organización. Estos argumentos son:

1.- Las personas perciben una imagen organizacional como más atractiva cuando ésta iguala su propio autoconcepto, simplemente porque éste tipo de información es fácil de procesar y de comprender (Markus y Wurf, 1987, cp. Dutton y cols, 1994); es decir, las personas atienden, procesan, reconocen y evocan fácilmente la información más relevante, lo que hace que una imagen organizacional semejante al autoconcepto sea más atractiva que aquella que difiere mucho del mismo.

2.- Cuando el autoconcepto de una persona y la imagen organizacional percibida son similares, el individuo se siente valioso para la organización, porque se establecen oportunidades para demostrar más sus capacidades, lo que le hace sentir más a gusto como miembro de la misma.

En base a estos argumentos, puede afirmarse que "la existencia de una relación entre el autoconcepto y la imagen organizacional percibida ayuda a los individuos a mantener su autoconcepto estable en el tiempo" (Dutton, Duckerich y Harquial, 1994, p.245), lo cual es un aspecto importante a estudiar en futuras investigaciones.

La proposición que se relaciona con el principio de autodistintividad indica que la identificación es más fuerte cuando la percepción de sí mismo se parece a lo que creen que son las características centrales, distintivas y duraderas de la organización; lo que se resume en la segunda proposición basada en el principio de autodistintividad: "**La gran consistencia entre los atributos que los miembros usan para definirse a sí mismos y los atributos usados para definir la imagen organizacional percibida, fortalece la identificación con la organización**" (p.245).

De acuerdo a la teoría de identidad social planteada por Tajfel (1985), Turner (1985), los miembros evalúan a la imagen de una organización como más atractiva cuando ésta les proporciona un sentido de distintividad; según Ashforth y Mael (1989), "la distintividad de una organización en cuanto a sus valores y prácticas, en comparación con otros grupos organizacionales, incrementa la tendencia de los miembros a identificarse con dicha organización" (p.24).

De igual manera, los autores citados argumentan que:

Esta forma de identificación con la imagen organizacional está asociada con una conexión cognitiva, cuando una persona se define a sí misma en términos similares a los que usa para definir a la organización (...) Los miembros de una organización que creen que su organización tiene una cultura, estrategia, estructura, o alguna otra configuración de características distintivas son los que presentan un nivel más alto de identificación con la organización (p.27).

En base a lo anterior Dutton, Dukerich y Harquial, (1994) derivan la tercera proposición: **"La gran distintividad de una imagen organizacional percibida fortalece la identificación de los miembros con la organización"** (p.246).

Cuando los individuos se asocian con una organización que tiene una imagen organizacional percibida atractiva, la autoestima de estos individuos aumenta, dado que ellos adquieren una evaluación más positiva de ellos mismos. Dutton, Dukerich y Harquial (1994), en consistencia con la teoría de identidad social aplicada a la organización planteada por Ashforth y Mael (1989), definen la autoestima en términos del grado en que un individuo se aprecia a sí mismo.

Cuando una organización es asociada con éstas cualidades, aumenta la autoestima de sus miembros debido a que ésta afiliación les da la oportunidad de verse a sí mismos con éstas mismas cualidades positivas, fortaleciendo así el grado en que los miembros se aprecian a sí mismos, de esto se deriva la cuarta proposición que plantea que: **"una imagen**

organizacional más distintiva aumenta el valor de la autoestima de un miembro y fortalece su identificación con la organización” (p.247).

Adicionalmente, Dutton, Dukerich y Harquial, (1994) plantean que la atractibilidad de la imagen organizacional varía con los cargos ocupados por los empleados y con el tiempo o nivel de contacto que tienen con la organización. En este sentido, cuando los miembros ascienden a cargos superiores dentro de una organización, aumentan el nivel y la amplitud de la exposición de estos miembros a la imagen organizacional colectiva, haciendo que los atributos organizacionales sean más accesibles a la memoria (Bruner, 1957, cp. Dutton, Dukerich y Harquial, 1994).

Con el paso del tiempo, el trabajo en la organización y la intensa interacción diaria, las personas se reconocen a sí mismas como miembros de la organización (Foote, 1953 cp. Dutton, Dukerich y Harquial, 1994). Este contacto con la organización durante largo tiempo incrementa la capacidad de los empleados para categorizarse y definirse a sí mismos como miembros de esa organización y como grupo social (Ashforth y Mael, 1989).

En base a lo antes expuesto, Dutton, Dukerich y Harquial, (1994) plantean la quinta proposición: **”Un mayor contacto con la organización (en términos de intensidad y duración), aumenta la atractibilidad de la imagen organizacional percibida y fortalece la identificación con la organización”(p.248).**

En base a esta proposición, se puede afirmar que **el tipo de cargo que un empleado ocupe dentro de la organización en la que trabaja y el grado de antigüedad en la misma, esto es, número de años que tiene un empleado trabajando para la organización, van a ser factores que pueden influir en el grado de identificación con la organización.** Específicamente, a medida que se ocupan cargos de mayor jerarquía, aumenta el nivel y la amplitud de la exposición con la organización, lo que puede incrementar el grado de identificación con la misma.

Ahora bien, la identificación de los miembros con la organización no sólo depende de la imagen organizacional percibida, sino que también es sensible a lo que ellos creen que las personas externas a la organización piensan acerca de la misma imagen. Esta que Dutton, Dukerich y Harquial (1994) designan como Imagen externa construida.

La construcción de la imagen externa proporciona más información acerca de la probable evaluación social de la organización. Para los miembros, la construcción de la imagen externa responde a la pregunta de ¿Qué piensan las personas externas a la organización de mí, dada mi asociación con la organización?. De esta manera, la imagen externa actúa como un poderoso "espejo" que refleja a los empleados cómo la organización y su patrón de conducta se asemejan según personas externas (Selame y Selame, 1988, cp. Dutton y cols., 1994). De aquí se deriva la sexta proposición: **"El grado de atractibilidad de la imagen externa construida, fortalece la identificación de los miembros"**(p.250).

En su modelo, Dutton, Dukerich y Harquial, (1994) plantean que cuando las personas se asocian con una organización determinada, son frecuentemente recordados como miembros de esa organización, la séptima proposición que plantean enuncia que: **"la mayor visibilidad de la afiliación de un miembro a la organización, fortalece la relación entre la atractibilidad de la imagen organizacional percibida y la identificación con la organización"** (p.252), puesto que esta afiliación visible hace públicos los roles organizacionales e incrementa la potencia de la organización como una fuente de autodefinición.

Cuando las personas tienen una notable afiliación con una organización están en posición de explicar y justificar su rol y punto de vista acerca de la organización (Turner, 1978 cp. Dutton, Dukerich y Harquial, 1994); esto fortalece la relación entre la atractibilidad de la imagen e identificación con la organización.

Por otra parte, el deseo de los empleados de crear una impresión frente a los otros que sea consistente con la imagen externa construida es también más intensa cuando la afiliación con la organización es evidente; lo que lleva a Dutton, Dukerich y Harquial, (1994) a afirmar la octava

proposición: **“la gran visibilidad de afiliación de un miembro con la organización fortalece la relación entre la atractibilidad de la imagen externa construida y la identificación del miembro con la organización”** (p.252).

Dutton, Dukerich y Harquial (1994) plantean que **la relación entre la atractibilidad de la imagen organizacional percibida, la de la imagen externa construida, y la identificación con la organización no es una relación unidireccional, sino bidireccional.**

En lo que respecta a la presente investigación, se considera de suma importancia la afirmación que hacen los autores antes mencionados, en cuanto a que la atractibilidad de la imagen organizacional percibida por cada uno de los empleados y el grado de identificación con la organización se relacionen en forma bidireccional, influyendo uno sobre otro y viceversa. En cuanto a la relación entre la imagen externa construida y la identificación con la organización, debe considerarse su estudio para investigaciones futuras.

Dutton, Dukerich y Harquial (1994) sugieren que cuando un miembro se identifica fuertemente con la organización, sus creencias acerca de la misma tienden a hacerse más positivas. Una consecuencia particular de esta tendencia a valorar la organización más positivamente como resultado de una identificación organizacional fuerte, es que la atractibilidad de la imagen organizacional percibida y la de la imagen externa construida se ve incrementada, tal como es planteado en la siguiente proposición: **“La fuerza de la identificación con la organización evalúa la atractibilidad de la imagen percibida y la imagen externa construida, de manera que, un mayor grado identificación indica una imagen percibida y externa construida mas atractiva”** (p.253).

De acuerdo con el planteamiento anterior y considerando la clasificación planteada por Likert de los tipos de sistema de dirección y gestión, se puede deducir que los miembros que consideran que la organización en la que trabajan es de tipo Grupo Participativo (sistema 4), tienen creencias más positivas acerca de las características que diferencian a esta organización de los otros tipos de sistema.

Por ende, se puede afirmar que este tipo de sistema proyectará una imagen organizacional más atractiva, lo que puede resultar en un mayor grado de identificación, y considerando la relación bidireccional que existe entre ambos procesos, se puede además plantear, que un alto grado de identificación con la organización refuerza el grado de atractibilidad de la imagen organizacional percibida.

Dutton, Dukerich y Harquial, (1994) plantean que la fuerza de la identificación organizacional es mayor a medida de que las personas buscan tener un mayor contacto con la organización. La lógica de la autopercepción ayuda a explicar este ciclo de reforzamiento, en el que los patrones de conducta son fuerzas antecedentes que afectan la identificación con la organización, y a la vez, esta última, afecta los patrones de conducta de los empleados.

Las personas, según Festinger (1957), tienden a mantener la consistencia entre su autopercepción y su conductas. De modo que, quienes tienen una fuerte identificación con la organización buscan más contacto con la misma, dado que este contacto aumenta el valor y el sentido de continuidad del autoconcepto. De este argumento se deriva la décima proposición **“la identificación organizacional se fortalece a medida que se busca un mayor contacto con la organización.”** (p. 254). De esta manera, y para la presente investigación, se supone que a medida que se tiene un mayor nivel de contacto diario con la organización, se incrementará el grado de identificación del empleado con la misma.

La identificación con la organización no sólo esta relacionada de manera importante con el patrón conductual de los individuos, sino que, de acuerdo con Dutton, Dukerich y Harquial, (1994) también conlleva a una serie de consecuencias a nivel de los patrones de interacción social.

Con respecto a estos patrones de interacción social, Dutton, Dukerich y Harquial, (1994) plantean que, cuando las personas están fuertemente identificadas con la organización, aumenta la cantidad y calidad de las interacciones entre los miembros y de cada uno de sus miembros con la organización.

Esta relación tiene por lo menos dos efectos; un primer efecto que involucra la dinámica interpersonal en el sentido de que "la fuerza de la identificación incrementa rápidamente la cooperación entre los miembros de la organización (por ser integrantes del mismo grupo organizacional), y aumenta la competencia percibida con respecto a las personas que no son miembros de la misma organización" (Dutton, Dukerich y Harquial, 1994, p. 254).

Y, un segundo efecto, es el que **los miembros dirigen un esfuerzo adicional hacia las tareas que contribuyen al logro de las metas organizacionales**, esto se va a ver facilitado por un tipo de sistema organizacional caracterizado por un mayor grado de interacción entre los miembros del grupo, un liderazgo de tipo democrático y, donde haya un mayor grado de participación de los empleados en la toma de decisiones sobre las metas que deberán ser alcanzadas por el grupo, lo que corresponde a un tipo de sistema participativo, según el modelo propuesto por Likert (1968).

Respecto a estos dos efectos, Ashforth y Mael (1989) han observado que cuando un empleado esta fuertemente identificado con una organización, tiene un fuerte sentido de sí mismo como miembro de la misma, lo que le ayuda a formar un patrón dinámico diferente entre el grupo interno y el grupo externo a la organización .

De igual manera, la identificación con la organización promueve el desarrollo de patrones de conducta cooperativos hacia los otros miembros de la organización, generando confianza y reciprocidad con el grupo interno a la organización, a quien se percibe socialmente como más atractivo (Kramer, 1991 cp. Dutton, Dukerich y Harquial, 1994). Partiendo de estos hallazgos, Dutton, Dukerich y Harquial (1994) derivan la siguiente proposición: **"La fuerza de la identificación con la organización, aumenta la cooperación de un miembro con los otros miembros de la misma "** (p. 255).

Paralelamente cuando aumenta la cooperación interna, aumenta la competitividad con respecto a otros grupos externos, de manera que, un alto grado de identificación incrementa los niveles de competitividad del

grupo organizacional en comparación con los grupos externos (Hogg y Abrams, 1988; Kramer, 1991 cp. Dutton, Dukerich y Harquial, 1994), esto se resume en la siguiente proposición **“ la fuerza de la identificación aumenta con la conducta de competitividad dirigida hacia los miembros de los grupos externos a la organización “** (p.255).

Dutton, Dukerich y Harquial (1994), sugieren en su modelo que, **el grado de compromiso del empleado con la organización, depende del nivel de identificación del mismo con la imagen percibida por los empleados**, en base al conjunto de características que la diferencian de otras organizaciones.

En este sentido, estos autores sugieren que un mayor grado de identificación con la organización implica un mayor nivel de compromiso del empleado con la misma, estando ambos procesos relacionados. Por su parte, Mael en 1988 (cp. Ashforth y Mael, 1989), halló que la identificación con una organización aumenta el nivel de compromiso del empleado con la misma.

De esta manera, retomando y considerando las definiciones previamente citadas de **Identificación Organizacional** como: un proceso de autocategorización en la que los individuos se clasifican a sí mismos como miembros de un grupo social que tiene atributos distintivos, centrales y perdurables (Ashforth y Mael, 1989); “el proceso por el que las metas de la organización y las del individuo llegan a estar altamente integradas o a ser congruentes entre sí” (Schneider, Hall y Nygren, 1970, p.175).

Lee (1971) definió también la identificación con la organización como “el grado de pertenencia o lealtad que tiene el miembro hacia la organización en la que trabaja” (p.213); “un eslabón o vínculo cognitivo entre la definición de una organización y el autoconcepto, siendo este vínculo consistente con la actitud de compromiso” (Mowday y Porter, 1982, cp. Dutton, Dukerich y Harquial, 1994, p.231); y finalmente, **la definición que de éste concepto se utilizará en la presente investigación** como: el proceso mediante el cual un individuo se autocategoriza como miembro del grupo organizacional en el que trabaja, según la abstracción que hace de las características que considera son centrales, distintivas y duraderas de dicha

organización, de manera que el individuo demuestre lealtad, responsabilidad y pertenencia hacia esta.

Se puede evidenciar la relación y semejanza que tienen éstas definiciones, con algunas de las dadas por diversos autores sobre **Compromiso Organizacional**, como: "la disposición de un empleado para alcanzar niveles de esfuerzo a favor de la organización; un fuerte deseo de permanecer en la organización y una aceptación de sus metas y valores" (Lyman y Porter, 1968, cp. Buchanan, 1981 p.533); "la disposición de los actores sociales para tener energía y lealtad a la organización" (Kantor, 1968, cp. Buchanan, 1981 p.533); "la evaluación positiva de la organización y la intención de trabajar en pro de la consecución de sus metas" (Sheldon, 1971, cp. Buchanan, 1981 p.533); "la involucración de varias formas de lazo psicológico entre los miembros y la organización (Lee, 1971 p.231); "un enlace afectivo con las metas y valores de la organización" (Buchanan, 1981 p.533).

Desde la pasada década, el concepto de compromiso organizacional ha ganado gran popularidad en la literatura de la psicología industrial y organizacional. El concepto ha recibido una gran cantidad de estudios empíricos, como consecuencia de ello, el compromiso organizacional se ha relacionado con muchas variables personales y aspectos del ambiente laboral que van desde las características del puesto de trabajo hasta las dimensiones de la estructura organizacional. (Mowday, 1982, cp. Mathieu y Zajac, 1990).

En diversas investigaciones, **el compromiso organizacional se ha utilizado como un predictor del ausentismo, productividad, y otras conductas.** Adicionalmente, muchas otras variables de interés, han **correlacionado positiva y significativamente con** este concepto como es el caso de la satisfacción labora y **la identificación del empleado con la organización**, siendo esta última relación considerada de suma importancia para el presente estudio (Mathieu y Zajac, 1990).

Con el incremento en la atención que se le ha dado a este constructo, se han realizado muchos avances tanto teóricos como de investigación; dos de los cuales son de principal importancia para la

presente investigación. La primera, es la consideración del "compromiso" como un constructo complejo y multifacético. Por muchos años teorías e investigaciones lo han operacionalizado de diferentes maneras, lo que ha dificultado sintetizar los resultados de las diferentes investigaciones.

La segunda, es la ampliación del dominio dentro del cual se ha estudiado este constructo, dado que investigadores como Buchanan, (1981); Mowday, Steers y Porter, (1979); Steers (1979 cp. Meyer, Allen, y Smith, 1973) estudiaron el compromiso de los empleados con sus superiores entendido como Compromiso Organizacional .

Buchanan (1981), en un estudio realizado acerca de la construcción del compromiso organizacional, según el proceso de socialización de gerentes en una organización, se planteó como propósito responder a dos preguntas: (1) cuáles experiencias organizacionales tienen mayor impacto sobre la actitud de compromiso de los gerentes de dicha organización y (2) cómo el significado de tales experiencias varían en función del tiempo de permanencia en una organización, lo que se evidencia particularmente en las primeras fases de la carrera de los miembros. El objetivo de este investigador, fue identificar los diferentes tipos de experiencias organizacionales, que tienen como efecto estimular el desarrollo del compromiso entre los miembros que gerencian una organización.

En base a los resultados obtenidos, Buchanan (1981) logró identificar varias experiencias relevantes para el compromiso organizacional y sugiere que la potencial influencia de estas experiencias particulares varían significativamente, en cuanto a su grado de importancia, según el tiempo de pertenencia en la organización. Hall y Nougaim (1978) sugieren que la importancia relativa e intensidad de las necesidades particulares cambia durante los primeros cinco años de carrera gerencial, por lo que Buchanan (1981) consideró razonable, en su estudio, esperar que el impacto relativo de las experiencias que estimulan el compromiso organizacional, según la gratificación de necesidades, pueda cambiar también.

Las experiencias relevantes para el desarrollo del compromiso organizacional identificadas por este último autor, son las siguientes: (1) los años de servicio prestados en la organización; (2) La interacción social con pares o supervisores en sus lugares de trabajo; (3) los logros laborales; y (4) los avances en la jerarquía de la organización (ascensos logrados en la misma). En esta misma línea, Sheldon (1971) propuso, de igual manera, que el compromiso está relacionado con la inversión de años de servicio y posición jerárquica ocupada en la organización, es decir, cargo del empleado (cp. Buchanan, 1981).

En relación con la **Identificación Organizacional**, Lee (1971) halló en sus investigaciones que esta última está determinada, en parte, por un sentido de realización o logros laborales, relaciones (interacción) con los supervisores y amplitud de servicio en la organización, entendido como los años de servicio prestados a la misma, coincidiendo estos aspectos con las experiencias planteadas por Buchanan (1981) como relevantes para el desarrollo del compromiso organizacional, **lo que indica que ambos procesos están determinados por algunos factores comunes.**

De acuerdo al modelo de Likert (1968), en los sistemas de dirección y gestión de tipo Participativo (Sistemas 3 y 4), la relación o interacción entre los subordinados y sus superiores son más amistosas y extensas, en comparación con los sistemas de tipo Autocráticos (Sistemas 1 y 2), de igual manera, los sistemas Participativos promueven una mayor realización de logros laborales en los empleados, aspectos que según se mencionó anteriormente, Lee (1971) considera relevantes para el desarrollo de la identificación con la organización.

De esta manera, cabe esperar que los tipos de sistema Participativos: Consultivo (sistema 3) y Grupo Participativo (sistema 4) promuevan o faciliten un mayor desarrollo de identificación de los empleados con la organización, en comparación con los sistemas de tipo Autocráticos: Autocrático Explotador (sistema 1) y Autoritario Benevolente (sistema 2).

Retomando los aspectos planteados por Buchanan (1981) en su estudio para determinar cuáles experiencias organizacionales tienen mayor impacto sobre el desarrollo del compromiso organizacional y cómo el

significado de tales experiencias varían en función del tiempo de permanencia en la organización. Consideró, según los resultados obtenidos, que la primera experiencia relevante, son los **años de servicio prestados en la organización**, que la intensidad de su influencia está definida en función de las tres fases o etapas de su permanencia en la gerencia. La primera etapa, corresponde al primer año como miembro de la organización; la segunda etapa corresponde a los siguientes dos y cuatro años; y la tercera etapa corresponde a los siguientes cinco años o más.

De esta manera, afirmó que durante los años tempranos de carrera dentro de la organización, los miembros son más susceptibles a las influencias gratas experimentadas en la organización, lo que permite la formación de actitudes positivas hacia la misma. Brown (1969) habló acerca de una ley de primacía, la cual sostiene que las experiencias tempranas tienen un efecto más potente, ya que estas influyen en la manera que serán interpretadas las experiencias posteriores. Muchos expertos han notado la especial maleabilidad de las personas, en los primeros años como miembros de la organización. Parsons (1951) lo denominó "plasticidad". Brim (1968), explicó este fenómeno como consecuencia de una especial motivación para conformarse como miembro de la organización durante este período (cp. Buchanan, 1981).

Presumiblemente, esta maleabilidad es muy alta durante los primeros años, pero posteriormente puede verse rápidamente disminuida. Buchanan (1981) comenta que para el propósito de su investigación, se supuso que después de los cinco primeros años o más como miembro de la organización, las actitudes hacia la misma alcanzarán una fase más madura sin crecimiento, aunque igual en intensidad, sujeta a pocas influencias y fluctuaciones. La etapa tres, es la fase final o resultante, en el sentido de que las influencias de la organización van dirigidas directamente a mantener o cambiar las actitudes existentes, más que a implantar unas nuevas.

La primera fase, referida al primer año como empleado de la organización, es un período durante el cual los miembros reclutados por la gerencia experimentan lo que Schein (1971) ha llamado el entrenamiento básico y la fase de iniciación. Hall y Nougaim (1968) sostienen que el interés primario o expectativas del individuo en esta fase es la seguridad, obtener estabilidad y aceptación de la organización.

En esta misma línea, Meyer y Allen (1991) plantean que cuando los empleados tienen experiencias laborales dentro de la organización consistentes con sus expectativas, y las mismas satisfacen sus necesidades básicas, tienden a desarrollar un fuerte relación afectiva.

Según Buchanan (1981), muchos nuevos empleados, "se sienten muy ansiosos y temerosos, por tener que demostrarse a sí mismos que pueden aprender y adaptarse a las demandas del nuevo ambiente" (p.535). Este estado general de tensión, sugiere que el tipo de experiencia vivenciada en la organización, probablemente formará actitudes favorables hacia la misma.

Un estado de ansiedad leve e inseguridad respecto a sus propias habilidades para vivir y afrontar las experiencias que le esperan, activan tendencias afiliativas, a lograr una pronta identificación y unirse a otros significativos, quienes puedan guiarles y darles seguridad (Schacter, 1959, cp. Buchanan, 1981). De esta manera, se facilita el proceso de formación de una categoría donde se integran las características del grupo organizacional, en la que luego el individuo se autocategorizará como miembro de este grupo.

La creación de un grupo de referencia inicial es una experiencia muy importante, dado que al lograr la gratificación de las primeras necesidades de guía, seguridad, afecto, y respeto, tales grupos de referencia serán una gran influencia sobre las actitudes de los miembros hacia la organización. Es de considerable importancia, entre las experiencias específicas, la calidad de las asignaciones iniciales en el trabajo. La razón, es que la tarea de un trabajo es la principal y más importante manifestación tangible de las metas organizacionales, de este modo, figura fuertemente en el juicio personal la adecuación de la organización como un objeto de identificación.

Si el trabajo es desafiante y estimulante, tal que refuerce la autoimagen y la satisfacción de necesidades de logro en el individuo, afectará positivamente la actitud de compromiso con la organización, al igual la identificación con la misma. Si, en contraste, el trabajo es visto como trivial

o poco importante para la organización, se espera que ocurra el efecto opuesto (Buchanan, 1981), sien embargo, se requieren investigaciones que profundicen en el estudio de esta relación.

La segunda fase, referida al período entre los dos y cuatro años como miembro de la organización, puede ser llamada la etapa del rendimiento, de acuerdo a Nougaim y Hall (1968), la satisfacción de las necesidades de logro y reconocimiento, son las experiencias que más probablemente influirán en el desarrollo de una actitud de compromiso durante esta etapa media. Además, la mayor influencia será de aquellas experiencias que refuercen el sentido gerencial, lo que se considera una importante contribución.

Los gerentes que creen en sí mismos, pueden realizar contribuciones significativas y los que sientan que sus contribuciones son apreciadas por la organización, son los que probablemente desarrollarán un mayor grado de compromiso con la misma. Tales refuerzos, pueden indicar al individuo miembro de la organización, que su esfuerzo tiene algún impacto directo o indirecto sobre los éxitos de la organización y de los otros significativos. Estos tipos de experiencias son significativamente reforzantes y de importancia para el individuo.

Si los empleados perciben, que se espera lealtad de gerentes exitosos, se verán motivados a adoptar tal actitud (Berlew y Hall, 1966, cp. Mc Gee y Ford, 1987). Las organizaciones varían, en cuanto al grado en el que se promueven normas de compromiso hacia sus gerentes, pero los empleados que esperan ver compromiso, son más probablemente los que lo desarrollen. "Esta segunda etapa, claramente, ilustra la distinción parcial entre una fase de carrera y una fase de susceptibilidad" (Buchanan, 1981 p.537).

La tercera fase, que comprende el período de cinco años o más como miembro de la organización, se ha señalado como el principio de la fase final o resultante de la socialización. En este momento, las actitudes hacia la organización habrán pasado de una etapa formativa a una madurativa, lo que no implica que la actitud de compromiso no pueda ser influenciada posteriormente en el tiempo (Buchanan, 1981).

En base a esto, se deduce que **en esta etapa es cuando el empleado a logrado consolidar en parte, su identidad como miembro de la organización**, siendo la identificación una vía indirecta por la cual la socialización puede incrementar en el individuo la internalización de los valores y creencias de la institución en la que trabaja, lo que le permite desarrollar su identidad organizacional (Ashforth y Mael, 1989).

Se observa que la influencia de las experiencias en la organización, para los gerentes involucra el mantenimiento o la modificación de las actitudes existentes formadas en las primeras etapas, más que moldear nuevas actitudes. En esta etapa, los miembros generan menos predicciones personales que en sus años formativos, donde las posibilidades son más numerosas.

En general, los resultados obtenidos del estudio de Buchanan (1981) son significativos en dos áreas: (1) en la identificación e importancia comparativa de las experiencias explican el 68% de la varianza del compromiso organizacional; y la más importante, (2) en el intento de medir variaciones en la significancia de las experiencias dentro de las tres etapas previamente mencionadas. El mayor interés de este autor, estaba en desarrollar la actitud de compromiso, de acuerdo a predicciones centradas en las dos primeras etapas.

Por otro lado, de acuerdo con los resultados obtenidos por Buchanan (1981) en sus estudios acerca del compromiso organizacional con los gerentes, concluyó que "el compromiso de los gerentes es esencial para la supervivencia y efectividad de la organización, porque la responsabilidad fundamental del gerente es mantener a la organización en un estado de salud necesario para continuar en su trabajo; siendo su propósito conservar el bienestar de la organización". (p.544), por lo que se considera importante para el desarrollo de una organización realizar estudios en esta línea de investigación.

Mathieu y Zajac (1990) desarrollaron diversas investigaciones sobre el **Compromiso Organizacional**, definiéndolo como: "la relativa fuerza de identificación e involucración de un individuo con una organización particular" (p.172). Teóricamente, este concepto se caracteriza por los tres

factores siguientes: (a) una fuerte creencia en y aceptación de las metas y valores de la organización, (b) un deseo de ayudar o buena disposición para realizar un esfuerzo considerable a favor de las metas de la organización, y (c) un fuerte deseo de mantenerse como miembro de la organización.

Común a esta aproximación, es la visión de compromiso como un “estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con la organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar o no como miembro de la misma” (Meyer y Allen, 1991, p.538).

Eisenberg, Huntington, Hutchison y Soga (1986), sugirieron que la percepción de los empleados del **compromiso organizacional**, se refiere al **apoyo organizacional percibido**, que está basado en las creencias globales de los empleados respecto a la extensión o alcance de los valores organizaciones, su contribución, e interés para su bienestar.

Generando un cambio en el ambiente social, Eisenberg y sus colegas (1986), argumentaron que los empleados que perciben altos niveles de apoyo organizacional es más probable que sientan una mayor obligación a “restituir o recompensar” a la organización, en términos de compromiso.

En ésta misma línea de ideas, Likert y Gibson (1986), plantean que en las organizaciones de administración y gestión tipo 4, cada uno de los miembros de la organización siente mayor compromiso hacia la organización y sus metas, y muestra una mayor responsabilidad por su éxito, lo que puede ser una consecuencia del apoyo social que prestan los gerentes, dentro de éste tipo de organizaciones.

Retomando los planteamientos de algunos autores como Dutton, Dukerich y Harquial (1994) donde sugieren que un mayor grado de identificación con la organización implica un mayor nivel de compromiso del empleado con la misma, estando ambos procesos relacionados. En esta misma línea, Mael (1988) afirma que la identificación con una organización aumenta el nivel de compromiso del empleado con la misma (cp. Ashforth y Mael, 1989).

Hall, Scheneider y Nygren (1970), en su estudio de investigación, observaron que existe una relación positiva entre la identificación con la organización y el compromiso con la misma. Igualmente, la definición propuesta por Mathieu y Zajac (1990) del compromiso organizacional como: "la relativa fuerza de identificación e involucración de un individuo con una organización particular" (p.172); **permite a los fines de la presente investigación considerar al compromiso con la organización como un indicador del grado de identificación del empleado con la organización.**

VARIABLES RELACIONADAS CON LA IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

Kaufman (1960 cp. Hall y Scheneider, 1980), en un estudio realizado acerca de la Identificación con la organización, lograda por guardaparques, halló que los siguientes factores organizacionales combinados producen una fuerte identificación con la organización: (1) un patrón de carrera apoyado por una política de promoción desde adentro (interna), (2) los frecuentes cambios de cargo o asignaciones, son vividos por los miembros de la organización como un objeto de apoyo a la identificación; (3) un fuerte sentimiento de compromiso con las metas de la organización; (4) el uso de símbolos, tales como uniformes e insignias; (5) una filosofía gerencial de compartir responsabilidades, toma de decisiones, y un flujo continuo de información vertical; (6) selección de individuos externos orientados al servicio, para ser miembros de la organización.

Hall y Scheneider (1980) realizaron un estudio de investigación correlacional de la identificación organizacional, como una función del tipo de organización y del patrón de carrera. En este estudio, el objetivo fue examinar la correlación existente entre la identificación lograda por los empleados de dos tipos de organizaciones, como lo son la Iglesia Católica Romana y un Laboratorio de Desarrollo de Investigaciones, según las características de cada una.

Además, se proponían comparar estos resultados con los obtenidos por Hall, Scheneider, y Nygren (1970) en un estudio de investigación, acerca de la dinámica personal del proceso de identificación

en el Servicio Forestal de los Estados Unidos, "una organización que se destaca por el alto grado de identificación de sus miembros con la organización" (Hall, Scheneider y Nygren, 1970 p.175). De acuerdo con los primeros autores, "el mayor interés está, en probar que las correlaciones de la identificación son comparables en diferentes tipos de organizaciones, y que son únicas para cada sistema en particular" (Hall y Scheneider, 1980 p.341).

Investigadores como Pelz y Andrews (1968, cp. Hall y Scheneider, 1980), Hall y cols (1970), entre otros, han verificado que la dinámica de la identificación varía de una organización a otra, considerando las características, o tipo de sistema que describe a cada una. En el estudio de Hall y Scheneider (1980), se halló que una de las semejanzas más importantes entre las tres organizaciones, donde se ha realizado este tipo de estudio, es que los miembros estudiados son profesionales o tienen un nivel de instrucción equivalente, y su trabajo implica la aplicación de un cuerpo especializado de conocimientos y habilidades para servir a los clientes, lo que indica que ésta es una variable que se debe considerar en el presente estudio.

En cuanto a las características observadas en las organizaciones estudiadas, se halló que la Iglesia Católica y el Servicio Forestal tienen una fuerte política de promoción desde adentro, con poca o ninguna entrada lateral en niveles organizacionales medios o altos. Ésta característica, es clásica de una organización con tendencias burocráticas, tal y como lo describe Weber (1947, cp. Hall y Scheneider, 1980). Por otro lado, los profesionales que trabajan en el Laboratorio de Desarrollo de Investigaciones, se mueven frecuentemente desde una organización a otra, proyectando sus intereses en una organización particular, por lo tanto, el tiempo de permanencia de los empleados en las primeras organizaciones es mayor que en la segunda.

En términos de la relaciones de los empleados con la gerencia de la organización, un valor central, (aunque variable) en la Iglesia Católica es la obediencia, basado en el concepto de una Autoridad Divina, lo que resulta en un tipo de liderazgo autocrático. Un valor central en el Servicio Forestal, es la responsabilidad y toma de decisiones compartida por diferentes niveles de la organización, lo que resulta en un tipo de liderazgo democrático. En

contraste a ambos, en el Laboratorio de Desarrollo de Investigaciones, los profesionales tienen un relativamente alto grado de autonomía de la gerencia, considerando que su trabajo es más independiente en las actividades diarias, que el resto de las organizaciones, por lo que el estilo de liderazgo es autónomo (Hall y Scheneider, 1980).

Otra de las características de estas organizaciones, es que la Iglesia Católica y el Servicio Forestal son tipos de organizaciones que prestan servicio o ayuda a la comunidad; mientras que el Laboratorio de Desarrollo de Investigaciones es una organización de negocios. La movilidad interorganizacional en las dos primeras es más bajo que en la segunda, donde hay un alto grado de movilidad entre las organizaciones. Por otra parte, la movilidad intraorganizacional, en las dos primeras es mayor que en la segunda.

El estilo de gerencia en la Iglesia Católica es de tipo autocrático, en el Servicio Forestal es democrático y en el Laboratorio es autónomo, lo que de acuerdo al modelo planteado por Likert (1968) equivale a un sistema de dirección y gestión de tipo Autocrático (1 y 2) para la primera organización (Iglesia Católica) y un sistema de tipo Participativo (3 y 4) para el Servicio Forestal.

Hall, Scheneider y Nygren (1970) hipotetizaron en su estudio, que "la identificación esta relacionada positivamente con el incremento en el grado de satisfacción de la necesidad de vivir experiencias gratificantes en la organización, además de la satisfacción de las necesidades de autonomía y autorealización" (p.180). Los resultados hallados, les permitieron concluir que a mayor grado de satisfacción de dichas necesidades, mayor grado de identificación logra el empleado con la organización.

Lo anterior, concuerda con los planteamientos de Buchanan (1981), donde afirma que el vivir experiencias gratificantes en la organización incrementa el nivel de compromiso con la misma, lo que se puede ver reflejado en el grado de identificación del empleado con la organización en la que trabaja.

De igual manera, Hall y Scheneider (1980) hipotetizaron que la identificación organizacional está positivamente relacionada con el desafío laboral, la percepción de sí mismo, la satisfacción laboral y la satisfacción de las necesidades de importancia, y estas características dependen de la naturaleza de la organización.

En el caso de los Sistemas de Dirección y Gestión planteados por Likert (1961) tres de estas características (el desafío laboral, la satisfacción tanto laboral como de necesidades de importancia) están más promovidas por las organizaciones de tipo Participativas (los sistemas 3 y 4) que por las de tipo Autocrático (los sistemas 1 y 2).

Según Kaufman (1960 cp. Hall y Scheneider, 1980) al aumentar la satisfacción y asociación del empleado con la organización, los incentivos, inversiones, y sacrificios del mismo; se fortalecerá el sentido de identificación con la organización. Éstas son características, que se presentan en los sistemas de tipo participativo, tal y como lo plantea Likert en su modelo.

Otra de las variables que consideraron Hall y Scheneider (1980), fue el tiempo de permanencia de un empleado, definiendo esta variable como el "número de años que la persona tiene como empleado en la organización" (p.344). Los resultados obtenidos fueron los siguientes: los miembros de la Iglesia Católica presentan un promedio de 18 años de permanencia, los del Servicio Forestal de 9 años y los empleados de los Laboratorios de 6 años.

Obtuvieron, que la media del grado de identificación de los empleados con la organización en la que trabajan fueron de: 6.07, 5.54 y 3.77 respectivamente, lo que indica que a más años de permanencia en una organización, mayor grado de identificación se logra con la misma. Esto, se ve reflejado en las correlaciones obtenidas entre ambas variables (tiempo de permanencia e identificación con la organización), las cuales fueron: 0.47 para la Iglesia Católica, 0.24 para el Servicio forestal (ambas significativas $p < 0.01$) y 0.18 para los Laboratorios, siendo esta última no significativa (Hall y Scheneider, 1980).

De la misma manera, Hall, Scheneider y Nygren (1970), en su estudio de investigación, plantearon que existe una relación positiva entre la identificación con la organización y el compromiso individual con la misma (es decir, con sus metas y valores). Además, sugirieron la siguiente hipótesis: "la identificación con una organización aumenta, como una función del tiempo, importancia atribuida, y compromiso con las metas centrales de la organización, además del servicio prestado por la misma" (p.178).

De esta manera, para probar la hipótesis general, de que la permanencia en el Servicio Forestal elicitaba un incremento en la identificación organizacional de los miembros. Una de las variables que correlacionó positiva, y significativamente con la identificación de los empleados con la organización, fueron los años de servicio prestados a la misma, tal como se mencionó anteriormente. Llegando a concluir que: un incremento en la extensión del tiempo de servicio en la organización, está asociado con un aumento en el grado de identificación, y en la importancia atribuida a dicha identificación, siendo ésta última una de las variables consideradas en su estudio.

Hall y Scheneider (1980), argumentan que con un largo período de servicio en la organización, una persona tiene mayor probabilidad de acumular una compleja red de experiencias positivas y recompensantes; de modo que llegan a estar más asociados con los miembros de la organización. De hecho, cuando se combina al incremento de la identidad con: (1) la disminución del número de oportunidades de obtener puestos de más alto rango fuera de la organización, y (2) el proceso de reducción de disonancia, al asegurarse que ha asumido compromisos prudentes, parece razonable que el tiempo en la organización conduzca a un incremento en la identificación.

En este sentido, Brown (1969), sugirió que la identificación está relacionada, tanto con la antigüedad como con el rango. La primera, considerada no sólo en base a la cantidad de tiempo que tiene un individuo en la organización, sino a las formas de gratificación obtenidas como miembro de la misma en este tiempo; y el segundo, no considerado únicamente como una posición, sino tomando más en cuenta, las consecuencias específicas que los miembros tienen por la posición o cargo que ocupan en la organización.

Brown (1969) y Patchen (1970), utilizando los datos recogidos en el Tennessee Valley Authority, también determinaron, que tanto las características del trabajo, como las oportunidades de logro, la participación en el proceso de toma de decisiones, están altamente correlacionadas con la identificación. Además, de la tendencia a la innovación, las actitudes de cambio, y la motivación al trabajo. Siendo éstas correlaciones, positivas y significativas con valores de 0.38, 0.45, y, 0.70, respectivamente. Los tipos de sistemas que según el modelo planteado por Likert (1961) promueven en mayor grado el desarrollo de éstas características, previamente mencionadas, son los sistemas de tipo Participativo (3 y 4).

Otra de las variables características de una organización, que Hall y Scheneider (1980) consideraron podía relacionarse con la identificación del empleado con la organización fue el desafío laboral, siendo ésta la relación más fuerte y consistente de la identificación con el tipo de organización. De esta manera, se encontró que el desafío laboral está significativamente relacionado con la identificación en el Servicio Forestal y en el Laboratorio, siendo las correlaciones iguales a 0.40 y 0.42 ($p < 0.01$) respectivamente; a diferencia de la Iglesia Católica donde la correlación entre ambas variables fue de 0,26 ($p < 0,05$). La satisfacción laboral apareció como una variable interviniente en esta relación.

De acuerdo a Patchen (1970) y Brown (1969), la relación entre el desafío laboral y la identificación organizacional, está mediada por la satisfacción experienciada en el trabajo, siendo el desafío y la satisfacción laboral, factores claves en el desarrollo del compromiso de un empleado con su organización, sin embargo, se requieren investigaciones posteriores para profundizar en el estudio de estas relaciones.

En general, se observó en el estudio de Hall y Schneider (1980), que el mayor grado de identificación con la organización fue logrado por los miembros de la Iglesia Católica. De esta manera, estos autores lo atribuyeron, más que a las características organizacionales, esto es, tipo de sistema, de liderazgo en la gerencia, etc. Al proceso de selección y socialización de la Iglesia, siendo ésta última tan fuerte, que elimina muchos de los efectos de las diferencias individuales en el desarrollo de la identificación. Siendo, los efectos de la socialización más evidentes en los Pastores que tienen más años en la iglesia que los nuevos.

De acuerdo a Pumpin (1988):

“como consecuencia de una imagen organizacional, existe un conjunto de valores que son homogéneos, donde el empleado está en capacidad de absorberlos por medio del aprendizaje institucional (socialización) que ayuda a su identificación con la empresa, en la medida que todos los miembros de la organización pueden compartir características comunes” (p.325).

En los sistemas con una fuerza de selección y socialización moderada, como en el Servicio Forestal, la identificación puede ser atribuidas, más en función de las características personales de los empleados y del tipo de organización. De acuerdo a Kaufman (1960), la única característica del Servicio Forestal, no es simplemente el aumento en el grado de identificación de sus miembros, sino mas bien la lealtad, establecida a expensas del sentimiento de autonomía y participación brindado por esta organización (cp. Hall y Scheneider, 1980).

Claursen (1959) acertó al afirmar que el proceso de socialización en el Servicio Forestal, resolvió un dilema central en los estudios acerca del proceso de identificación con la organización, dado que explica cómo se logra idear y operar una agencia u organización que sea gerenciada consistentemente.” Así, disminuir al mínimo las variaciones a partir de normas organizacionales establecidas, al mismo tiempo que preserva la individualidad y estimula el pensamiento y acciones creativas por parte de los miembros” (cp. Hall, Scheneider y Nygren, 1970 p.177).

Según Hall, Scheneider y Nygren (1970), la socialización es una función de la posición que ocupa el miembro dentro de la organización. La transición de una posición a otra, está muchas veces acompañada por cambios tanto en la autoidentidad, como en la identificación organizacional y/o profesional. Esto concuerda con el planteamiento de Asforth y Mael (1989) quienes afirman que, la identificación es una vía indirecta para la internalización de valores y creencias organizacionales, generando finalmente en el empleado la formación de una identidad como miembro de la organización en la que trabaja.

En cuanto a las características observadas en las organizaciones estudiadas, se halló que la Iglesia Católica y el Servicio Forestal tienen una fuerte política de promoción desde adentro, con poca o ninguna entrada lateral en niveles organizacionales medios o altos. Ésta característica, es clásica de una organización con tendencias burocráticas, tal y como lo describe Weber (1947, cp. Hall y Scheneider, 1980). Por otro lado, los profesionales que trabajan en el Laboratorio de Desarrollo de Investigaciones, se mueven frecuentemente desde una organización a otra, proyectando sus intereses en una organización particular, por lo tanto, el tiempo de permanencia de los empleados en las primeras organizaciones es mayor que en la segunda.

Hall, Scheneider y Nygren (1970), hallaron que ciertas condiciones o características de la organización tales como: la estructura de recompensas e incentivos y el diseño del trabajo o cargo, aparecen relacionados con el grado de identificación con la organización desarrollado por un empleado.

En el modelo planteado por Likert (1961) en el que establece las características que diferencian los tipos de Sistema de Dirección y Gestión, se consideran una serie de variables definitorias de los tipos de organización, tales como: la motivación, el proceso de dirección (tipo de liderazgo de la gerencia), proceso de comunicación, carácter del proceso de interacción e influencia (relaciones interpersonales), participación en el proceso de toma de decisiones, fijación de metas, y procesos de control.

Algunas de las variables, anteriormente mencionadas, han sido consideradas en trabajos de investigación acerca de la identificación de los empleados con la organización. Como en el caso del estudio realizado por Donnellon, Gray y Bougon (1986), quienes hallaron evidencia empírica de que la acción de una organización es el producto del consenso entre los miembros del grupo organizacional, logrado mediante el proceso de comunicación.

Ésta visión, va dirigida a la conceptualización de la organización como un sistema de significados compartidos, en el sentido de que los miembros de un grupo actúan en forma coordinada, como resultado de

compartir un conjunto de significados o interpretaciones comunes de sus experiencias laborales. De esta manera, puede deducirse que la interacción comunicacional, puede ser un factor que influye en el proceso de identificación con la organización.

La teoría de la identificación social y organizacional sugiere que, dada la naturaleza relacional, y comparativa del proceso de identificación social; las interacciones dentro de cada subgrupo y las comparaciones entre las diferentes subunidades, contribuyen a mantener la imagen organizacional colectiva. Siendo, la interacción grupal y la comunicación, factores facilitadores, tanto del proceso de formación y mantenimiento de dicha imagen organizacional colectiva, como del proceso de identificación de los empleados con la imagen organizacional percibida (Ashforth, 1985; Coe, 1965; Reichers, 1987 cp. Ashforth y Mael, 1989).

Berry (1991), sugiere que la validez de la percepción social está valorada sobre la base de la información verbal o facial obtenida durante la interacción entre las personas. Sus estudios, sugieren que la percepción social puede verdaderamente detectar, en base a poca información obtenida a través de la interacción personal o grupal, propiedades o características de las demás personas u organizaciones.

Likert (1961) consideró a la comunicación e interacción grupal como algunas de las características determinantes del tipo de sistema de organización y gestión. Siendo, la organización de tipo participativas (Sistemas 3 y 4), aquellas en las que se evidencian mayor interacción grupal y una comunicación multidireccional, por lo que estos tipos de sistemas pueden facilitar y mantener la identificación organización.

Brown (1969), realizó un estudio en el Tennessee Valley Authority, en el que se investigó la relación entre la identificación y algunas condiciones de la involucración con la organización. En este sentido, la identificación fue definida como: "una consecuencia para los miembros de su involucración en una organización" (p.353). De esta manera, asumió que la involucración de un individuo en una organización está relacionada con su percepción de la organización, como un proveedor exclusivo e importante de satisfacción. (Tannebaum y Kahn, 1958 cp. Brown, 1969).

De acuerdo a Tannebaum y Smith (1963 cp. Brown, 1969), para que la organización promueva en el empleado el desarrollo de un sentido de involucración con la misma. Debe proveerle satisfacción, y esta última debe ser considerada como una forma específica de promover la involucración individual, que genera como consecuencia la identificación. De los sistemas de dirección y gestión propuestos por Likert, los tipo participativos (Sistema 3 y 4) promueven mayor satisfacción, por ende se espera que tenga mayor involucración, la cual proveerá mayor identificación con la organización.

Brown (1969) estableció un conjunto de hipótesis acerca de la relación entre la identificación y ciertas características de la organización. Entre sus predicciones, se hallaban que los individuos tenderían a identificarse con la organización en tres situaciones: (1) donde observaran que la organización les provee oportunidades para alcanzar logros personales, (2) donde ellos tienen poder dentro de la organización, y (3) donde no hallan fuentes de competencia de identificación.

Otra de las hipótesis establecidas, fue la correlación positiva entre la autonomía e independencia en las tareas, las oportunidades de logro, las oportunidades para la utilización de habilidades, y el grado en el que los miembros individualmente determinan sus propios límites de tiempo. Éstas, son características promovidas por los sistemas 3 y 4 de Likert (1961).

También, hipotetizó una correlación negativa entre la identificación y las medidas de conflicto de rol, rutinización, burocratización, una supervisión muy rígida y cerrada, y el grado en el que el supervisor estructura el trabajo de sus subordinados. Lo que es característico de los sistemas tipo 1 y 2 del modelo planteado por Likert (1961). Finalmente, hipotetizó que la identificación con la organización estaría positivamente correlacionada, con el grado en el que la motivación simbólica es satisfecha por medio de la participación en la organización (Brown , 1969).

Las hipótesis se basaron sobre la distinción entre dos tipos de satisfacciones ("motivaciones") disponibles dentro de la organización, como son: la simbólica (orientación al logro) y la pragmática. La hipótesis general, planteada fue que "la identificación con la organización está correlacionada positivamente con el grado de motivación simbólica, la cual aumenta el valor

de la satisfacción producida por la participación en la organización” (Brown, 1969, p.352).

La distinción entre los diferentes tipos de bases motivacionales, como lo es la motivación pragmática y simbólica, en la involucración organizacional ha permitido el desarrollo de investigaciones acerca de los efectos de la motivación sobre la producción y satisfacción, tanto en grupos como en individuos. Siendo, ésta una de las variables situacionales (extra-personales) que afectan, además de la productividad y la satisfacción, el ausentismo y la rotación en una organización. (Friedlander, 1966; Wernimont, 1966, cp. Brown, 1969).

Brown (1969) definió en su estudio la **motivación simbólica**, como “el estado de involucración personal con una actividad laboral” (p.347). La identificación con una organización es facilitada cuando ésta es vista, tanto como un lugar necesario para realizar una actividad, como una importante fuente de modelos relevantes para la ejecución. Atkinson’s (1958) sugiere que la motivación simbólica es un estado en el que las expectativas y el valor de los incentivos son interdependientes (cp. Brown, 1969).

En contraste, la **motivación pragmática**, es definida como el “estado de deficiencia o carencia, donde el resultado es más valorado para el individuo que la actividad ejecutada por el mismo” (p.347). La satisfacción lograda por un estado de motivación pragmática, requiere de un contexto social que promueve una dependencia de la organización, pero no una identificación con la misma. De acuerdo a Atkinson’s (1958), en el estado de motivación pragmática, las expectativas y el valor de los incentivos son independientes. En el logro motivacional, el valor de un incentivo está inversamente relacionado con el valor de la expectativa (cp. Brown, 1969).

De esta manera, la identificación organizacional, entendida por este autor como, “la representación individual de una relación entre sí mismo y la organización, como objeto social” (p.347). Sugiere que especialmente ésta relación es mediada por la motivación simbólica.

Katz (1964 cp. Brown, 1969) argumentó que la recompensa intrínseca en una situación de trabajo podría disminuir el grado de compromiso organizacional. Sobre esta discusión, Brown (1969), sugirió que, este no es el caso cuando el grupo o la organización es vista por el individuo como una fuente de oportunidades para recibir tales recompensas simbólicas, lo que puede generar como consecuencia un incremento en el grado de compromiso organizacional. De acá, se deriva que un individuo miembro de la organización, sólo se identificará con una organización si en esta logra la satisfacción de su estado motivacional simbólico.

Los tipos de sistema de dirección y gestión Participativos (Sistemas 3 y 4), son las que presentan a los empleados mayores oportunidades de recibir recompensas simbólicas, dado que permite y fomenta un mayor grado de involucración con las actividades laborales de los empleados, en comparación con los sistemas de tipo Autocrático (Sistemas 1 y 2).

La identificación es independiente de otras recompensas pragmáticas, tales como el dinero y las mejores condiciones de trabajo disponibles en la organización, y estará relacionada negativamente con factores que disminuyan las fuentes de potenciales oportunidades de gratificación.

En la prueba de hipótesis, Brown (1969), concluyó que: la identificación con la organización está relacionada con el grado en el que la tarea permite la gratificación del estado motivacional simbólico en el contexto de la organización.

Las correlaciones indicaron que entre la identificación y la autonomía existe una relación significativa de 0.60 (el índice de autonomía ciertamente mide el grado en que es posible tomar decisiones individuales). Con la oportunidad de logro de 0.47; con la oportunidad de utilizar las propias habilidades de 0.40; con la independencia de la tarea de 0.14; y con la posibilidad de establecer por sí mismo los límites de tiempo de 0.44. La única predicción de correlación positiva, que no fue confirmada fue con la independencia de la tarea (Brown, 1969). En este sentido, tanto la oportunidades de logro, de utilizar las propias habilidades y la posibilidad de

establecer límites de tiempo propios, son características del tipo de sistema 3 y 4, según el modelo de Likert.

Por otro lado, la correlación entre la identificación y la rutinización fue de -0.17; con la supervisión cerrada de 0.04; con la burocratización de -0.27; y con la estructura impuesta por los líderes de -0.45. Cinco de las seis correlaciones hipotetizadas son negativas. Una de las medidas del grado en el que las oportunidades para obtener logros personales están limitadas, es la "estructura de trabajo impuesta por el líder", la cual está significativamente y negativamente correlacionada con la identificación con la organización (Brown, 1969). Estas características se relacionan con las promovidas por el tipo de sistema 1 y 2 de acuerdo al modelo planteado por Likert.

Adicionalmente, Brown (1969), investigó la relación entre el grado de identificación organizacional y la participación en la toma de decisiones. Enunciando la siguiente afirmación, "la identificación con la organización está relacionada con el grado en que la organización permite y promueve la participación de los miembros en la toma de decisiones, más que la simple relación de trabajo entre los mismos" (p.351).

La identificación con la organización, según la hipótesis planteada por el autor previamente citado, debe estar positivamente correlacionada, con el grado en el que es anticipado el acceso a la jerarquía de una organización y con el grado en el que es percibida una relación con la institución (esto en relación a la participación en el proceso de toma de decisiones) (Brown, 1969).

De acuerdo a los resultados obtenidos, existe una correlación de 0.46 entre la anticipación del acceso a la jerarquía de la organización; de 0.43 con la relación organizacional percibida. Lo que indica, que cuando una organización permite una mayor participación de sus miembros en el proceso de toma de decisiones, tal como es característico de los sistemas participativos (3 y 4), el grado de identificación de los empleados con la imagen organizacional percibida es mayor.

Brown (1969) concluye que: el índice de identificación con la Tennessee Valley Authority está positivamente relacionado con el grado en el que los miembros perciben un ambiente laboral que permita tomar decisiones de manera autónoma y con las oportunidades que brinda tanto para alcanzar logros personales como para que los miembros perciban el ambiente social - organizacional como accesible.

Sin embargo, el índice de identificación aparece negativamente relacionado con el grado en el que la estructura social y laboral de la organización obliga o fuerza a los miembros a realizar una toma de decisiones autónoma, que les impone a alcanzar las metas de la organización y force el acceso a la jerarquía organizacional. "Estas relaciones son independientes de la satisfacción, el rango o antigüedad del empleado" (Brown, 1969, p. 355).

Las variables comunicación e interacción grupal, motivación y grado de participación en el proceso de toma de decisiones, como quedó de manifiesto en los párrafos anteriores, están positivamente relacionados con la identificación organizacional. Éstas son algunas de las variables que considera Likert (1961), como características definitorias de cada tipo de sistema de dirección y gestión planteados en su modelo, y en base a las cuales cada sistema proyectará una imagen que será construida (percibida) por cada empleado.

La información teórica recabada, y los estudios realizados en la línea de investigación del proceso de identificación con la organización, sustentan la existencia de una relación entre algunas de las características definitorias de una estructura organizacional, y el grado de identificación con la misma.

De esta manera, con base en los modelos planteados por Likert (1961, cp. Likert, 1968) y Dutton, Dukerich Y Harquial (1994). Cabe enunciar la interrogante acerca de la existencia de una relación, de los Tipos de Sistema Dirección y Gestión (propuestos por el primer autor), según la imagen organizacional proyectada por cada sistema y percibida por los empleados con el grado de identificación de los mismos con la organización.

En caso de existir alguna relación, es pertinente determinar cuál de los sistemas de dirección y gestión planteados por Likert (1968), promueven el desarrollo de un mayor o menor grado de identificación del empleado con la organización para la cual trabaja. En base a la suposición, de que cada sistema proyecta una imagen diferente a partir de sus características definitorias.

MÉTODO

PROBLEMA:

Existe relación entre el grado de identificación con la organización y la imagen percibida por los empleados del tipo de sistema de dirección y gestión, según el modelo planteado por Likert (1961)?

HIPÓTESIS:

- General:

Existe una relación entre el grado de identificación con la organización y la imagen percibida por los empleados de los tipos de sistemas de dirección y gestión, propuestos por Likert (1961).

- Específicas:

(1) La imagen percibida del tipo de sistema de dirección y gestión Autoritario Benevolente (Sistema 2) tendrá una relación funcional inversa con el grado de identificación con la organización.

(2) La imagen percibida del tipo de sistema de dirección y gestión Consultivo (Sistema 3) tendrá una relación funcional directa con el grado de identificación del empleado con la organización, pero en menor grado que la imagen percibida del tipo de sistema Grupo Participativo (Sistema 4).

DEFINICIÓN DE VARIABLES:**VARIABLE INDEPENDIENTE:****Imagen Percibida de los Tipos de Sistemas de Dirección y Gestión Organizacional:**

-*CONCEPTUAL*: Percepción de un individuo acerca del conjunto de características que definen a la organización en la que trabaja y que considera son centrales, distintivas y duraderas. De acuerdo al: grado de interacción entre la alta gerencia y los subordinados, estilo de liderazgo, proceso de toma de decisiones y fijación de objetivos, tipo de fuentes motivacionales, y dirección de la comunicación predominante en cada sistema.

Niveles de la Variable:**1.- Organizaciones Autocráticas.****1.1.- Organización de tipo Autocrático Explotador
(Sistema 1):**

Unidad organizacional caracterizada por el predominio de un estilo de liderazgo Autocrático en los supervisores. Utilizando fuerzas motivacionales basadas en el castigo, temores y amenazas más que en las recompensas. La comunicación es predominantemente descendente, siendo escasa e inexacta la retroalimentación de los subordinados hacia los superiores. Evidenciándose, poca interacción entre los mismos. De allí, que las decisiones tomadas en niveles superiores se basen en una información incompleta e inexacta por desconocer la información manejada a nivel de los subordinados. Adicionalmente, estas organizaciones se caracterizan por desalentar el trabajo en equipo y por la imposición de los objetivos organizacionales, por parte de la gerencia.

1.2.- Organización de tipo Autoritario Benevolente (Sistema 2):

Unidad organizacional caracterizada por el predominio de un estilo de liderazgo autoritario, con cierto grado de condescendencia hacia los empleados. Las fuentes motivacionales utilizadas son las recompensas y castigos actuales o potenciales. La dirección de la comunicación es en gran medida descendente, pero con cierta iniciativa en los niveles menores, siendo limitada la comunicación en sentido ascendente. Se evidencia poca interacción y grado de influencia de los empleados sobre los fines y metas de su departamento. El nivel de trabajo en equipo es nulo. Las decisiones son tomadas a menudo a nivel de la alta gerencia, quien a su vez fija los objetivos, dando órdenes a los empleados.

2.- Organizaciones Participativas:

2.1.- Organización de tipo Participativo Consultivo (Sistema 3):

Unidad organizacional caracterizada por un estilo de liderazgo democrático, donde se utilizan las recompensas y los compromisos más que los castigos como fuentes motivacionales. La comunicación se da tanto en dirección ascendente como descendente. Se evidencia poca interacción, con cierto grado de confianza, este tipo de sistema promueve el trabajo en equipo en grado moderado. En cuanto a la toma de decisiones, la política es de gran amplitud de criterio y por lo general las decisiones que afectan a todos se toman en niveles superiores, pero las concretas y específicas en niveles inferiores. Los objetivos u órdenes se fijan tras discutir con los subordinados los problemas y las acciones alternativas planteadas.

2.2.- Organización de tipo Grupo Participativo (Sistema 4):

Unidad organizacional caracterizada por un estilo de liderazgo democrático, donde se utilizan recompensas basadas en un sistema de compensación como fuentes motivacionales. La dirección de la comunicación, es tanto ascendente como descendente y horizontal. Existe

una extensa interacción con un alto grado de confianza y cooperación entre los empleados. La toma de decisiones es repartida entre todos los niveles de la organización. En cuanto a la fijación de objetivos, se suelen realizar mediante la participación de grupos, excepto en casos de emergencia (Muziotti y Saab, 1994).

.- *OPERACIONAL*: Promedio obtenido en la escala de sistemas de dirección y gestión organizacional, a partir de la sumatoria de los puntajes de cada una de las subescalas: motivación, liderazgo, toma de decisiones, interacción personal, comunicación y fijación de objetivos. Un puntaje promedio obtenido entre: 1 (sistema más autoritario) y 4 (sistema más participativo).

VARIABLE DEPENDIENTE:

Identificación con la Organización.

.- *CONCEPTUAL*: Proceso mediante el cual, un individuo se autocategoriza como miembro del grupo organizacional en el que trabaja, según la abstracción que hace de las características que considera son centrales, distintivas y duraderas de dicha organización, de manera que el individuo desarrolle tanto un sentido de lealtad, responsabilidad y pertenencia hacia esta, como una aceptación de sus metas y valores.

.- *OPERACIONAL*: Puntaje ponderado obtenido en la versión traducida y adaptada del Cuestionario de Compromiso con Identidades de Rol elaborado por Jackson (1981). Este puntaje de compromiso calculado como un indicador del grado de identificación con la organización. Se obtiene un puntaje dentro del rango de 0 (nada comprometido) a 23 (fuertemente comprometido).

VARIABLES A CONTROLAR:

1.- Contacto Diario con la Organización: Número de horas diarias que pasa el empleado trabajando dentro de la organización.

2.- Antigüedad en la Organización: Número de años que tiene el empleado prestando sus servicios en la organización.

3.- Cargo del Empleado: Rango o Puesto definido que el empleado ocupa dentro de la jerarquía de la organización.

Niveles de la Variable:

3.1.- Personal Directivo.

3.2.- Personal Administrativo.

4.- Sexo: Género al cual pertenece el individuo miembro de la organización.

Niveles de la Variable:

4.1.- Femenino

4.2.- Masculino

5.- Nivel de Instrucción: Grado de escolaridad alcanzada por la persona.

Niveles de la Variable:

5.1.- Bachiller.

5.2.- Técnico Superior Universitario.

5.3.- Universitario.

5.4.- Post-grado y superiores.

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

La presente investigación es de tipo no experimental, considerando que:

".. es una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de las relaciones entre variables se hacen, sin una intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independientes" (Kelinger, 1984, p.394).

Además, es una investigación perteneciente al tipo de estudios de campo, dado que se realizó en diferentes organizaciones (instituciones de educación técnica y superior). De acuerdo a Kerlinger (1984) "los estudios de campo son investigaciones científicas y no experimentales dirigidas a descubrir las relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales (...) como comunidades, escuelas, organizaciones e instituciones" (p.421-422).

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

El diseño de la presente investigación, según Sierra Bravo (1992) es de tipo Seccional Explicativo; se considera seccional porque este tipo de investigación se limita a una sola observación de cada grupo en un momento determinado. En este tipo de diseños se emplean técnicas de recogida de datos basadas en encuestas, donde la observación de los objetos de investigación se realiza tal como existen en la realidad, sin manipularlos. El diseño permite aplicar posteriormente un análisis estadístico para contrastar las hipótesis planteadas en la investigación.

El diseño es explicativo, porque la investigación se centra en la comparación de grupos que difieren en términos de variables; como lo son el grado de identificación con la organización y la imagen percibida por los empleados de cuatro tipos de sistemas de organización y gestión diferentes. Se orienta el contraste de hipótesis determinadas, lo que exige la preparación de muestras específicas formadas por los diferentes grupos exigidos por dicho contraste (Sierra Bravo, 1992).

El diseño es clasificado dentro de los diseños estadísticos o de grupo, dado que la estrategia de recolección de datos es de tipo transversal, la "n" de la muestra seleccionada es mayor a uno 1 y que el tipo de análisis es estadístico (Peña, 1992), en este caso, un "... análisis de regresión múltiple, basado en los principios de correlación y regresión" (Kerlinger, 1984 p.601).

DISEÑO MUESTRAL:

POBLACIÓN:

La población estuvo constituida por empleados de ambos sexos que ocupaban cargos de tipo directivo y administrativo, en algunas de las siguientes instituciones de estudios técnicos o superiores privadas, ubicados en la ciudad de Caracas: la Universidad Católica Andrés Bello, la Universidad Metropolitana, la Universidad Santa María, la Universidad José María Vargas, el Instituto Universitario Monseñor de Talavera, el Instituto Universitario Nuevas Profesiones y el Instituto Universitario Técnico Industrial Rafael Loero Arismendi.

DISEÑO MUESTRAL:

Muestreo No Probabilístico - Circunstancial:

La selección de la muestra de los sujetos dentro de las Universidades o Institutos Universitarios, se realizó por medio de un procedimiento no probabilístico, es decir, las personas no tuvieron la misma probabilidad de ser elegidas, lo que hace el tipo de muestreo sea no probabilístico.

La selección de las instituciones se realizó en función de la disponibilidad y accesibilidad permitida por los empleados de la alta gerencia de la organización, para realizar el presente trabajo de investigación entre el personal que ocupaba cargos de tipo administrativo y directivo, lo que hace el tipo de muestreo sea incidental.

Se realizó un muestreo circunstancial o accidental, debido a que "se utiliza la muestra de la que el investigador dispone" (Kerlinger, 1984 p.135). Los participantes que integraron la muestra fueron sólo aquellos empleados de la universidad o instituto universitario que ocupaban cargos a nivel directivo o administrativo, y que tuvieron disponibilidad para participar voluntariamente en la investigación.

MUESTRA:

La muestra estuvo conformada por un grupo de 109 personas de ambos sexos, empleados con cargos directivos o administrativos en algunas de las siguientes universidades o instituto universitario privados seleccionados, esto es, 43 empleados de la Universidad Católica Andrés Bello, 45 de la Universidad Metropolitana y 21 empleados del Instituto Universitario Monseñor de Talavera.

El 64% de la muestra, está constituida por personas de sexo femenino (70 sujetos) y un 36% por personas de sexo masculino (39 sujetos). De los cuales, un 35% pertenecían a cargos directivos, y 65% a cargos administrativos, es decir, 71 y 38 personas de la muestra respectivamente.

Las razones por las que se eligieron universidades o institutos universitarios privados como organizaciones para formar parte del presente estudio de investigación, es por el supuesto nivel de accesibilidad y disponibilidad para colaborar en trabajos de grado. La razón por la que se eligieron empleados que ocuparan cargos de tipo administrativo y directivo es porque, de acuerdo a los hallazgos de investigadores como Likert (1968) y Brown (1969), se han evidenciado diferencias significativas en cuanto al grado de identificación de un empleado con la imagen organizacional, según el cargo que ocupa, como subordinado o superior. Además, la escala que plantea Likert (1968) para medir el tipo de sistema de dirección y gestión organizacional requiere de un nivel mínimo necesario de comprensión lectora para responder los enunciados propuestos.

INSTRUMENTOS:

Para medir la Imagen Percibida del Tipo de Sistema de Dirección y Gestión de las organizaciones, en las que trabajan los empleados seleccionados, se utilizó un instrumento desarrollado por Likert (1961). Este instrumento permite estimar el tipo de sistema de dirección y gestión, tal y como es percibido por el empleado, señalando la ubicación de una organización en un continuo que varía de los sistemas de tipo Autocrático-

Explotador y Autoritario-Benevolente hasta los sistemas de tipo Consultivo y Grupo Participativo, conformando éstas cuatro categorías.

Es así, como el conjunto de características que definen y distinguen a cada uno de los tipos de sistema, estas son, grado de interacción entre la alta gerencia y los subordinados, estilo de liderazgo, proceso de toma de decisiones y fijación de objetivos, tipo de fuentes motivacionales, y dirección de la comunicación, van a conformar una imagen organizacional, de acuerdo con la percepción que cada empleado tenga de estas.

El cuestionario original de Likert (1961) consta de 51 ítems, con escalas de respuestas de 1 a 4 puntos, que varían en un continuo desde el sistema Autocrático Explotador (Tipo 1) hasta el Grupo Participativo (Tipo 4). Donde el orden de posición de los siete factores mencionados en el párrafo anterior, varía a lo largo de la escala. No se observan encabezamientos o epígrafes de los nombres de cada sistema en dicha escala, para evitar que las respuestas sean determinadas más por la etiqueta de cada sistema que por el contenido específico de cada ítem.

Esta escala inicialmente fue proyectada para mostrar las diferencias existentes entre los diversos sistemas de gestión. Para comprobar hasta qué punto funcionaría dicha escala como método de medir el sistema gestor de una organización, se administró a varios grupos de directivos de empresas varias. Estos eran unos 267 ejecutivos de niveles medios o superiores, de firmas muy conocidas entre las que figuraban: Aluminium Company of Canadá, Detroit Edison, Dow Chemical, General Electric, Genesco, Humble Oil, Internacional Business Machines, Lever Brother, Montain States Telephone, Sun Oil, Thompson- Ramo-Woodridge, Unio Carbide y U.S. Rubber.

Este cuestionario presenta una confiabilidad igual a 0,61 (Likert, 1968), calculada por el método de división por mitades, correlacionando los ítems pares e impares de la escala. En cuanto a la validez o grado en que el instrumento mide realmente la variable que se pretende medir, se ha encontrado, en base a las investigaciones realizadas por el mismo autor, que el cuestionario tiene una validez de constructo de 0,58. Los estudios de

validez del instrumento han comprendido tanto la validez de contenido, como la de criterio y la de constructo (Likert, 1968).

A nivel nacional, se ha utilizado esta escala en varios estudios como el realizado por Muziotti y Saab (1994) y el de Alvarez (1988). El primero fue realizado en Liquid Carbonic de Venezuela, en una muestra de 112 sujetos de dicha organización de cargos ejecutivos y empleados, con la cual obtuvieron un Alfa de Crombach de 0,776, realizando una validación por jueces expertos. De igual manera, Alvarez (1988), realizó un estudio de clima organizacional en una industria de producción de alimentos de consumo masivo, con una muestra de 234 sujetos entre gerentes y personal staff, concluyendo que la escala es confiable y válida, según los resultados del coeficiente de confiabilidad Alfa de Crombach (0,690), y una validación por jueces expertos.

En lo que respecta a la medida del grado de Identificación de los empleados con organización, se utilizó una traducción y adaptación del Cuestionario de Identidad Social utilizado por Jackson (1981), para medir el grado de compromiso con cada uno de los diferentes tipos de Identidades de Rol (Commitment to Rol Identities), el cual está constituido por cuatro subescalas, una para cada tipo de identidad social considerada: romántica, amistosa, familiar, y religiosa/espiritual (Ver Anexo B).

El cuestionario está conformado por 23 enunciados adaptados a cada uno de los tipos de Identidad Social considerados; de esta manera, "los ítems están relacionados con los sentimientos y pensamientos de los individuos acerca de cada uno de los diferentes tipos de identidad social" (Jackson, 1981 p.140). El formato de respuestas es de tipo frecuentemente verdadero o frecuentemente falso.

El Cuestionario de Compromiso con Identidades de Rol, fue validado por Jackson (1981), en una muestra de 309 estudiantes universitarios según el siguiente procedimiento: primeramente se informó acerca del concepto de identidades de Rol, y las categorías en las que se clasificaba dicho concepto: identidad de rol romántico, religioso/espiritual, amistoso, y familiar.

Luego, se le dieron instrucciones a los participantes para que: (a) ordenaran jerárquicamente, en base a la estimación subjetiva de la importancia que para ellos tenían cada una de estas identidades, esto es, desde la más importante hasta la menos importante, y (b) asignar un grado de importancia a cada identidad utilizando una escala de 0 a 100 puntos.

Posteriormente, los participantes debían completar los 23 ítems del Cuestionario de Compromiso con Identidades de Rol. El puntaje total en esta escala, es obtenido al sumar todas las respuestas que han sido puntuadas en la dirección del compromiso, por lo que el puntaje de compromiso oscila entre 0 (no comprometido) y 23 (fuertemente comprometido).

De esta manera, Jackson (1981) calculó la validez de constructo de esta escala, así observó que "existe una estrecha relación entre el rango de posición de una identidad en la jerarquía de identidades y el alto o bajo puntaje de compromiso obtenido en la escala" (Jackson, 1981 p.141). Para el primer rango de identidades la media del índice de compromiso fue de 17,81 y para la última identidad rangueada la media fue de 6,11.

Con respecto a la validez discriminante, se obtuvo como resultado, que el índice de compromiso no está correlacionado significativamente con la deseabilidad social ($r = 0,10$) y la autoestima ($r = 0,01$), lo que implica que este cuestionario tiene valor discriminativo. En cuanto a la consistencia interna de los 23 ítems del índice, fueron reflejados por el coeficiente Kuder - Richardson 20, arrojando los siguientes resultados: 0,74 y 0,85 para el primero y séptimo rangueo de identidades, respectivamente.

A los fines de la presente investigación, y con autorización de la autora original del Cuestionario de Compromiso con Identidades de Rol. Se realizó una traducción y adaptación de esta escala, donde cada enunciado era reformulado y referido a la relación del empleado con la organización, considerando tanto su disposición para alcanzar niveles de esfuerzo a favor de la organización; su deseo de permanecer en la organización como el grado de aceptación de las metas y valores organizacionales.

De esta manera, mediante la adaptación de este cuestionario, se logró obtener una estimación del grado de identificación del empleado con la organización, a partir del índice de compromiso medido por la escala original, siendo éste considerado un indicador del primero, tal como Dutton, Dukerich y Harquial (1994) lo sugieren:

"Una posible alternativa puede ser modificar los ítems del cuestionario para estimar el índice de compromiso desarrollado por Jackson (1981), de manera que se obtenga un índice del grado de identificación, utilizando una forma de enunciado para medir la importancia atribuida a la identidad como miembro de la organización, tal y como se autodefine cada empleado" (p.258).

En cuanto a la estimación de la confiabilidad del instrumento para la presente investigación, se aplicó esta encuesta traducida, adaptada y corregida, a una muestra piloto constituida por 100 empleados que ocupaban cargos administrativos de la Universidad Simón Bolívar. De esta manera, el cálculo del coeficiente de confiabilidad o consistencia interna del cuestionario obtenido a través del estadístico Alfa de Crombach fue igual a 0.779, lo que indica que la escala posee un alto grado de consistencia interna u homogeneidad entre sus ítems (Anexo E.1).

En cuanto a la estimación de la validez del cuestionario, se determinó mediante un procedimiento de validación por jueces, en base al cual se tabularon las correcciones, cambios y sugerencias realizadas por cada uno de los expertos, calculando el porcentaje de acuerdo entre estos con respecto a las observaciones realizadas a los ítems del instrumento. Los ítems del instrumentos presentan un porcentaje de acuerdo entre jueces, con respecto a la pregunta acerca de si dichos la calidad de redacción de los ítems era adecuada, y si la escala realmente miden lo que pretende medir, entre 70% y 100% (Ver Anexo C y E).

En base a estos resultados estadísticos de confiabilidad, y la validación por jueces de la traducción y adaptación del Cuestionario de Compromiso con Identidades de Rol desarrollado por Jackson (1981), se puede afirmar que dicho cuestionario adaptado es útil para estimar un índice de identificación del empleado con la organización.

PROCEDIMIENTO:

Inicialmente, se contactaron las siguientes instituciones a nivel técnico superior y universitarias privadas: Universidad Católica Andrés Bello, Universidad Metropolitana, Universidad Santa María, Universidad José María Vargas, Instituto Universitario Monseñor de Talavera, Instituto Universitario Nuevas Profesiones, y el Instituto Universitario Técnico Industrial Rafael Loero Arismendi. De estas, sólo en dos universidades y en un instituto universitario, (la Universidad Católica Andrés Bello, la Universidad Metropolitana y el Instituto Universitario Monseñor de Talavera), los miembros de la alta gerencia aceptaron prestar su colaboración para el presente estudio de investigación, considerando la disponibilidad de los empleados que ocupan cargos administrativos y directivos.

Paralelamente, se realizó la traducción y adaptación del Cuestionario de Compromiso con Identidades de Rol desarrollado por Jackson (1981), con la finalidad de tener un instrumento para medir el grado de identificación de los empleados con la organización.

Posteriormente, el cuestionario traducido y adaptado fue revisado por un grupo de seis jueces expertos en el área de Desarrollo Organizacional y Psicología Industrial, con el fin de evaluar la precisión y adecuación de la versión traducida del cuestionario, así como su validez para medir el constructo antes mencionado.

A cada uno de los jueces se les entregó una carta, en la que se les informaban los objetivos del presente trabajo de investigación, y se les solicitaba su colaboración en el proceso de validación del cuestionario. Adicionalmente, se le entregó la versión original del Cuestionario de Compromiso con Identidades de Rol, y la versión traducida y adaptada del mismo, con espacios en cada uno de los ítems, para las observaciones y sugerencias que los expertos pudieran realizar de cada enunciado en particular y del instrumento en general. En general, se les pidió que respondieran a las siguientes preguntas, tanto para mejorar las características formales de la prueba como para estimar su validez: (a) La calidad de la traducción y redacción es adecuada?, (b) considera usted que el cuestionario mide lo que pretende medir? (Anexo C).

Luego, se corrigió el cuestionario en base a las sugerencias, comentarios y observaciones de los jueces expertos y se procedió a la administración de la versión en español adaptada del cuestionario desarrollado por Jackson (1981) para estimar el grado de identificación con la organización, a una muestra piloto conformada por un grupo de 100 empleados de la Universidad Simón Bolívar. Considerando que esta muestra era suficiente para realizar los cálculos estadísticos de confiabilidad del instrumento, lo cual se llevó a cabo luego de tabular los resultados de la prueba administrada.

El cálculo de la confiabilidad se realizó, por medio de la estimación del coeficiente de Alfa de Crombach, como índice de consistencia interna de la prueba, dado que "da la mayor medida de confiabilidad expresada como la correlación entre test paralelos al azar" (Magnusson, 1979 p.145). Una alta confiabilidad no es garantía de buenos resultados científicos, pero no pueden haber buenos resultados sin confiabilidad. "En pocas palabras, la confiabilidad es una condición necesaria mas no suficiente del valor de los resultados de las investigaciones y de su interpretación" (Kerlinger, 1984 p.470), de acá se deriva la importancia de la estimación de la validez de la prueba.

Se calculó la validez de contenido de la prueba, dado que este tipo de validez es "la representatividad o la adecuación muestral del contenido de un instrumento de medición" (Kerlinger, 1984 p.472). La validación de contenido, es básicamente una cuestión de juicio, donde deben estudiarse los reactivos de una prueba y ponderar cada uno de ellos de acuerdo con su representatividad supuesta del universo. Esto se realizó a través de la evaluación de los ítems de la prueba por parte de jueces competentes expertos en el área.

Luego de la revisión de los resultados obtenidos en cuanto a la validez y confiabilidad del instrumento, se procedió a administrar la batería de pruebas constituida por: el Cuestionario para estimar el grado de Identificación con la Organización y el Cuestionario para medir la Imagen Percibida del Tipo de Sistema de Dirección y Gestión, a los 109 empleados que conformaban la muestra del estudio.

Una vez obtenidos los resultados, se procedió a su tabulación y análisis estadístico, utilizando el programa SPSS, mediante el método de Regresión Múltiple, debido a las características de los datos obtenidos, con un nivel de medida, siendo éste de intervalo y al modelo de análisis de ruta previamente establecido en base a las variables del estudio.

Esta técnica de análisis sirve para "estudiar las magnitudes de los efectos de más de una variable independiente sobre una variable dependiente, usando los principios de correlación y regresión" (Kelinger, 1984, p.601), es decir, "... pretende especificar el grado en que cada una de las distintas variables independientes determinan la variación de una variable en cuestión" (Sierra, 1992, p.615).

Las ventajas, que según Levin (1990) tiene este tipo de análisis estadístico es que:

"Permite utilizar una mayor parte de información para estimar la variable dependiente. Además, se puede atender a cada una de las variables independientes individuales, y probar si contribuyen significativamente a la manera en que la regresión describe los datos, a su vez, permite el uso de variables ficticias para incluir factores cualitativos o categóricos como la variable sexo" (p. 602).

El análisis de regresión múltiple fue realizado en base a un modelo previamente establecido de análisis de ruta, el cual "permite estimar los parámetros de modelos causales que se interpretan como indicadores de la cantidad de cambio (estandarizado) en una variable dependiente que es atribuible al cambio de una variable anterior" (Sierra, 1992 p.617).

Se utilizó una prueba de Análisis de Varianza (ANOVA), en los casos en que se halló relaciones significativas entre las variables, para así determinar las contribuciones relativas de los componentes de las variables independientes a la variación de la variable dependiente. En los casos en que se requirió establecer la existencia de relación entre dos variables, siendo una de estas dicotómica, se realizó una prueba de análisis de diferencia de medias de muestras independientes (t de student), considerando que la "n" de la muestra es menor a 120.

Finalmente, se realizó el análisis de resultados, la discusión de los mismos, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones pertinentes para investigaciones posteriores que sigan esta misma línea. Así como, la elaboración final del reporte de investigación.

ANÁLISIS DE DATOS.

Se recolectaron 109 de los 250 cuestionarios entregados a los empleados que ocupaban cargos administrativos o directivos, tanto de las Universidades Metropolitana y Católica Andrés Bello, como del Instituto Universitario Monseñor de Talavera. La muestra quedó constituida por 70 mujeres y 39 hombres, esto es, 64% y 36% respectivamente.

La mortalidad experimental puede ser explicada por algunas de las siguientes razones: (a) algunas personas perdieron los cuestionarios entregados, (b) hubo personas que se rehusaron a colaborar en el presente estudio, luego de haber recibido los cuestionarios, (c) otros empleados consideraron que la batería de instrumentos era demasiado extensa, por lo que no la finalizaron, y (d) luego de entregar las pruebas la alta gerencia de dos universidades, se negaron a permitir la participación de sus empleados en el presente estudio.

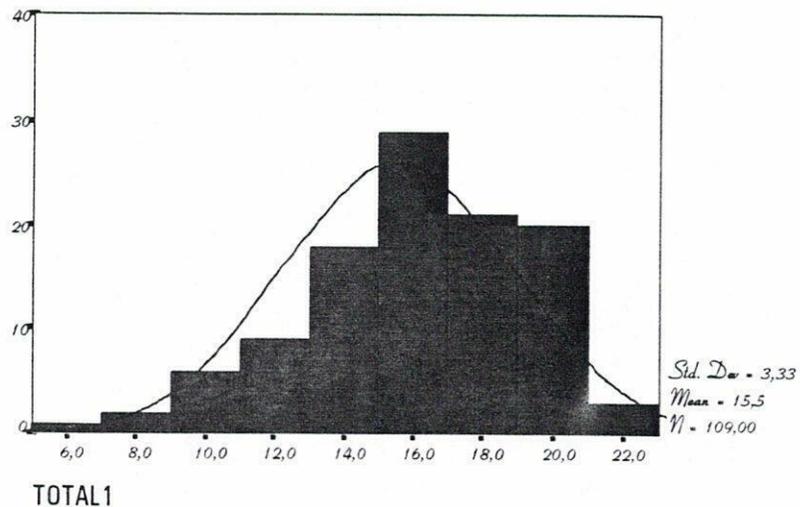
El 65% de la muestra, esto es, 71 empleados, ocupaban cargos administrativos, de los cuales, 48 fueron de sexo femenino y 23 masculino. El 35%, es decir, 38 empleados, ocupaban cargos directivos, de ellos, 22 fueron de sexo femenino y 16 masculino.

TABLA 1: Características de la muestra según las variables de estudio Sexo, Cargo e Institución.

	Universidades.				Instituto Universitario	
	Católica Andrés Bello		Metropolitana		Monseñor Talavera	
	F	M	F	M	F	M
	4 9%	7 16%	13 29%	6 13%	5 24%	2 10%
Administr	21 49%	11 26%	19 42%	7 16%	8 38%	6 28%
Total Sexo.	25 58%	18 42%	32 71%	13 29%	13 62%	8 28%
n Total	43 100%		45 100%		21 100%	

En la muestra, el 35% de los sujetos (38 casos), tenían un nivel de instrucción igual a Bachiller, el 19% (21 casos), tenían una instrucción a nivel de Técnico Superior Universitario; 30 sujetos, esto es el 28%, eran graduados Universitarios y el 18% (20 casos), tenían una instrucción a nivel de Post-Grado. No se hallaron casos inferiores o superiores a los rangos considerados.

GRÁFICO 1: Distribución de los puntajes obtenidos de identificación con la organización.



Los puntajes del grado de identificación con la organización, se distribuyeron entre 5 y 22 puntos, encontrándose sólo un puntaje extremo inferior. La asimetría de esta distribución fue igual a $-0,508$ y la curtosis de $0,042$, lo que indica que la forma de la misma es mesocúrtica, ligeramente coleada hacia la izquierda. La media de los puntajes fue igual a $15,541$ y una desviación de $3,334$, lo que da un coeficiente de variación de 21% , indicando el porcentaje de la media que es representativo de la muestra total. La mediana del grupo es igual a 16 y el modo igual a 15 (Ver Anexo F.1).

Al realizar el análisis de la distribución de los puntajes del grado de identificación con la organización por sexo, se encontró que los puntajes de las mujeres se ubicaron entre 5 y 22; distribuyéndose de manera casi normal, dado que la asimetría fue de $-0,533$ y la curtosis de $0,448$; siendo

una distribución mesocúrtica y coleada ligeramente hacia la izquierda. La media obtenida en esta distribución fue de 15,27, con una desviación típica de 3,305, lo que da un coeficiente de variación de 22%. El puntaje que dividió el número de observaciones por la mitad, es decir, un cincuenta por ciento se encuentra por debajo de él, es 15,00 puntos, coincidiendo este mismo valor con el modo (Ver Anexo F.2).

Para los hombres, los puntajes se ubicaron entre 9 y 21, no hallándose puntajes extremos. La asimetría de la distribución tuvo un valor de -0,525 y la curtosis de -0,511, resultando ser mesocúrtica, con ligera tendencia a platicúrtica y coleada ligeramente hacia la izquierda. La media obtenida fue igual a 16,025, con una desviación típica de 3,375, lo que resulta en un coeficiente de variación de 21%. La mediana y el modo fueron iguales a 16,00 puntos (Ver Anexo F.3).

Al comparar ambas distribuciones, se observa que se asemejan en cuanto a la asimetría y curtosis, lo que indica que son mesocúrticas y están coleadas hacia la izquierda, diferenciándose en las curtosis para cada grupo. En lo que respecta a las medias, se observa que la de los hombres es superior a la de las mujeres, lo que se debe a la existencia de un valor extremo en la distribución de las mujeres, que disminuye el valor de su media. De igual manera, la mediana y el modo del primer grupo es inferior a la del segundo.

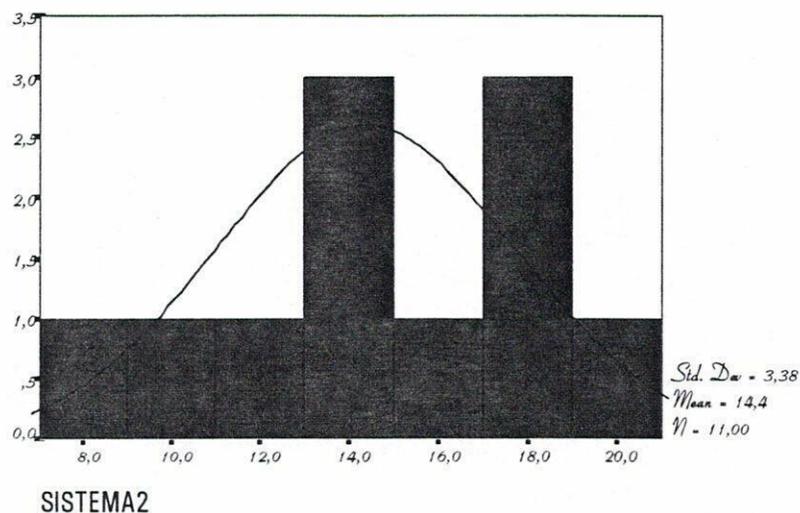
Al analizar las distribuciones de los puntajes del grado de identificación con la organización, según el cargo que ocupaba el empleado, se observó que, los puntajes del personal administrativo (71 sujetos), se distribuyó casi normalmente, considerando que la asimetría calculada fue igual a -0,382 y la curtosis igual a 0,159, lo que indica que es mesocúrtica y coleada negativa. En cuanto a la media de la distribución fue igual a 15,154, siendo la desviación típica de 3,349, el coeficiente de variación fue igual a 22%. La mediana y el puntaje que más sujetos alcanzaron fue de 15,00 puntos. En esta distribución se observó un puntaje extremo inferior igual a 5 y puntajes superiores iguales a 22 puntos (Ver Anexo F.4).

En cuanto al personal directivo (38 sujetos), se observó que los puntajes se distribuyeron entre 8 y 21 puntos. La distribución presenta una asimetría igual a $-0,810$ y una curtosis igual a $0,322$; indicando que es tendiente a la normal (mesocúrtica), coleada negativa. La media fue igual a $16,263$ y la desviación igual a $3,227$, en base a lo cual se puede afirmar que el 20% de la muestra total es representada por la media (coeficiente de variación). La mediana fue de $16,50$ y el modo de $17,666$ puntos. En la distribución se observaron dos valores extremos inferiores (Ver Anexo F.5).

Ambas distribuciones se asemejan en cuanto a la desviación típica, curtosis y asimetría, siendo ambas coleadas hacia la izquierda. En lo que respecta a las medias, medianas y modos, se observa que la de los primeros es inferior que la de los segundos, lo que puede relacionarse con el hecho de que en la distribución de los empleados con cargos administrativos la mayoría de los puntajes se concentraron entre 13 y 19 puntos; a diferencia de la distribución de empleados con cargos directivos, donde la mayoría de los puntajes se encuentran entre 16 y 20 puntos.

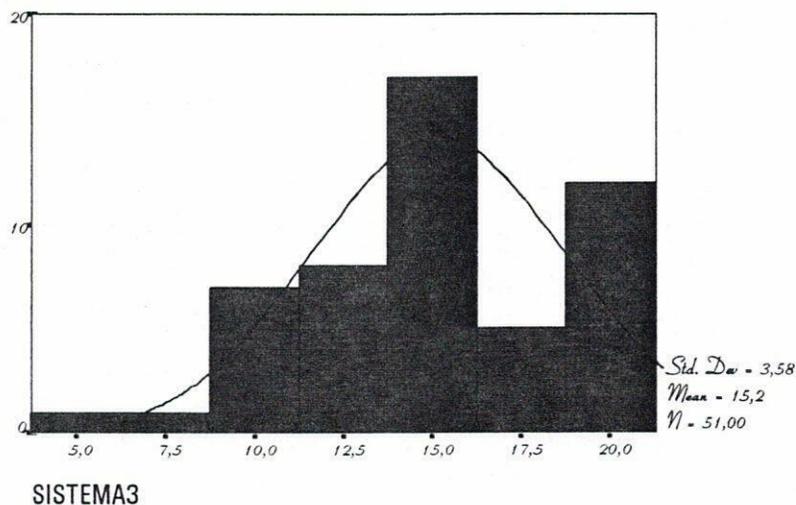
Entre la muestra de empleados, no se halló ninguno que percibiera una imagen de tipo Autocrático Explotador (Sistema 1) de la organización para la cual trabaja. El 9% de la muestra de empleados (11 sujetos), percibió una imagen de la organización para la cual trabaja, de tipo Autoritario Benevolente (sistema 2). El 47% de la muestra (51 sujetos), percibió una imagen de su organización como un sistema de tipo Consultivo (sistema 3). El 43% restante (47 sujetos), la percibió como un sistema del tipo Grupo Participativo (sistema 4).

GRÁFICO 2: Distribución de los puntajes obtenidos de identificación con la organización para una imagen percibida del tipo de sistema Autoritario Benevolente.



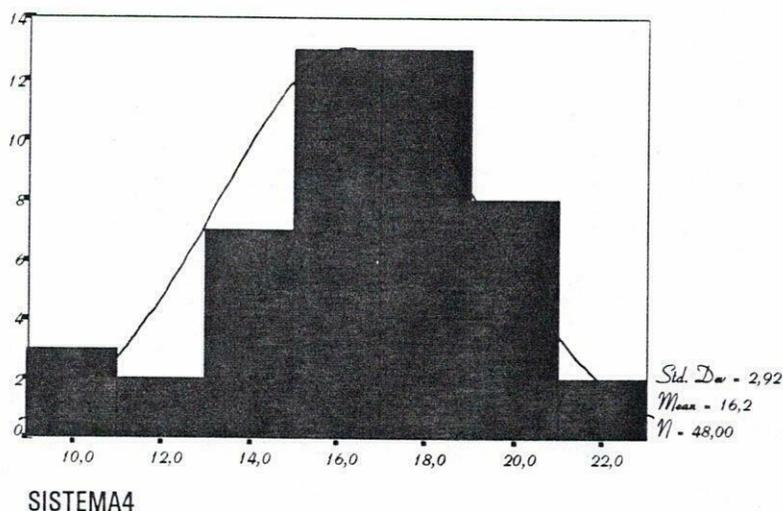
En lo que respecta a la distribución de los puntajes de identificación con la organización según, la imagen percibida por los empleados del tipo de sistema de dirección y gestión, se observó que para los sujetos que percibieron a la organización en la que trabajan como un sistema tipo 2, los puntajes se distribuyeron entre 8 y 19 puntos, obteniéndose una media de 14,363; una desviación típica de 3,384; y un coeficiente de variación de 24%. La mediana fue igual a 14,50 puntos. La forma de la distribución es indicada por una asimetría de -0,534 y una curtosis igual a -0,299, siendo esta ligeramente coleada hacia la izquierda y mesocúrtica (Ver Anexo F.6).

GRÁFICO 3: Distribución de puntajes obtenidos de identificación con la organización para una imagen percibida del tipo de sistema Consultivo.



La distribución de puntajes para los sujetos que perciben una imagen de la organización como un sistema tipo 3, se obtuvo una asimetría de -0,519 y una curtosis de 0,059, lo que indica que es tendiente a la normal, ligeramente coleada negativa. Los puntajes se distribuyeron entre 5 y 21 puntos, hallándose un caso extremo inferior; la media obtenida fue igual a 15,176, una desviación de 3,581; y un coeficiente de variación de 24%. La mediana y el modo fueron iguales a 15,00 y 15,50 respectivamente (Ver Anexo F.7).

GRÁFICO 4: Distribución de los puntajes obtenidos de identificación con la organización para una imagen percibida del tipo de sistema Grupo Participativo.



En cuanto a la distribución de los puntajes para los sujetos que perciben a la organización como un sistema de tipo Grupo Participativo (Sistema 4), se obtuvo una asimetría de $-0,333$ y una curtosis de $-0,279$, lo que indica que es tendiente a la normal, sutilmente coleada hacia la izquierda. La media y desviación obtenidas, fueron iguales a $16,212$ y $2,955$ respectivamente, en base a lo cual se calculó el coeficiente de variación, siendo igual a 18% . La mediana fue de 16 y el modo de 17 puntos. Los puntajes se distribuyeron entre 10 y 22 puntos (Ver Anexo F.8).

TABLA 2: Estadísticos descriptivos según el tipo de imagen percibida de los tipos de sistema de dirección y gestión.

	Tipo	Medias	Desviac	Cases	
Sistema Autoritario					
	Benevolente	2	14,3636	3,3845	11
Sistema Consultivo					
	3	15,1765	3,5817	51	
Sistema Grupo					
	Participativo	4	16,2128	2,9557	47
Muestra Total.			15,5413	3,3348	109

Ahora bien, al comparar las distribuciones según la imagen percibida del tipo de sistema de dirección y gestión, se observa que tanto la media, como la mediana y el modo van aumentando en forma creciente a medida que el empleado se acerca a una imagen percibida de la organización como un sistema de tipo Grupo Participativo (sistema 4). Estos resultados son consecuencia de que el puntaje obtenido por los sujetos, iba progresivamente ubicándose en rangos de puntajes superiores, es decir, para el sistema 2, los puntajes se ubicaron entre 8 y 19 puntos; entre 9 y 21 puntos para el sistema 3 (con un único puntaje extremo inferior de 5, y entre 10 y 22 puntos para el sistema tipo 4.

Las desviaciones de los dos primeros tipos de sistemas (sistema 2 y 3), son muy semejantes, y se diferencian ligeramente de la del tipo 4. Las tres distribuciones tienden a la normal y se encuentran coleadas hacia la izquierda.

Las distribuciones de los puntajes del grado de identificación con la organización, según los diferentes niveles de instrucción considerados, dieron los siguientes resultados: la asimetría y curtosis de los puntajes obtenidos de los sujetos con un nivel de instrucción igual a Bachiller, fueron de 0,1043 y -0,941 respectivamente, lo que indica que la distribución es tendiente a la normal, coleada negativa. La media fue de 15,447 y la desviación típica de 2,974, en base a lo cual se calculó el coeficiente de variación, el cual fue igual a 19%. La mediana fue igual a 15,50 y el modo igual a 13. Los puntajes obtenidos se encontraron entre 10 y 21 puntos, no encontrándose puntajes extremos (Ver Anexo F.9).

En la distribución de los puntajes de los sujetos con un nivel de instrucción igual a técnico superior universitario, la media fue igual a 14,238; la mediana y el modo igual a 15,00 puntos. La desviación típica fue igual a 3,462, siendo el coeficiente de variación de 24%. La asimetría de la distribución fue igual a -0,980 y la curtosis igual a 1,343, lo que indica que la forma es tendiente a la normal, siendo coleada hacia la izquierda. Los puntajes se encontraron entre 5 y 20 puntos, hallándose sólo un caso con puntaje extremo inferior (Ver Anexo F.10).

La asimetría y curtosis de la distribución de puntajes para los sujetos universitarios, fueron de $-0,646$ y $0,124$ respectivamente, lo que indica que la distribución es mesocúrtica y coleada ligeramente hacia la izquierda. La media, mediana y modo fueron de $16,00$ puntos y la desviación típica de $3,403$; el coeficiente de variación fue igual a 21% . Los puntajes obtenidos se ubicaron entre 8 y 22 puntos, hallándose dos puntajes extremos inferiores de 8 y 9 , agrupándose la mayoría del resto de los puntajes entre 14 y 22 puntos (Ver Anexo F.11).

Finalmente, para los sujetos con una instrucción a nivel de post-grado, se obtuvo una media y desviación iguales a $16,40$ y $3,56$ respectivamente; siendo la mediana de $17,00$ y el modo de $18,00$ puntos. La asimetría de la distribución es igual a $-0,894$ y la curtosis de $0,212$, lo que indica que la distribución es mesocúrtica y coleada ligeramente hacia la izquierda y de forma tendiente a la normal. Los puntajes obtenidos se ubicaron entre 8 y 21 puntos, no hallándose puntajes extremos (Ver Anexo F.12).

Al comparar los estadísticos descriptivos de las distribuciones, para cada uno de los niveles de instrucción, se observó que los universitarios y los sujetos con estudios a nivel de post-grado, obtuvieron medias superiores a los bachilleres y estos últimos, mayores a los técnicos superior universitario. A medida que aumenta el nivel de instrucción, las desviaciones y el modo, aumentan en forma creciente.

Las asimetrías negativas son similares para las distribuciones de los técnicos superiores, universitarios y sujetos que han realizado estudios de post-grado, en contraste con los bachilleres, cuyos puntajes tienen una asimetría positiva. En cuanto a la curtosis, se evidencian que para los tres primeros grupos, la forma es mesocúrtica (la de los TSU con tendencia a leptocúrtica), a diferencia de la distribución de los bachilleres, que es mesocúrtica con tendencia a platicúrtica. En lo que respecta a los puntajes mínimos y máximos, se evidencia que para los universitarios o personas con estudios de post-grado, estos son muy similares (entre 8 y 22 puntos); diferenciándose de los bachilleres, quienes tuvieron un puntaje mínimo superior a estos, entre 10 y 21 puntos y los técnicos superior tuvieron un puntaje mínimo inferior entre 8 y 22 puntos.

En cuanto a la distribución de la antigüedad en la organización, se observó que la asimetría era igual a 1,495 y la curtosis de 2,046, lo que indica que es mesocúrtica con tendencia a leptocúrtica y coleada hacia la derecha. El promedio de años que los empleados tienen como miembros de la organización es de 7 años, siendo la mediana y el modo igual a 5 años; la desviación típica fue de 7,057; el coeficiente de variación fue igual a 98%, lo que indica que la media es representativa de la mayoría de los puntajes de la muestra. Sólo se encontraron tres valores extremos superiores (27, 28 y 35 años de trabajo en la organización) (Ver Anexo F.13).

Con respecto al contacto diario con la organización, se observó que la asimetría y la curtosis fueron de -0,059 y 3,35 respectivamente, siendo la forma de la distribución, leptocúrtica con una ligera tendencia a ser coleada hacia la izquierda. El promedio, la mediana y el modo del grupo es igual a 8,403, la primera, y 8 horas las dos últimas. La desviación estándar de 1,689, y el coeficiente de variación de 20%. Se encontraron ocho valores extremos, esto es, cuatro inferiores (2, 4, 5 y 6 horas) y cuatro superiores (11, 12, 13, y 14 horas) (Ver Anexo F.14).

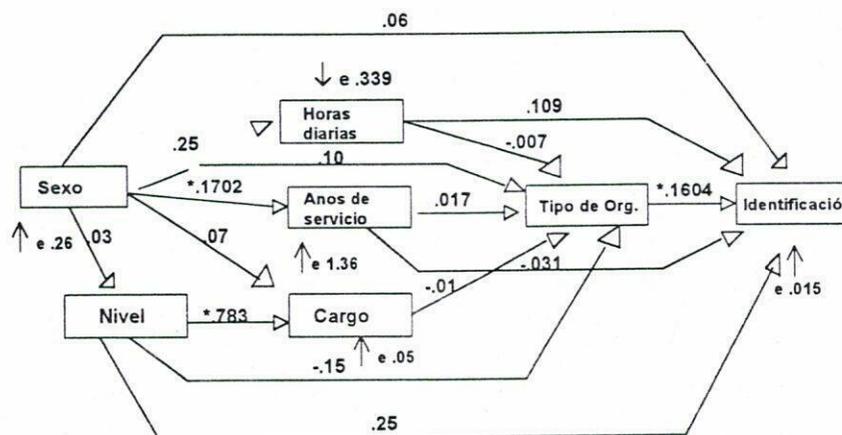
Para realizar la verificación de las hipótesis de investigación, se realizó un análisis de Regresión Múltiple, de manera que se lograra conocer el efecto que tienen las variables independientes consideradas en el presente estudio sobre el grado de identificación del empleado con la organización como variable dependiente. Este tipo de análisis ha sido seleccionado considerando el modelo causal explicativo de la relación entre las variables, que permite obtener dicho análisis. Para el análisis fue necesario realizar las mediciones de las variables, en un nivel de intervalo.

En principio, entre las variables explicativas se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson de orden cero para determinar el grado de asociación o multicolinealidad que pudiera existir entre las mismas. La correlación más alta encontrada fue entre las variables cargo del empleado y el nivel de instrucción siendo ésta de 0,7854. Las correlaciones entre ésta primera variable (cargo del empleado) con el sexo, la antigüedad en la organización y el nivel de contacto diario con la organización son iguales a 0,096; 0,119 y -0,198 respectivamente.

De igual manera, los coeficientes de correlación de Pearson hallados entre el contacto diario con la organización, y las variables: sexo, nivel de instrucción y antigüedad en la organización son iguales a 0,025; -0,137 y 0,232 respectivamente. Las correlaciones observadas entre la variables sexo con el nivel de instrucción, y antigüedad en la organización fueron de 0,033 y 0,170 respectivamente y, el coeficiente de correlación hallado entre el nivel de instrucción y la antigüedad en la organización es de 0,139 (Ver Anexo H).

En base al modelo de análisis de ruta planteado, el cual se realizó comenzando desde las variables exógenas hacia las endógenas, es decir, de derecha a izquierda, los resultados obtenidos a partir del análisis de regresión múltiple fueron los siguientes, a un nivel de significancia del 10%.

GRÁFICO 5: Modelo de Análisis de Ruta planteado inicialmente.



Entre el sexo y el contacto diario con la organización, se obtuvo un coeficiente de regresión múltiple¹ al cuadrado de 0,0006; lo que indica que sólo el 0,06% de la varianza del contacto diario con la organización es explicada por el sexo como variable independiente; siendo el error estándar de 1,696. La F obtenida fue igual a 0,070, lo que es inferior a la F crítica. Se

¹ El coeficiente de regresión múltiple al cuadrado es equivalente al coeficiente de determinación.

obtuvo además, un coeficiente beta de 0,025 y la probabilidad de que esta relación se de por azar es igual a 0,790 (Ver Anexo G.1).

El coeficiente de regresión múltiple al cuadrado entre las variables sexo y antigüedad en la organización, fue de 0,028; con un error estándar de 6,986 y un residual de 0,985. La F obtenida es mayor a la F crítica, siendo sus valores 3,193 y 0,076 respectivamente, con 1 grado de libertad. Se obtuvo un coeficiente beta de 0,170 y una significancia de 0,076, lo que indica la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las variables (Ver Anexo G.2).

Considerando la dicotomía de la variable sexo, se realizó una prueba de análisis de diferencia de medias de muestras independientes (t de student), para establecer la relación entre estas dos variables. Los resultados indicaron que las mujeres tuvieron un promedio de 6,3, siendo este inferior al promedio de los hombres, el cual fue de 9 años aproximadamente, y las desviaciones típicas fueron de 0,756 y 1,289 respectivamente. Indicando que los hombres tienen un promedio mayor de años de permanencia como empleados en una organización que las mujeres (Ver Anexo G. 2.1).

Entre la variable sexo y nivel de instrucción, se obtuvo un coeficiente de determinación de 0,001; con un error estándar de 1,323 y un residual de 0,999. Las F obtenida y crítica fueron de 0,116 y 0,733; siendo la primera menor que la segunda, a 1 grado de libertad. Así mismo, se obtuvo un coeficiente beta de 0,033 y una significancia de 0,733, lo que indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables, debiéndose las diferencias al azar (Ver Anexo G.3).

El coeficiente de determinación obtenido entre las variables independientes sexo y nivel de instrucción con el cargo del empleado como variable dependiente, fue de 0,621, con un error estándar de 0,297 y un residual de 0,615. La F obtenida sobrepasa a la F crítica, siendo la primera de 87,161, y la segunda de 0,000. Por tanto, se acepta la hipótesis alternativa de que existe una diferencia estadísticamente significativa entre las dos variables independientes con respecto a la dependiente, esto con 2 grados de libertad.

En la prueba de diferencias de medias, se obtuvo que el coeficiente beta entre las variable independiente sexo y cargo del empleado, como variable dependiente, fue de 0,070; la probabilidad de que esta relación se deba al azar es de 0,239, lo que indica que no existen diferencias significativas. En contraste, la significancia obtenida entre el nivel de instrucción y el cargo del empleado, fue de 0,000, lo que es significativo a todo nivel; el coeficiente beta fue de 0,783; estos resultados indican que entre estas variables existe una diferencia significativa, no debida al azar. De manera que, la mayor parte de la varianza del cargo (esto es, 62,1%, según el coeficiente de determinación), es explicada por el nivel de instrucción del empleado mas no por su sexo (Ver Anexo G.4).

En el ANOVA realizado entre el cargo del empleado y el nivel de instrucción del mismo, se obtuvo una F de 85,323, lo cual implica que hay una probabilidad de 0,000 de que ocurra esta diferencia al azar. El nivel 1 de la variable cargo (Administrativos) está relacionado con los niveles de instrucción 1 y 2 (Bachilleres y Técnicos Superior Universitario) y el nivel 2 de la variable cargo (Directivos) está relacionado con los niveles de instrucción 3 y 4 (Universitario y, Post-Grado o superiores) (Ver Anexo G. 4.1).

Al calcular las magnitudes de los efectos de las variables independientes sexo, antigüedad en la organización, nivel de instrucción, cargo del empleado y contacto diario con la organización, sobre la imagen percibida por los empleados del tipo de sistema de dirección y gestión de la organización en la que trabajan; se obtuvo un coeficiente de determinación fue igual a 0,037, lo que indica que el 3,7% de la varianza de la variable dependiente es explicada por el conjunto de variables independientes consideradas; siendo el error estándar de 20,906 y el residual de 0,981.

La F obtenida de 0,807, fue superior a la F crítica de 0,547, con 5 grados de libertad. De esta manera, en la prueba de diferencias de medias, se observó un coeficiente beta para la variable sexo fue de 0,105, con una significancia de 0,288. El beta obtenido para la variable antigüedad en la organización fue de 0,017 con una significancia de 0,867, lo que indica que se acepta la hipótesis nula, es decir, la relación entre estas variables se debe al azar.

Para las variables nivel de instrucción y cargo del empleado, los coeficientes beta obtenidos fueron iguales a $-0,158$ y $-0,012$ respectivamente. Las significancias fueron iguales a $0,316$ para la primera y de $0,938$ para la segunda, lo que indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre estas variables y la imagen percibida por los empleados del tipo de sistema de dirección y gestión de la organización en la que trabajan.

Esta misma conclusión se obtiene al observar el beta y la significancia obtenida para la variable contacto diario con la organización, siendo éstas iguales a $-0,007$ y $0,940$ respectivamente. De esta manera, se evidencia que ninguna de estas variables tiene un efecto estadísticamente significativo sobre la variable dependiente (Ver Anexo G.5).

Al considerar el sexo, la antigüedad en la organización, el nivel de instrucción, el cargo del empleado, el contacto diario con la organización, y la imagen percibida por los empleados del tipo de sistema de dirección y gestión organizacional, como variables independientes, para estimar la magnitud de sus efectos sobre el grado de identificación con la organización, como variable dependiente; se observó que el coeficiente de determinación fue igual a $0,097$, indicando que el $9,7\%$ de la varianza de esta última es explicada por el conjunto de las primeras; siendo el error estándar de $3,260$ y el residual de $0,95$.

La F obtenida fue de $1,833$ y la F crítica de $0,099$, siendo la primera superior a la segunda, esto con 6 grados de libertad. En la prueba de diferencias de medias, se obtuvo que el coeficiente beta para la variable sexo, fue de $0,067$ y la significancia de $0,485$. Así mismo, el coeficiente beta de la antigüedad en la organización fue de $0,109$ y la probabilidad de que ocurra esta diferencia al azar es de $0,273$, lo que indica que se acepta la hipótesis nula de que no existen diferencias significativas entre estas variables y la variable dependiente.

Para el nivel de instrucción y el cargo del empleado, los beta obtenidos fueron iguales a $0,252$ y $-0,031$ respectivamente; las significancias fueron de $0,103$, para la primera y de $0,837$ para la segunda, lo que indica

que ninguna de estas dos variables tiene un efecto estadísticamente significativo a un nivel de 0,10 sobre el grado de identificación con la organización. Sin embargo, la imagen percibida por los empleados del tipo de sistema de dirección y gestión de la organización en la que trabajan, se observó que si tuvo un efecto estadísticamente significativo sobre el grado de identificación con la organización, ya que su beta fue de 0,160, y la probabilidad de que ocurra esta diferencia al azar es de 0,097, lo que indica que se acepta la hipótesis alternativa (Ver Anexo G.6).

Posteriormente, considerando que se rechazó la hipótesis nula, y la relación entre la imagen percibida por el empleado, del tipo de sistema de la organización en la que trabaja sobre el grado de identificación con la misma no se debe al azar, se procedió a realizar un ANOVA, para determinar cuál de los tipos de sistema contribuye de manera significativa a la varianza de la variable dependiente.

Los resultados fueron los siguientes: se encontró que no había relación significativa entre las variables, debido a que dicha relación tiene una probabilidad de ocurrencia de 0,143, producto de una F igual a 1,979; la probabilidad se encuentra por encima del nivel (0,1), que se asume para aceptar la relación como significativa (Ver Anexo G. 6.1).

DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Los resultados obtenidos, confirmaron la hipótesis general planteada, dado que se comprobó la existencia de una relación significativa entre el grado de identificación con la organización y la imagen percibida por los empleados de los tipos de sistemas de dirección y gestión.

Este hallazgo puede ser explicado porque, tal como Likert (1968) lo planteó en su modelo, un conjunto de características definen diferentes tipos de sistema; es así como, la percepción de estas características es un proceso activo de selección, interpretación y categorización por parte de un individuo. De esta manera, la interacción de todas estas características proyecta una imagen que es única para cada sistema y para cada individuo según la imagen que perciba.

La Imagen Organizacional Percibida, está conformada por la abstracción que hace el individuo de las características que considera son centrales, distintivas y duraderas de la organización; de esta manera, es como se forman una categoría en la que ellos mismos se autocategorizan, como miembros del grupo organizacional, llegando a demostrar tanto lealtad, responsabilidad y pertenencia hacia éste, como una aceptación de sus metas y valores; siendo éste el proceso de Identificación con la Organización.

Cada imagen percibida varía en cuanto a su grado de atractibilidad dado que, **“la valoración de la mayor o menor atractibilidad de la imagen organizacional implica una evaluación subjetiva, la cual depende a su vez de la manera en que la imagen organizacional percibida es construida por cada miembro”** (Dutton, Dukerich y Harquial, 1994 p. 519).

Dutton, Dukerich y Harquial (1994) propusieron que: **“la fuerza de la identificación con la organización evalúa la atractibilidad de la imagen percibida (...), de manera que un mayor grado identificación indica una imagen percibida (...) más atractiva”** (p.253). Esta proposición

se deriva del siguiente argumento: -cuando un miembro se identifica fuertemente con la organización, sus creencias acerca de la misma tienden a hacerse más positivas, como consecuencia, la atractibilidad de la imagen percibida se ve incrementada, lo que redundará en un incremento en el grado de identificación con la organización-.

Así mismo lo sugirieron los autores antes mencionados, cuando afirman que **la relación entre atractibilidad de la imagen organizacional percibida y la identificación con la organización es una relación bidireccional**. Sin embargo, se hace necesario realizar una investigación en esta línea, para contrastar la hipótesis de las diferencias en el grado de atractibilidad de la imagen proyectada por los diferentes tipos de sistemas organizacionales y el grado de identificación facilitado por esta.

Otra explicación, se relaciona con lo planteado por Kaufman (1960); y Ashforth y Mael (1989) quienes proponen que algunos factores organizacionales que producen mayor identificación son: el compromiso con las **metas organizacionales**, una filosofía gerencial de **compartir responsabilidades**, los **incentivos** para motivar a los miembros, la **comunicación continua vertical**, y las **interacciones** entre los miembros del grupo, siendo estos factores elementos constituyentes de los tipos de sistemas de dirección y gestión, se reflejan en la imagen que percibe cada individuo.

A pesar de haberse confirmado la hipótesis general, la hipótesis específica planteada acerca de que, **la imagen percibida del tipo de sistema de dirección y gestión Autoritario Benevolente (Sistema 2) tendría una relación funcional inversa con el grado de identificación con la organización no fue verificada**. De acuerdo con los resultados obtenidos, la imagen percibida de un sistema de tipo Autoritario Benevolente, se encuentra directamente relacionada con el grado de identificación del empleado con la organización.

Según Likert, este tipo de sistema, se caracteriza por un liderazgo autocrático, que utiliza tanto recompensas como castigos para incentivar a los empleados, siendo la comunicación entre superior y subordinado escasa, y predominantemente vertical, lo que genera poca interacción entre estos.

Además, los miembros participan poco en el proceso de toma de decisiones, sintiéndose poco involucrados en el mismo. En base a ello, puede afirmarse que este sistema genera pocas experiencias gratificantes y satisfactorias.

Sin embargo, la identificación que los empleados puedan lograr con una imagen organizacional de este tipo, puede ser explicada por lo que Ashforth y Mael (1989) plantean como uno de los principios para comprender la identificación, indicando que **esta es vista como una experiencia personal, relacionada con éxitos y fracasos, de manera que la identificación es desarrollada y mantenida en situaciones relacionadas con pérdidas o frustraciones.**

En este sentido, Mintzberg, (1983, cp. Ashforth y Mael 1989) afirma que la identificación social se distingue de la internalización en que la primera se refiere al "Yo soy"; mientras que la internalización se refiere a la incorporación de valores y actitudes, es decir, el "Yo creo". Sin embargo, **un individuo puede definirse a sí mismo en términos de las características de la organización en la que trabaja, aún cuando pueda estar en desacuerdo con el sistema de estrategias y sistema autoridad.**

Ashforth y Mael (1989); y Dutton, Dukerich y Harquial (1994) plantearon, que uno de los principios relevantes para comprender el concepto de identificación señala, que éste obedece a un deseo de autodefinición por parte del individuo; así, el mismo intenta incorporar las características de la organización a su autoconcepto y, valora la atractibilidad de la imagen organizacional percibida, por lo bien que ésta preserva la continuidad de dicho autoconcepto; proporcionándoles distintividad y aumentando su autoestima.

Los últimos autores mencionados, proponen que la identificación es más fuerte cuando la percepción de sí mismo se parece a lo que creen que son las características centrales, distintivas y duraderas de la organización; lo que se resume en la segunda proposición basada en el principio de autodistintividad: **"La gran consistencia entre los atributos que los miembros usan para definirse a sí mismos y los atributos usados para definir la imagen organizacional percibida, fortalece la identificación con la organización"** (p.245); esto explica porque un

individuo se identifica con una imagen organizacional que se asemeja a un tipo de sistema Autoritario Benevolente.

De acuerdo con Likert (1968), las categorías de los tipos de sistema de dirección y gestión, no son puras, ni mutuamente excluyentes, sino mas bien, son un conjunto de características combinadas que reflejan una tendencia hacia un tipo de sistema más que otro. Este autor sugiere referirse a ellas, en términos de aproximaciones o tendencias generales.

De esta manera, existen características de la organización, que pueden ser percibidas como semejantes a las de un sistema tipo 4; sin embargo, existen otras que pueden ser percibidas por el mismo individuo, como similares a las de un sistema tipo 1, lo que se combina en una imagen organizacional percibida con una tendencia o aproximación a alguno de los cuatro tipos de sistema de dirección y gestión.

En base a lo anteriormente dicho, el grado de identificación de un individuo con la organización, puede ser explicado por las características que percibe como semejantes a las de un sistema tipo Participativo, más que por las características percibidas similares a las de un sistema de tipo Autocrático; aunque el resultado de la combinación de todas estas, genere una imagen percibida que se asemeje a un tipo de sistema 1 ó sistema 2.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, **de que la imagen percibida del tipo de sistema de dirección y gestión Consultivo (Sistema 3) tendría una relación funcional directa con el grado de identificación del empleado con la organización, pero en menor grado que la imagen percibida del tipo de sistema Grupo Participativo (Sistema 4);** se confirmó parcialmente, dado que se verificó la tendencia hipotetizada, ya que la media del sistema Consultivo es inferior a la del Grupo Participativo, sin embargo, las diferencia entre ambas no son estadísticamente significativas.

Este hallazgo puede ser explicado por la similitud entre las características que definen a ambos tipos de sistema. De hecho, Likert (1968) las ubicó en el grupo de sistemas a los que denomino Participativos,

diferenciándolas únicamente en el grado en que presentan dichas características. A este respecto, en ambas, tanto la comunicación como la interacción, se promueven a nivel lateral y vertical (entre superior y subordinado).

Así mismo, en cada nivel jerárquico, todos los subordinados de un grupo de trabajo que puedan ser afectados por el resultado de una decisión, se han visto consultados e involucrados en la misma (Likert, 1968). Además, el liderazgo es más democrático en estos tipos de sistema, permitiendo y promoviendo un mayor grado de participación de los empleados en los procesos organizacionales.

Una de las explicaciones más importantes para éste resultado es la mortalidad experimental, ya que la muestra se redujo considerablemente a menos de la mitad de la planteada inicialmente, por razones ajenas a la voluntad de los investigadores. La reducción tan marcada de la "n" muestral hace que el efecto de las variables tenga que ser muy fuerte para que llegue a ser significativo. Este es el factor que tuvo mayor peso en la desconfirmación de la mencionada hipótesis específica, de manera que, se considera que si se salva este problema en una investigación posterior debería obtenerse la comprobación de esta hipótesis.

Se observó además, que no existen diferencias significativas entre las medias del grado de identificación de los empleados con la organización, según se tenga una imagen de la misma como un sistema de tipo Participativo (3 ó 4) o de tipo Autoritario Benevolente (Sistema 2), el cual tiende a ser más de tipo Autocrático. Sin embargo, la tendencia general hallada es que los empleados que tienen una imagen de la organización en la que trabajan como un sistema más cercano al tipo Grupo Participativo, tienen una media mayor que los empleados que la perciben como un sistema de tipo Consultivo, siendo a su vez, ésta última mayor a la de los empleados que tienen una imagen de la organización más cercana al tipo de sistema Autoritario Benevolente.

Este primer hallazgo puede explicarse por lo que afirman Likert y Gibson (1986), en cuanto a que **"cada organización socializa a sus miembros para que éstos deseen y esperen la clase de sistema**

administrativo que emplea, (...) creando en sus miembros las destrezas necesarias para vivir y desempeñarse en esa clase de organización" (p.58). De esta manera, a pesar de que la imagen percibida de una organización se asemeje a un sistema de tipo Autocrático o Participativo, el individuo logra identificarse con la misma.

Pese a que **las diferencias entre las medias no son estadísticamente significativas, se considera relevante dar explicación a la tendencia general encontrada**, la cual puede deberse a las características que considera Likert (1968), definen a cada uno de estos tipos de sistema. En el sistema de tipo Autoritario Benevolente (sistema 2) el grado de interacción y comunicación es menor que en los sistemas de tipo Consultivo y Grupo Participativo. La dirección de la comunicación del primero es predominantemente descendente, en consecuencia, los empleados reciben mayormente información de sus superiores, con poca posibilidad de expresarles sus opiniones, lo que restringe en gran medida la interacción entre ambos.

En el sistema Consultivo (tipo 3), la comunicación es tanto ascendente como descendente, existiendo la posibilidad de expresar opiniones a los superiores, por lo que la interacción es un poco más amplia con respecto al anterior; y en el sistema Grupo Participativo (tipo 4) la comunicación es además lateral, lo que implica mayor amplitud y libertad en la comunicación, esto promueve la interacción cooperativa entre los miembros, incluyendo a los superiores.

En cuanto al proceso de toma de decisiones, en el sistema tipo Autoritario Benevolente, las decisiones, la mayoría de las veces, son tomadas a nivel de la alta gerencia, por lo que el miembro se siente poco involucrado en este proceso. En el tipo Consultivo, no se permite la toma de decisiones en grupo, pero el empleado se siente generalmente involucrado y frecuentemente consultado; en contraste, en el sistema de Grupo Participativo, la toma de decisión se hace a nivel grupal, y el empleado se siente siempre involucrado, teniendo un alto nivel de participación.

En el sistema tipo 2, se incentiva a los empleados con recompensas reales o potenciales, utilizando en igual medida el castigo; en el sistema tipo 3, se incentiva más con recompensas y compromisos que con castigos; a diferencia de ellos, en el tipo 4, se incentiva a los miembros en base al apoyo, participación y recompensas establecidas por el grupo. El liderazgo en el sistema Autoritario Benevolente, tiende a ser autocrático, a diferencia de el liderazgo en los sistemas tipo Consultivo donde tiende a ser democrático, aunque en menor medida que en el Grupo Participativo.

Otra explicación, tal como sugirieron Brown (1969) y Patchen (1970), es que existen factores como las oportunidades de participar en el proceso de toma de decisiones, además de las actitudes de cambio, que son promovidas en mayor medida por los sistemas tipo 4 y 3, más que por el sistema tipo 2, lo que puede explicar la tendencia a de un mayor grado de identificación con las primeras organizaciones mencionadas, considerando que éstos son factores claves en el desarrollo de dicha identificación.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el sexo, el contacto diario con la organización, y la antigüedad como miembro de la misma, no son factores asociados con el desarrollo de la identificación con la organización, dado que no existe una relación estadísticamente significativa con ésta última, a diferencia de lo planteado por Ashforth y Mael (1994); Brown (1969); Lee (1971); y Hall y Scheneider (1980).

Brown (1969) sugirió que la identificación está relacionada, con la antigüedad, considerada no sólo en base a la cantidad de tiempo que tiene un individuo en la organización, sino a las formas de gratificación obtenidas como miembro de la misma en este tiempo. A los fines del presente estudio, se considero la antigüedad sólo en base a la cantidad de tiempo como empleado de la organización, mas no se consideraron las formas de gratificación obtenidas durante éste período. De manera, que pese a la cantidad de años que se tengan en una organización, el factor más importante para aumentar el grado de identificación con la misma puede ser, la calidad de las experiencias gratificantes que se tengan en éste período, lo que puede ser estudiado en futuras investigaciones.

Al igual que los resultados obtenidos por Hall y Scheneider (1980), en los Laboratorios de Desarrollo de Investigaciones, los empleados obtuvieron un promedio de 6 años como miembros de la organización, lo que se asemeja al promedio de antigüedad de los empleados en las organizaciones consideradas para la presente investigación, el cual fue de 7 años. Estos autores también observaron que en esta institución no existe una relación significativa entre el tiempo de permanencia y la identificación con la organización, tal y como se observó en el presente estudio.

Una de las características que presentan los Laboratorios de Desarrollo de Investigaciones, es un alto nivel de rotación de sus empleados, lo que implica un menor tiempo de permanencia en la organización que se ve reflejado en la falta de correlación con la identificación. Esto puede ser considerado como una posible explicación para los hallazgos de la presente investigación, dado que el tiempo promedio de permanencia de los empleados en las organizaciones consideradas en éste estudio, es inferior al observado en otras instituciones donde se halló un alto grado de correlación entre la antigüedad y la identificación, como lo es el Servicio Forestal y la Iglesia Católica.

Para Buchanan (1981), una de las experiencias relevantes para lograr el desarrollo del compromiso organizacional, **para el presente estudio, indicador del desarrollo de la identificación con la organización**, son los años de servicio prestados como empleado de la misma. La intensidad de su influencia está definida en función de tres fases o etapas, de acuerdo a las cuales, supuso que después de los 5 primeros años las actitudes hacia la organización alcanzarán una fase madurativa que implican algún grado de identificación.

Sin embargo, y contrario a ello, Brown (1969) plantea que si una organización logra la satisfacción de una motivación pragmática (entendida como, un estado de deficiencia o carencia, donde el resultado es más valorado para el individuo que la actividad ejecutada por el mismo), promueve una dependencia de la organización, pero no una identificación con la misma; por ende, la dependencia es lo que puede explicar la permanencia o antigüedad de un empleado en la organización, no así, la identificación lograda con la misma.

Dutton, Dukerich y Harquial (1994), plantearon que **la fuerza de la identificación organizacional es mayor a medida de que las personas buscan tener un mayor contacto con ésta.** Según Festinger (1957), quienes tienen una fuerte identificación con la organización buscan más contacto con la misma, de éste argumento, los primeros autores mencionados derivaron su décima proposición, donde afirman que “la identificación organizacional se fortalece a medida que se busca un mayor contacto con la organización.” (p. 254).

Según los resultados del presente estudio, el contacto diario con la organización, no es un factor que esté relacionado con el grado de identificación del empleado con la misma. Este hallazgo puede ser explicado porque, según lo establecido por la Ley del Trabajo, el número de horas que dura la jornada de trabajo es de 8 horas reglamentarias (o 10 horas, si se trabajan 2 horas extras), lo que coincide con el promedio de horas o de contacto diario, que mantienen los empleados con las organizaciones en las que trabajan, esto indica que los mismos no buscan un mayor contacto con la organización, sino que permanecen el mínimo tiempo dictaminado por la ley. De aquí que no se cumple la condición establecida por los autores mencionados en el párrafo anterior, para considerar el contacto diario como un factor que incrementa el grado de identificación con la organización.

En cuanto al cargo ocupado por el empleado, se observó que tampoco está relacionado con el grado de identificación con la organización, aunque si se observó una fuerte relación con el nivel de instrucción del empleado, lo que es lógicamente esperado, es decir, los cargos de tipo directivo son ocupados por personas con una instrucción a nivel universitario, de post-grado o superiores; y los cargos administrativos, son ocupados por personas con una instrucción a nivel de bachiller y técnico superior universitario.

El primer hallazgo mencionado, puede ser explicado por la naturaleza de las tareas requeridas en cada uno de los cargos ocupados. Buchanan (1981) plantea que si el trabajo es desafiante y estimulante, tal que refuerce la satisfacción de necesidades de logro en el individuo, afectará positivamente la actitud de compromiso con la organización, al igual que la identificación con la misma. Si, en contraste, el trabajo es visto como trivial o poco importante para la organización, se espera que ocurra el efecto

opuesto, sin embargo, se requieren investigaciones que profundicen en el estudio de esta relación.

En esta misma línea, Kaufman (1960), halló que algunos de los factores que se relacionan con una fuerte identificación son, un patrón de carrera apoyado por una política de promoción desde adentro (interna); y los frecuentes cambios de cargo o asignaciones, que son vividos por los miembros de la organización como un objeto de apoyo a la identificación. En las instituciones universitarias se dificultan ambos factores, especialmente para los empleados en cargos administrativos.

De igual manera, Brown (1969) considera que los siguientes, son otros factores asociados con la identificación: la percepción de que la organización provee oportunidades para alcanzar logros personales y de que se tiene poder dentro de la organización, lo que se dificulta aún más, para los empleados que ocupan cargos administrativos, los cuales conforman la mayor parte de la muestra del estudio (esto es, 65%). Por tanto, cabe suponer que si estos factores no están presentes en una organización o no son percibidos por los empleados; no existirá una relación significativa entre el cargo y la identificación con la organización; sin embargo, se requieren de investigaciones futuras para contrastar esta afirmación.

En general, los factores antecedentes que facilitan o se relacionan con el grado de identificación con la organización, a su vez, son reforzados por éste último; lo que indica una relación bidireccional entre la identificación y sus antecedentes, tal como lo sugieren Ashforth y Mael (1989).

De esta manera, la **Identificación con la Organización** provee de un mecanismo, por medio del cual el individuo puede por sí mismo sentir, lealtad y responsabilidad hacia la organización, un fuerte deseo de permanecer en esta, aceptar sus metas, y esforzarse a favor de la consecución de las mismas, independientemente de los otros miembros (Ashforth y Mael, 1989).

El proceso de identificación, facilita la internalización e incorporación de los valores y normas grupales, de manera que, la primera se refiere al sí mismo en términos de categorías sociales ("Yo soy"); mientras que la segunda, se refiere a la incorporación de valores y actitudes, para así formar los principios del individuo ("Yo creo"), lo que posteriormente va a conformar su identidad como miembro de un grupo particular, en este caso, el de la organización (Mintzberg, 1983, cp. Ashforth y Mael 1989).

Es así como, la identidad juega un papel unificador, ya que crea un conjunto de significaciones que facilitan el lenguaje común y una mayor interacción de los miembros de la organización. A su vez, permite que cada individuo se represente una pertenencia a una entidad superior (la organización), con el fin de movilizarse por una causa, que es el lograr los objetivos organizacionales, lo que se refleja en la productividad y satisfacción laboral.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Los resultados de la presente investigación confirmaron la hipótesis general que planteaba la existencia de una relación entre el grado de identificación con la organización y la imagen percibida por los empleados de los tipos de sistemas de dirección y gestión, propuestos por Likert (1961); siendo esta última, un factor que facilita el grado de identificación con la organización alcanzado por un individuo.

Tajfel (1969, cp. Ashforth y Mael, 1989) plantea que la identificación con la organización, refuerza los factores antecedentes que la facilitaron, estableciéndose así una relación bidireccional entre ambos. En consecuencia, así como la imagen percibida del tipo de sistema organizacional es un factor facilitador del grado de identificación con la organización; el grado de identificación puede reforzar el tipo de imagen que es percibida por el empleado, lo que sugiere una relación bidireccional entre ambas.

La hipótesis específica que planteaba un relación funcional inversa entre la imagen percibida del tipo de sistema de dirección y gestión Autoritario Benevolente (Sistema 2) y el grado de identificación con la organización, fue desconfirmada, lo que puede deberse a que la identificación es mantenida a pesar de las situaciones poco gratificantes que puedan percibirse en una organización. También puede influir el hecho de que cada organización socializa a sus miembros para que deseen y esperen la clase de sistema administrativo que emplea, desarrollando en éstos las destrezas necesarias para vivir y desempeñarse en esa clase de organización.

La hipótesis de que la imagen percibida del tipo de sistema de dirección y gestión Consultivo (Sistema 3) tendría una relación funcional directa con el grado de identificación del empleado con la organización, pero en menor grado que la imagen percibida del tipo de sistema Grupo Participativo (Sistema 4), fue parcialmente confirmada, dado que la relación es directa, pero no hubo diferencia significativa entre el grado de identificación alcanzado con una imagen percibida de un tipo de sistema Consultivo y Grupo Participativo; sin embargo, se mantuvo la tendencia

hipotetizada, siendo la media del sistema 3, menor que la del sistema 4, pero mayor que la del sistema 2.

Las razones que pueden considerarse como explicativas de la desconfirmación es la reducción considerable de la "n" muestral o mortalidad muestral y las semejanzas que existen entre las características para los tipos de sistema Participativos (sistemas 3 y 4). Además, las categorías de los tipos de sistema no son puras y absolutas, por lo que el conjunto de características combinadas reflejan es una tendencia hacia un tipo de sistema más que otro; de manera que, pueden combinarse en una misma imagen características tanto de los sistema Participativos como Autocráticos, sin embargo, el resultado es una imagen percibida tendiente a sólo un tipo de sistema, en éste caso, Autoritario Benevolente.

Las contribuciones del presente estudio, al campo de las investigaciones científicas en las áreas de Desarrollo Organizacional, Psicología Industrial, entre otras, son un conjunto de interrogantes y sugerencias para posteriores estudios como:

- a.- Utilizar una población diferente a instituciones universitarias.
- b.- Realizar este estudio con una muestra más amplia, tanto de organizaciones como de miembros o empleados, de manera que puedan encontrarse mayor variedad en las imágenes percibidas, incluyendo la del tipo Autocrático Explotador, para así, extender su validez y generalización.
- c.- Considerar el factor del grado de atractibilidad de la imagen organizacional percibida de cada uno de los tipos de sistema de dirección y gestión.
- d.- Considerar la influencia de la relación entre estas variables sobre la satisfacción laboral, productividad, rotación y ausentismo.

e.- Considerar la variable antigüedad, no sólo en función a la cantidad de tiempo que tiene un individuo en la organización, sino de la calidad y formas de gratificación obtenidas como miembro de la misma en este tiempo.

f.- Finalmente, se sugiere considerar la variable desafío laboral y satisfacción de necesidades de logro, como factores que influyen en el grado de identificación.

LIMITACIONES.

Una de las limitaciones más importantes del presente estudio es la resistencia de la alta gerencia para permitir que los empleados con cargos directivos y administrativos participaran en el estudio. Igualmente, la mortalidad experimental de más de la mitad de la muestra planificada, lo que dificultó que se evidenciaran diferencias significativas entre el grado de identificación con la organización, según la imagen percibida tendiente a un tipo de sistema Autoritario-Benevolente, Consultivo y Grupo Participativo; tal como se había hipotetizado.

Otra limitación, consecuencia de la mortalidad muestral, es la poca variabilidad de las imágenes percibidas de los tipos de sistemas, dado que en el para el presente estudio no se hallaron imágenes tendientes al tipo Autocrático explotador y menos del 10% de la muestra, tendiendo al Autoritario Benevolente.

La imposibilidad de obtener las escalas utilizada por Mael y Ashforth (1988), para medir la fuerza de la identificación con una organización; al igual que el cuestionario desarrollado por O'Reilly y Chatman's (1986), siendo ambos más actuales para medir el constructo. En consecuencia debió traducirse y adaptarse el cuestionario de Compromiso con Identidades de Rol propuesto por Jackson (1981), obteniendo así una medida indirecta del grado de identificación con la organización, utilizando así el compromiso como un indicador de este último.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, R. (1993). *Diagnóstico del clima organizacional basado en la teoría de Likert*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Ashfort, B. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organizations. *Academy of Management Review*. 14 (1), 20 - 39.
- Berry, D. (1991). Accuracy in social perception: contributions of facial and vocal information *Journal of Personality and Social Psychology*. 61 (2), 298 - 307.
- Brown, M. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*. 17, 346- 353.
- Buchanan, B. (1981). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*. 19, 533- 546.
- Chiavenato, K. (1985). *Administración de recursos humanos*. (3a. ed.) Mexico. Calypso.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1990). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. (3a. ed.). MacGraw Hill. Caracas.
- Donellon, G. Gray, N. y Bougon, H. (1986). Communication, meaning and organized action. *Administrative Science Quarterly*. 1, 1 - 15.
- Dutton, S. y Dukerich, M. (1991). Keeping an eye on the mirror. The image and identification in organizational adaptation. *Academy of Management Journal* , 34 , 517- 554.

- Dutton, S. , Dukerich, M y Harquial, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*. 4 (2), 239-261.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. *Administrative Science Quarterly*. 3 (1), 102-110.
- Gattewood, R. Gowan, M. y Lautens chlager, G. (1993). Corporate image, and initial job choice decision . *Academy of Management Journal*. 36, 414- 427.
- Hall, D. y Shenneider, B. (1980). Correlates of organizational identification as a function of career patter and organizational type. *Administrative Science Quarterly*. 12, 341-350.
- Hall, D. y Shenneider, B and Nygren (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*. 15, 176-190.
- Hodgetts, M . Altmant, D. (1989). El proceso de comunicación. En Heider, J y Pfeffer, C. *Comportamiento en las Organizaciones*. (1a. ed.). España: Editorial. Monte Verde.
- Jackson, S. (1981). *Measurement of Commitment to Rol Identities*. Journal of Personality and Social Psychology. 40 (1), 138 -146.
- Keitha, J. Davis, M y Newstrom , J. (1982). *Comportamiento en el trabajo*. (2a. ed.). México. Trillas.
- Kerlinger, F. (1984). *Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología*. (3a. ed.). México: McGraw-Hill.

- Lee, S. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*. 14, 213-226.
- Levin, R. (1990). *Estadística para administradores*. (2a.ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Mc Graw Hill. Nueva York
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa : su dirección y valoración*. España : Editorial. Toledo.
- Likert, R. y Gibson Likert, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Ed. Trillas. México.
- Mc Gee, H. y Ford, M. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and commitment scales. *Journal Applied Psychology*. 4, 638-642.
- Mathieu, J. y Zajac, D. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108 171-194.
- Meyer, J. Allen, C. (1991). Commitment to organizations and occupations: extension and test of three component. Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 4, 538-551.
- Morales, E. y cols. (1994). *Psicología social*. (2a. ed.). México : Editorial . Trillas.
- Muzziotti, M. y Saad, D. (1994). *Perfil actual y deseable del clima organizacional basado en la teoría de Likert*. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

- Peña, G. (1992). *El proceso de investigación empírica*. Monografía no publicada, Doctorado en psicología. UCV Caracas.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. (6a. ed.). Prentice Hall. Mexico.
- Rodríguez, A. (1978). *Psicología Social*. (2a. ed.). Caracas. Publicaciones de la UCV.
- Salazar, M. Montero, A., Muñoz, G y Sánchez, A. (1979). *Psicología social*. (7a. ed.). México. Trillas.
- Sarason, B., Pierce, G., Shearin, E., Sarason, I., and Waltz, J. (1991). Perceived social support and working. Models of self and actual others. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2, 273-286.
- Sheneider, D. Hastorf, R. Ellsworth, J. (1982). *Percepción personal*. (1era. ed.). Argentina. Limusa.
- Sheneider, B., Hall, D. y Nygren, H. (1971). Self - image and job characteristics as correlates of changing organizational identification. *Human Relations*. 24, 397-416.
- Sierra, B.R. (1992). *Técnicas de investigación social*. (8a ed.) España: Paraninfo.
- Terkla, D. y Pagano, M. (1993). Understanding Institutional Image. *Research in Higher Education*. 34 (1), 11-17.

- Tajfel, H. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. *Administrative Science Quarterly*. 2, (4). 215 -233.
- Tajfel, H. y Turner, J. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. *Journal of Social Psychology*. 1, (3), 7-24.
- Terkla, D y Pagano, M. (1993). Understanding institucional image. *Research in Higher Education*. 34, (1),11-17.
- Turner, J. (1985). The significance of the social identity concept for social Psychology *Administrative Science Quarterly*. 25, 237-252.

ANEXO A:

**Tabulación de los Datos Obtenidos por
Institución Universitaria.**

Anexo B:

**Versión Original del Cuestionario de Compromiso con
Identidad de Rol de Jackson (1981).**

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	Instit	Sexo	Años	Horas	Cargo	Nivel	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	0	10	8	1	3	3	4	3	4	3	4	4	4
2	1	0	1	8	1	2	3	3	4	3	4	4	3	3
3	1	0	17	9	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2
4	1	1	1	12	1	2	4	4	4	4	2	4	4	4
5	1	0	16	9	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3
6	1	0	1	9	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3
7	1	0	2	8	2	4	4	3	4	3	3	4	4	3
8	1	0	1	8	1	2	3	3	3	3	4	4	3	2
9	1	0	1	8	1	2	4	4	4	4	3	4	2	2
10	1	0	6	8	1	2	3	3	4	4	3	3	3	2
11	1	0	1	7	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3
12	1	0	1	8	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2
13	1	0	1	9	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4
14	1	0	1	8	1	2	3	3	3	4	3	4	3	4
15	1	0	4	10	2	5	4	4	4	4	3	4	3	4
16	1	1	1	7	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3
17	1	0	14	8	1	1	3	4	4	4	3	4	4	4
18	1	1	1	9	2	3	3	3	4	4	3	4	4	2
19	1	0	5	9	2	3	4	4	4	4	2	3	3	4
20	1	1	1	9	1	2	3	3	3	3	1	4	2	4
21	1	0	3	9	1	1	3	3	3	3	3	4	3	2
22	1	0	5	8	2	4	2	3	2	2	3	3	2	2
23	1	0	4	8	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4
24	1	1	5	10	1	1	3	3	4	3	4	3	4	4
25	1	0	6	9	1	1	3	3	4	3	4	3	4	4
26	1	1	3	8	1	1	3	3	3	2	3	4	3	2
27	1	0	7	8	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4
28	1	0	5	9	2	4	1	1	4	2	1	2	2	1
29	1	1	14	8	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4
30	1	0	4	8	1	1	3	3	4	3	4	3	3	3
31	1	0	1	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4
32	1	1	1	8	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3
33	1	0	15	9	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3
34	1	0	3	9	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3
35	1	1	2	8	2	3	4	4	4	3	2	3	4	3
36	1	1	5	9	1	3	3	3	3	3	4	4	3	2
37	1	1	4	9	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3
38	1	0	1	5	1	2	3	4	4	3	4	4	3	2
39	1	0	3	9	2	4	3	3	4	4	3	4	4	2
40	1	1	8	8	2	3	4	4	4	4	2	3	3	4
41	1	0	4	8	1	2	3	3	3	3	1	4	2	4
42	1	1	6	10	1	2	4	4	4	2	3	4	3	2
43	1	0	3	8	1	3	3	3	3	3	2	3	4	3
44	1	0	2	9	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2
45	1	0	5	9	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4
3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3
4	3	2	2	4	3	4	4	3	4	3	2	4	2	4
5	3	3	2	2	3	3	3	3	1	2	2	3	2	3
6	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3
7	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
8	3	3	4	4	2	1	3	3	3	4	4	3	3	1
9	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	2	4
10	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	4
11	2	1	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
12	3	4	3	4	3	2	3	2	2	4	3	3	4	2
13	2	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4
14	4	1	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4
15	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4
16	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4
17	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
19	2	3	3	2	2	4	3	1	3	3	3	3	2	4
20	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	2	3	2
21	3	3	4	4	4	2	3	2	2	3	4	3	3	2
22	3	3	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2
23	2	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4
24	4	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
25	4	1	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
26	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3
27	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4
28	4	1	1	1	1	1	2	4	2	2	1	2	4	1
29	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4
32	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4
33	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
34	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3
35	2	1	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
36	3	4	3	4	3	2	3	2	2	4	3	3	4	2
37	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
38	3	3	4	4	2	1	3	3	3	4	4	3	3	1
39	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
40	2	3	3	2	2	4	3	1	3	3	3	3	2	4
41	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	3	2	3	2
42	3	3	4	4	4	2	3	2	2	3	4	3	3	2
43	2	1	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
44	3	4	3	4	3	2	3	2	2	4	3	3	4	2
45	2	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22
1	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	2	2	3	3	4
4	1	4	4	1	3	1	4	4	1	4	3	4	3	1
5	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3
6	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
8	2	4	4	4	2	4	2	3	2	3	4	4	4	3
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
10	4	3	4	4	2	4	4	4	2	3	3	3	3	4
11	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	2
12	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3
13	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4
14	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
15	3	3	4	1	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
16	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
18	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4
19	1	3	4	3	2	2	3	4	2	3	2	3	3	3
20	4	2	3	1	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2
21	4	3	2	1	4	4	2	4	2	3	4	3	3	3
22	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3
23	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4
24	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
25	4	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
26	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
27	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	2	2	3	2
28	1	2	4	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	1
29	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
32	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	3	3	4	4	3	1	4	4	2	4	4	4	3	4
34	4	3	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4
35	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	2
36	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3
37	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
38	2	4	4	4	2	4	2	3	2	3	4	4	4	3
39	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4
40	1	3	4	3	2	2	3	4	2	3	2	3	3	3
41	4	2	3	1	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2
42	4	3	2	1	4	4	2	4	2	3	4	3	3	3
43	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	2
44	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3
45	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150
1	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3
2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	1	2	2	2	4	1	2	3	1	2	2	3	2	2
4	3	4	1	2	2	3	1	4	3	4	3	3	1	4
5	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3
6	3	4	4	4	3	1	2	3	3	4	3	3	4	3
7	4	4	2	3	2	4	2	3	4	4	4	3	2	3
8	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3
9	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	2
10	2	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	1	2	3
11	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	1
12	3	2	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	1
13	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2
14	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4
15	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	1
16	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
17	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	1	3	3
18	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4
19	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3
20	2	2	2	1	3	4	2	3	2	2	2	2	2	1
21	1	4	4	4	3	1	4	4	1	4	4	3	4	1
22	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2
23	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2
24	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	1	4	3	2
25	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3
26	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
27	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
28	1	3	2	4	4	4	4	1	1	3	1	2	2	1
29	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4
32	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
33	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2
34	3	4	4	4	3	1	2	3	3	4	3	3	4	3
35	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	1
36	3	2	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	1
37	4	4	2	3	2	4	2	3	4	4	4	3	2	3
38	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	3
39	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4
40	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3
41	2	2	2	1	3	4	2	3	2	2	2	2	2	1
42	1	4	4	4	3	1	4	4	1	4	4	3	4	1
43	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	1
44	3	2	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	1
45	3	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

I51	total	Ss	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	171	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1
2	169	2	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1
1	125	3	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1
1	151	4	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
2	136	5	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1
2	163	6	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0
1	165	7	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
1	150	8	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0
2	177	9	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
2	150	10	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0
1	146	11	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1
2	154	12	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	164	13	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
3	177	14	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1
1	169	15	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
4	187	16	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
1	177	17	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
2	180	18	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	142	19	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1
1	124	20	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1
1	151	21	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1
2	104	22	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1
1	164	23	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0
1	156	24	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
2	160	25	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
1	146	26	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0
3	174	27	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
1	101	28	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
3	191	29	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1
3	155	30	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0
3	187	31	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1
4	187	32	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0
2	176	33	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
2	163	34	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1
1	149	35	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0
2	154	36	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
1	163	37	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0
1	152	38	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
2	180	39	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0
1	142	40	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	124	41	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
1	153	42	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1
1	146	43	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1
2	154	44	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1
1	164	45	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	total
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	18
2	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	17
3	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	14
4	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	18
5	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	13
6	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	16
7	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	19
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	16
9	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	13
10	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	15
11	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	16
12	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	20
13	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	17
14	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	15
15	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	17
16	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
17	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	20
18	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	17
19	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	15
20	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	18
21	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	15
22	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	14
23	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	14
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	19
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	19
26	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	12
27	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	17
28	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	19
29	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	16
30	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	11
31	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	18
32	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	15
33	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	20
34	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	13
35	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	16
36	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	19
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	16
38	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	13
39	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	15
40	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	20
41	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	17
42	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	15
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	18
44	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	16
45	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	13

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	Instit	Sexo	Años	Horas	Cargo	Nivel	11	12	13	14	15	16	17	18
1	2	0	2	2	1	3	3	3	3	3	3	4	3	2
2	2	1	2	6	1	2	3	3	4	4	2	4	3	4
3	2	0	1	8	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3
4	2	0	2	8	1	1	3	3	4	4	4	3	4	2
5	2	0	11	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	2
6	2	1	5	6	1	1	4	4	4	4	3	4	4	3
7	2	0	3	8	1	3	4	4	4	4	1	4	3	4
8	2	0	7	8	2	4	3	2	3	2	1	2	2	2
9	2	0	3	8	2	3	3	3	3	3	1	3	3	2
10	2	0	6	8	2	4	4	4	4	4	1	4	3	4
11	2	0	5	9	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4
12	2	1	3	8	1	1	3	3	4	4	3	4	4	3
13	2	0	3	8	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4
14	2	1	2	7	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3
15	2	1	5	8	1	2	3	3	4	2	2	2	2	2
16	2	0	2	8	1	3	4	3	4	4	1	4	3	4
17	2	1	7	8	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2
18	2	0	1	9	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4
19	2	1	2	8	1	1	4	4	4	4	4	3	4	2
20	2	1	5	6	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4
21	2	0	7	7	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	19	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122
1	2	2	4	2	2	1	2	4	1	3	4	4	3	3
2	3	3	4	4	3	1	4	4	2	3	2	2	2	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
6	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
7	2	3	3	1	3	2	4	4	2	4	2	2	3	1
8	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2
9	4	3	4	2	2	1	3	4	2	2	2	2	3	2
10	2	4	4	4	2	1	3	4	1	2	1	1	2	1
11	4	3	2	2	3	2	4	4	4	4	2	2	1	1
12	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3
13	4	2	4	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
15	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
16	2	3	3	1	3	2	4	4	2	4	2	2	3	1
17	4	3	4	2	2	1	3	4	2	2	2	2	3	2
18	4	3	2	2	3	2	4	4	4	4	2	2	1	1
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
20	4	2	4	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136
1	4	1	3	3	3	4	3	2	4	1	3	3	3	2
2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
5	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3
6	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4
7	2	1	3	1	2	2	3	4	3	1	3	1	3	2
8	2	3	2	1	2	2	2	3	4	3	2	1	4	2
9	2	1	3	2	2	1	2	1	3	1	3	2	4	4
10	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4
11	1	2	3	2	4	4	3	4	4	2	3	2	3	3
12	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2
13	4	4	3	2	1	4	2	4	4	4	3	2	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	2
16	2	1	3	1	2	2	3	4	3	1	3	1	4	4
17	2	1	3	2	2	1	2	1	3	1	3	2	3	2
18	1	2	3	2	4	4	3	4	4	2	3	2	3	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	2	3
20	4	4	3	2	1	4	2	4	4	3	3	3	2	2
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150
1	4	4	4	1	3	1	3	1	2	4	2	2	3	4
2	4	3	4	1	4	3	4	1	1	3	1	2	3	1
3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	2	1	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3
6	4	4	4	1	3	3	2	4	4	4	2	1	3	2
7	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4
8	3	4	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
9	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3
10	4	2	3	4	2	2	3	2	1	2	1	2	2	1
11	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	2	2	2	1	3	3	2	4	4	4	2	1	3	2
13	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	2	1	1	1
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	4	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3
16	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4
17	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3
18	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	2	2	2	4	4	4	2	3	4	2	2	1	1	1
21	2	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

I51	total	Ss	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	140	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
1	144	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
2	191	3	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0
2	186	4	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1
1	151	5	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1
1	160	6	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
3	147	7	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1
2	115	8	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0
1	122	9	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
1	125	10	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1
1	164	11	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1
1	148	12	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
1	162	13	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1
2	199	14	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
1	153	15	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0
3	149	16	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
1	121	17	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1
1	164	18	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0
2	185	19	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0
1	152	20	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
2	189	21	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	total
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	20
2	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	9
3	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	12
4	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	13
5	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	17
6	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	11
7	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	11
8	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	8
9	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	15
10	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	12
11	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	11
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
13	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	15
14	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	10
15	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	13
16	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	8
17	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	10
18	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	11
19	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	16
20	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	9
21	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	10

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	Instit	Sexo	Años	Horas	Cargo	Nivel	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
1	1	0	2	11	1	1	4	4	4	4	3	2	4	4
2	1	1	14	12	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	1	1	15	8	1	0	4	3	4	4	3	2	4	4
4	1	0	2	10	1	2	4	4	4	4	3	4	3	4
5	1	0	21	14	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4
6	1	1	19	8	1	1	3	3	4	4	3	4	4	4
7	1	0	4	8	1	3	4	4	4	4	4	4	4	2
8	1	1	2	12	1	1	4	4	3	3	3	3	3	3
9	1	0	3	8	1	3	4	4	4	4	2	3	4	2
10	1	0	3	8	1	1	4	4	3	4	4	4	3	2
11	1	0	3	9	1	0	3	3	4	3	3	2	3	3
12	1	0	1	9	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3
13	1	0	14	5	2	4	3	3	3	3	2	4	2	2
14	1	1	18	8	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3
15	1	0	1	9	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4
16	1	1	20	8	2	5	4	3	4	4	3	3	3	3
17	1	0	11	8	1	1	4	4	3	4	3	4	2	2
18	1	0	9	8	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4
19	1	0	7	8	1	1	3	3	3	3	3	4	4	3
20	1	1	1	5	1	1	3	4	4	3	4	3	4	3
21	1	1	10	8	1	1	4	4	4	4	3	4	3	2
22	1	0	27	12	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4
23	1	1	35	10	2	6	3	3	4	3	3	4	3	3
24	1	1	12	8	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3
25	1	0	9	13	1	1	3	3	3	2	2	3	3	2
26	1	0	22	9	1	1	4	4	4	4	4	3	4	4
27	1	0	14	9	1	1	4	4	4	3	4	4	3	4
28	1	0	2	8	1	0	4	4	4	4	4	4	4	3
29	1	0	1	8	1	0	4	4	4	4	4	4	4	3
30	1	0	22	8	2	5	4	4	3	4	3	3	4	2
31	1	1	12	8	1	1	3	3	3	3	4	4	4	4
32	1	1	28	8	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	1	1	10	8	1	1	3	3	4	3	4	3	4	2
34	1	0	10	8	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4
35	1	0	2	8	1	1	3	3	3	3	4	3	4	2
36	1	0	22	8	2	3	3	3	3	3	2	4	2	2
37	1	1	11	8	2	5	4	3	3	3	3	4	3	3
38	1	0	16	10	1	1	4	4	4	4	4	3	4	4
39	1	1	12	8	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3
40	1	0	7	12	1	2	3	3	3	2	2	3	3	2
41	1	1	5	10	1	1	3	3	4	3	3	2	3	3
42	1	1	20	11	1	1	4	4	4	4	3	4	4	4
43	1	1	16	10	1	1	4	3	4	4	3	2	4	4

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22
1	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	4	3	4	1	4	4	1	4	2	3	3	3	4	3
4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	1	2
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
6	4	4	4	1	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4
9	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3
10	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
11	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4
12	4	3	3	1	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3
13	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2
14	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
15	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
16	3	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3
17	4	4	3	3	3	2	3	4	1	3	2	3	3	3
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
20	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
21	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
22	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3
24	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	2	3
25	4	3	4	1	2	1	3	4	3	3	3	3	2	3
26	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3
27	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
28	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	2	3
29	4	3	4	3	2	4	4	4	2	2	4	3	4	4
30	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
31	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3
32	2	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3
33	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	3	2	4
36	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2
37	4	3	3	1	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3
38	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3
39	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
40	4	3	4	1	2	1	3	4	3	3	3	3	2	3
41	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4
42	4	4	4	1	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
43	4	3	4	1	4	4	1	4	2	3	3	3	4	3

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29	I30	I31	I32	I33	I34	I35	I36
1	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3
2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2
3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3
4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4
7	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
8	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4
11	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
12	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2
13	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
14	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
15	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4
16	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
17	2	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
18	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	2	3	4	4
19	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	4	3	4
20	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4
21	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3
22	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
23	2	2	3	4	3	3	4	2	3	2	3	4	3	3
24	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
25	4	1	4	4	1	2	3	2	2	1	4	4	1	2
26	3	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	2
27	3	1	4	4	4	2	3	2	4	1	4	4	4	2
28	3	2	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4
29	4	1	3	4	3	4	3	3	1	3	2	1	1	3
30	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3
31	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4
32	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
33	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3
34	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3
35	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	4	4	4	2
36	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
37	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2
38	3	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	2
39	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
40	4	1	4	4	1	2	3	2	2	1	4	4	1	2
41	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
42	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	2	3	3	4
43	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150
1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	4	1	2	4	3	2	2	1	2	3
3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	1
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	1	4	4	4	2	3	3	4	1	4	4	1	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
8	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	3
9	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
10	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
11	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3
12	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	1	2	3
13	2	2	2	3	2	3	2	1	3	3	2	1	2	3
14	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
15	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
16	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4
17	2	3	2	3	3	3	4	2	1	2	2	2	1	2
18	4	2	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4
19	4	2	3	3	2	3	1	2	3	4	3	2	3	2
20	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	1	4	3
21	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4
22	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3
23	4	2	3	2	4	2	3	2	4	4	1	3	4	4
24	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	2
25	3	2	2	3	2	1	4	3	3	3	3	1	4	1
26	3	2	4	2	4	4	4	3	3	3	3	1	4	3
27	3	2	4	4	1	3	4	3	4	4	3	3	4	3
28	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	2
29	1	3	1	3	2	1	1	3	1	3	1	1	3	2
30	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3
31	3	4	1	4	4	3	4	4	3	4	1	1	1	3
32	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3
33	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
34	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2
35	3	2	3	2	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3
36	2	2	2	3	2	3	2	1	3	3	2	1	2	3
37	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	1	2	3
38	3	2	4	2	4	4	4	3	3	3	3	1	4	1
39	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3
40	3	2	2	3	2	1	4	3	3	3	2	2	4	2
41	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3
42	1	4	4	4	2	3	3	4	1	4	4	1	4	4
43	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

I51	total	Ss	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	185	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1
1	144	2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1
1	172	3	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1
1	166	4	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
3	201	5	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1
3	172	6	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0
4	198	7	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1
2	169	8	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
2	181	9	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0
3	186	10	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0
3	157	11	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0
3	137	12	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	122	13	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1
2	174	14	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1
2	178	15	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
2	166	16	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1
1	140	17	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1
3	188	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
2	154	19	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0
3	182	20	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	178	21	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1
3	162	22	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1
1	156	23	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
2	174	24	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	133	25	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
1	167	26	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1
2	167	27	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
2	170	28	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1
1	141	29	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
2	177	30	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
3	168	31	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0
1	154	32	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0
3	170	33	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0
1	185	34	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0
3	160	35	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1
1	122	36	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1
3	138	37	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
1	167	38	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1
2	175	39	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0
2	133	40	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1
3	157	41	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
3	174	42	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0
1	172	43	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0

ANEXO A: Tabulacion de Datos obtenidos en la admisnitracion de cuestionarios.

Ss	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	total
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	16
2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	16
3	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	16
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	20
5	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	15
6	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	16
7	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	18
8	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	13
9	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	14
10	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	18
11	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	15
12	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	17
13	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	17
14	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
16	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	15
17	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	15
18	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	20
19	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	16
20	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	20
21	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	18
22	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	13
23	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	20
24	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	21
25	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	20
26	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	17
27	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	11
28	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	10
29	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5
30	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	19
31	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	17
32	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	19
33	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	14
34	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	17
35	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	14
36	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	14
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	20
38	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	15
39	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	16
40	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	15
41	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	13
42	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	14
43	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	18

Dear Colleague:

Attached is a copy of the Social Identities Questionnaire. To obtain a total score indicating the respondent's commitment to a particular identity, code the item as "1" (one) if the response given matches the response shown below; otherwise, code the item as "0" (zero). Add across items for a total score. Totals can range from 0 to 23.

1. T
2. T
3. T
4. F
5. F
6. T
7. F
8. F
9. T
10. F
11. F
12. T
13. F
14. T
15. F
16. T
17. T
18. F
19. F
20. T
21. T
22. T
23. T

For information about the development of the Social Identities Questionnaires, see:

Jackson, S.E. Measurement of commitment to role identities. Journal of Personnel and Social Psychology, 1981, 40, 138-146.

SOCIAL IDENTITIES

In this survey, you are being asked to tell about your "social identities." Identities are labels that people can use to describe themselves. For example, some people identify themselves as skiers, others identify themselves as hunters or chess players. Skier, hunter, or chess player are all identities that could be grouped into a category of "recreational" identities.

Below are listed four identity categories and a brief definition of each one. Also, for each category several examples of relevant identities are given. Please read these category definitions carefully and look at the examples that illustrate the kinds of identities contained in each category.

<u>Category</u>	<u>Definition</u>	<u>Examples</u>
<u>Kinship:</u>	labels that describe your relationship to family members	parent, sister, cousin, uncle, daughter, nephew, grandparent
<u>Peer:</u>	labels which describe acquaintanceships you have with people your own age	pal, buddy, friend, neighbor, roommate, co-worker
<u>Religious/Spiritual:</u>	labels that describe your religious or spiritual orientation	Catholic, atheist, Baptist, Hindu, Jewish, agnostic, spiritualist
<u>Romantic:</u>	labels that describe close, affectionate relationships in which you are romantically involved	lover, spouse, steady, dating partner, companion, girlfriend

INSTRUCTIONS

1. Think about these 4 identities. Ask yourself: "How important is each identity in my life from week to week?" After you have thought about their importance for a minute, go on to the next page.

2. For any particular person, some of these identity categories are more important than others. Now that you have thought about the place of each identity in your life, rank the identities in the order of their importance to you.

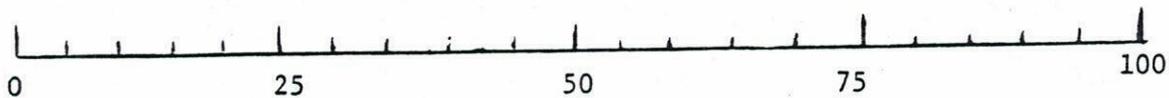
For your convenience, the 4 categories have been listed below. Write the identity category that is most important to you in the first blank ("1"); then, write the second most important category in the next blank, and so on, putting the least important one in the last blank ("4"). Be sure to use all 4 of the categories.

	Most Important	1. _____
Kinship		
Peer		2. _____
Religious/Spiritual		
Romantic		3. _____
	Least Important	4. _____

3. Now, go back and look at the way you rank ordered the identity categories. Ask yourself the question: "If, for some reason, I had to give up my identity in one of these categories, would I do so in the order listed here? That is, would I give up the one at the bottom first, then the next one, and so on up the line giving up last the one at the top of the list?" If not, change the order of the identity categories so that it is correct.

4. Finally, next to each identity category, rate its importance to you using the scale below. The numbers on the scale should be treated like the numbers on a ruler, with equal distances separating them. You may assign the same number to two or more consecutive identities, and you may use any number from 0 to 100.

Of no importance to me	Slightly important	Moderately important	Quite important	As important to me as I can imagine
------------------------------	-----------------------	-------------------------	--------------------	---



RELIGION/SPIRITUAL LIFE

Instructions: The following statements concern your personal feelings and thoughts about your religious or spiritual life. For each of the items, read the statement through carefully since no two are exactly alike. If a statement is TRUE or MOSTLY TRUE as applied to you, circle the T in front of the statement. If a statement is FALSE or MOSTLY FALSE as applied to you, circle the F in front of the statement.

Please answer as carefully as you can; your answers will be kept strictly confidential.

- | MOSTLY
TRUE | MOSTLY
FALSE | |
|----------------|-----------------|---|
| T | F | 1. When people are discussing the topic of religion or spiritual life, I probably will listen and/or join the conversation. |
| T | F | 2. If I come across an article related to my religious or spiritual life, I probably will read it with interest. |
| T | F | 3. If problems develop in my life, I try to think them through as they affect my spiritual life. |
| T | F | 4. With respect to my spiritual life, I don't care if I make mistakes. |
| T | F | 5. During the past week, I have had <u>no</u> conversations about my religious or spiritual life. |
| T | F | 6. During the past week, I have made 10 or more decisions in which my religion or spiritual life has influenced the decision process. |
| T | F | 7. I rarely or never think about how I can have a better spiritual life. |
| T | F | 8. Compared to other concerns, I worry little about how good my religious or spiritual life is. |
| T | F | 9. If I had to give up something, my spiritual life is the last thing I would give up. |
| T | F | 10. When I am involved in activities related to my religion or spiritual life, I usually feel indifferent. |
| T | F | 11. If I had a better spiritual life than everyone else, it would make little difference to me. |
| T | F | 12. When I can, I seek out situations in which I can express myself spiritually or religiously. |
| T | F | 13. Being religious or spiritual is <u>not</u> important to me. |
| T | F | 14. I feel bad when I think I am not being a good religious/spiritual person. |
| T | F | 15. I rarely devote much time to my religious or spiritual life. |
| T | F | 16. When I meet new people, it is important to me that they know I am religious. |
| T | F | 17. I typically organize my day so that I can work toward goals that are related to my religion/spiritual life. |
| T | F | 18. Being religious is of little value to me. |
| T | F | 19. Being religious has virtually no effect on my life. |
| T | F | 20. I enjoy it when people encourage me to be a religious person. |
| T | F | 21. I would feel a great sense of loss if suddenly I were unable to have a spiritual life. |
| T | F | 22. I am strongly committed to being a good religious person. |
| T | F | 23. If people could know only one thing about me, I would want them to |

ROMANTIC RELATIONSHIPS

Instructions: The following statements concern your personal feelings and thoughts about yourself as a romantic partner. For each of the items, read the statement through carefully since no two are exactly alike. If a statement is TRUE or MOSTLY TRUE as applied to you, circle the T in front of the statement. If a statement is FALSE or MOSTLY FALSE as applied to you, circle the F in front of the statement.

Please answer as carefully as you can; your answers will be kept strictly confidential.

STLY
JE

MOSTLY
FALSE

- F 1. When people are discussing the topic of romantic relationships, I probably will listen and/or join the conversation.
- F 2. If I come across an article related to romantic relationships, I probably will read it with interest.
- F 3. If problems develop in my life, I try to think them through as they affect my romantic relationship(s).
- F 4. When I am being a romantic partner, I don't care if I make mistakes.
- F 5. During the past week, I have had no conversations about my romantic relationship(s).
- F 6. During the past week, I have made 10 or more decisions in which my romantic relationship(s) have influenced the decision process.
- F 7. I rarely or never think about how I can be a better romantic partner.
- F 8. Compared to other concerns, I worry little about how good I am as a romantic partner.
- F 9. If I had to give up being something, being a romantic partner is the last thing I would give up.
- F 10. When I am involved in activities related to my romantic relationship(s) I usually feel indifferent.
- F 11. If I were a better romantic partner than everyone else, it would make little difference to me.
- F 12. When I can, I seek out situations in which I can express myself as a romantic partner.
- F 13. Being a romantic partner is really not important to me.
- F 14. I feel bad when I think I am not being a good romantic partner.
- F 15. I rarely devote much time to my romantic relationship(s).
- F 16. When I meet new people, it is important to me that they know I am (or would like to be) romantically involved.
- F 17. I typically organize my day so that I can work toward goals which are related to my romantic relationship(s).
- F 18. Being a romantic partner is of little value to me.
- F 19. Being a romantic partner has virtually no effect on my life.
- F 20. I enjoy it when people (or a particular person) encourage me to be a romantic partner.
- F 21. I would feel a great sense of loss if suddenly I were unable to have my romantic relationship(s).
- F 22. I am strongly committed to being a good romantic partner.

ACQUAINTANCES & FRIENDSHIPS

Instructions: The following statements concern your personal feelings and thoughts about your acquaintanceships with people of your own age. For each of the items, read the statement through carefully since no two are exactly alike. If a statement is TRUE or MOSTLY TRUE as applied to you, circle the T in front of the statement. If a statement is FALSE or MOSTLY FALSE as applied to you, circle the F in front of the statement.

Please answer as carefully as you can; your answers will be kept strictly confidential.

- | MOSTLY
TRUE | MOSTLY
FALSE | |
|----------------|-----------------|--|
| T | F | 1. When people are discussing the topic of friendship, I probably will listen and/or join the conversation. |
| T | F | 2. If I come across an article related to friendships, I probably will read it with interest. |
| T | F | 3. If problems develop in my life, I try to think them through as they affect my relations with friends. |
| T | F | 4. When I am being a friend to someone I don't care if I make mistakes. |
| T | F | 5. During the past week, I have had <u>no</u> conversations about being a friend. |
| T | F | 6. During the past week, I have made 10 or more decisions in which being someone's friend has influenced the decision process. |
| T | F | 7. I rarely or never think about how I can be a better friend. |
| T | F | 8. Compared to other concerns, I worry little about how good I am at being a friend. |
| T | F | 9. If I had to give up being something, my relationships with my friends are the last thing I would give up. |
| T | F | 10. When I am involved in activities related to my friendships, I usually feel indifferent. |
| T | F | 11. If I were a better friend than everyone else, it would make little difference to me. |
| T | F | 12. When I can, I seek out situations in which I can express myself as a friend. |
| T | F | 13. Being a friend to people is really <u>not</u> important to me. |
| T | F | 14. I feel bad when I think I am not being a good friend. |
| T | F | 15. I rarely devote much time to my relations with friends. |
| T | F | 16. When I meet new people, it is important to me that they know I want to be their friend. |
| T | F | 17. I typically organize my day so that I can work toward goals that are related to my friendships. |
| T | F | 18. Being a friend to people is of little value to me. |
| T | F | 19. Being a friend to people has virtually no effect on my life. |
| T | F | 20. I enjoy it when people encourage me to be their friend. |
| T | F | 21. I would feel a great sense of loss if suddenly I were unable to have friendships. |
| T | F | 22. I am strongly committed to being a good friend. |
| T | F | 23. If people could know only one thing about me, I would want them to know I am their friend. |

FAMILY LIFE

Instructions: The following statements concern your personal feelings and thoughts about your family life. For each of the items, read the statement through carefully since no two are exactly alike. If a statement is TRUE or MOSTLY TRUE as applied to you, circle the T in front of the statement. If a statement is FALSE or MOSTLY FALSE as applied to you, circle the F in front of the statement.

Please answer as carefully as you can; your answers will be kept strictly confidential.

- | MOSTLY
TRUE | MOSTLY
FALSE | |
|----------------|-----------------|---|
| F | | 1. When people are discussing the topic of family relationships, I probably will listen and/or join the conversation. |
| F | | 2. If I come across an article related to family life, I probably will read it with interest. |
| F | | 3. If problems develop in my life, I try to think them through as they affect my family. |
| F | | 4. As a member of my family, I don't care if I make mistakes. |
| F | | 5. During the past week, I have had <u>no</u> conversations about my family life. |
| F | | 6. During the past week, I have made 10 or more decisions in which my family has influenced the decision process. |
| F | | 7. I rarely or never think about how I can become a better family member. |
| F | | 8. Compared to other concerns, I worry little about how good I am at being part of the family. |
| F | | 9. If I had to give up being something, being part of my family is the last thing I would give up. |
| F | | 10. When I am involved in activities related to my family, I usually feel indifferent. |
| F | | 11. If I were a better family person than everyone else, it would make little difference to me. |
| F | | 12. When I can, I seek out situations in which I can express myself as a family member. |
| F | | 13. Being a family person is really <u>not</u> important to me. |
| F | | 14. I feel bad when I think I am not being a good member of my family. |
| F | | 15. I rarely devote much time to family relationships. |
| F | | 16. When I meet new people, it is important to me that they know I am part of my family. |
| F | | 17. I typically organize my day so that I can work toward goals which are related to family life. |
| F | | 18. Being part of a family is of little value to me. |
| F | | 19. Being part of a family has virtually no effect on my life. |
| F | | 20. I enjoy it when people encourage me to be a family person. |
| F | | 21. I would feel a great <u>sense</u> of loss if suddenly I were unable to have my family life. |
| F | | 22. I am strongly committed to being a good member of my family. |
| F | | 23. If people could know only one thing about me, I would want them to know |

Anexo C:

Formato de Validación de la versión traducida y adaptada del cuestionario de Jackson (1981), para medir el grado de Identificación con la Organización.

ANEXO C:**FORMATO DE VALIDACIÓN DE LA VERSIÓN TRADUCIDA Y ADAPTADA
DEL CUESTIONARIO DE JACKSON (1981), PARA MEDIR EL GRADO DE
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN.**

Caracas, 14 de Febrero de 1997.

Estimado Prof.: _____.

Por medio de la presente nos dirigimos a usted con la finalidad de informarle que somos estudiantes de 5to año de Psicología, y estamos realizando nuestro trabajo de grado titulado "**Estudio Relacional entre la Imagen Percibida de los Tipos de Sistema de Dirección y Gestión propuestos por Likert y el grado de Identificación de los empleados con la Organización**".

A fines del presente estudio, se debió realizar la traducción y adaptación del Cuestionario de Identidad Social utilizado por Jackson (1981), para medir el grado de Compromiso con Identidades de Rol (Commitment to Rol Identities), a partir de ésta adaptación se pretende calcular el grado de Identificación con la Organización, por parte de los empleados, tal y como fue sugerido por Dutton, Duckerich y Harquial (1994), quienes plantearon un modelo teórico acerca de la relación entre la imagen e identificación con la organización.

Con el fin de lograr una versión más ajustada a los propósitos de medir la Identificación con la Organización, se le agradece realizar una revisión del instrumento traducido y adaptado, de manera que se logre garantizar, mediante el acuerdo entre varios jueces expertos en el área, la validez del instrumento.

Agradecemos de antemano su participación en el presente trabajo de investigación como juez de la prueba anexa.

Atentamente.

Yolimer Arráez.

Dalia Linares

INSTRUCCIONES.

Las siguientes oraciones se relacionan con sus sentimientos y pensamientos acerca de la organización en la que Ud. trabaja.

Para cada ítem, lea la oración cuidadosamente, no hay dos exactamente iguales. Si una oración es verdadera o mayormente verdadera para Ud., encierre la "V" al lado de la oración. Si la oración es falsa o mayormente falsa para Ud., encierre la "F" al lado de la oración.

1	<p>Cuando las personas discuten temas relacionados con la organización en la que trabajo , yo probablemente escuche y/o me una a la conversación.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
2	<p>Si encuentro un artículo relacionado con la organización en la que trabajo, probablemente lo leeré con interés.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
3	<p>Si enfrento problemas en mi vida, trato de pensar en cómo estos afectan mi vida laboral en la organización donde trabajo.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
4	<p>Con respecto a mi vida laboral en la organización en la que trabajo, no me preocupo si cometo errores.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
5	<p>Durante la semana pasada, yo no tuve conversaciones relacionadas con la organización en la que trabajo.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F

6	<p>Durante la semana pasada yo tomé 10 ó más decisiones en las que mi vida laboral influenció el proceso de toma de esas decisiones.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	FV	FF
7	<p>Yo casi nunca o nunca pienso acerca de cómo poder ser un mejor miembro de la organización en la que trabajo.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
8	<p>En comparación con otras áreas de mi vida, yo me preocupo poco por cuán bien que está mi vida laboral dentro de la organización en la que trabajo.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
9	<p>Si yo tuviera que renunciar a algo, la organización en la que trabajo sería lo último a lo que renunciaría.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
10	<p>Cuando me veo involucrado en actividades relacionadas con la organización en la que trabajo, yo usualmente me siento indiferente.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
11	<p>Si yo fuera el mejor integrante de la organización en la que trabajo, esto me cambiaría poco.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
12	<p>Cuando puedo, intento salir de situaciones en las que puedo identificarme a (o expresarme de) mi mismo como un miembro de la organización en la que trabajo.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F

13	<p>Ser miembro de la organización en la que trabajo no es realmente importante para mí.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
14	<p>Me siento mal cuando pienso que no soy un buen miembro de la organización en la que trabajo.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
15	<p>Yo raramente dedico mucho tiempo a mis relaciones interpersonales dentro de la organización en la que trabajo.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
16	<p>Cuando conozco personas nuevas, es importante para mí que ellos sepan que soy miembro de la organización en la que trabajo.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
17	<p>Yo normalmente organizo mi día de manera que pueda trabajar en la dirección de las metas relacionadas (o relativas) con la organización en la que trabajo.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
18	<p>Ser miembro de una organización (o de la organización) es de poco valor para mí.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F
19	<p>Ser miembro de una organización (o de la organización en la que trabajo) no tiene virtualmente efecto sobre mi vida.</p> <p>A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si ___ No ___</p> <p>Otra sugerencia:</p>	V	F

20	Yo disfruto cuando las personas me alientan a ser un miembro de la organización en la que trabajo. A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si___ No___ Otra sugerencia:	V	F
21	Yo tendría un gran sentido de pérdida si repentinamente fuera incapaz de tener mi vida laboral (u organizacional). A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si___ No___ Otra sugerencia:	V	F
22	Yo estoy fuertemente comprometido a ser un buen miembro de la organización en la que trabajo. A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si___ No___ Otra sugerencia:	V	F
23	Si las personas pudieran saber sólo una cosa acerca de mí desearía que supieran que yo soy miembro de la organización en la que trabajo. A: La calidad de la redacción es adecuada ? Si___ No___ Otra sugerencia:	V	F

B: Piensa Ud. que que el cuestionario mide lo que pretende medir

?

Si_____ No_____

Anexo D:

Resultados de confiabilidad y validez de la versión traducida y adaptada del cuestionario de Jackson (1981), para medir el grado de Identificación con la Organización.

ANEXO D.1:**PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN
CON LA ORGANIZACIÓN: A PARTIR DE LA MUESTRA PILOTO.****REABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA).**

Reability coefficients.

N of cases = 100.0

N of Items = 23.

Alpha = 0,7799

ANEXO D.2:**RESULTADOS DE LA VALIDACION POR JUECES EXPERTOS.**

No. Item	Pregunta	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Juez 6	% Acuerdo
1	A	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%
2	A	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%
3	A	NO	SI	SI	SI	SI	NO	67%
4	A	SI	NO	NO	SI	SI	NO	50%
5	A	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%
6	A	SI	SI	NO	SI	SI	NO	67%
7	A	NO	NO	SI	SI	SI	NO	50%
8	A	SI	SI	SI	SI	SI	NO	83%
9	A	SI	NO	SI	SI	SI	NO	67%
10	A	SI	SI	SI	SI	NO	NO	67%
11	A	SI	NO	SI	SI	SI	NO	67%
12	A	SI	SI	SI	SI	SI	NO	83%
13	A	SI	SI	SI	SI	SI	NO	83%
14	A	SI	SI	SI	SI	SI	NO	83%
15	A	SI	SI	SI	SI	SI	NO	83%
16	A	NO	SI	SI	SI	SI	NO	67%
17	A	SI	SI	SI	SI	SI	NO	83%
18	A	NO	SI	NO	SI	SI	NO	50%
19	A	SI	SI	NO	SI	SI	NO	67%
20	A	SI	SI	SI	SI	SI	NO	83%
21	A	SI	SI	SI	SI	SI	NO	83%
22	A	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%
23	A	SI	SI	SI	SI	SI	NO	83%
Pregunta	B	SI	SI	SI	SI	SI	SI	100%

Anexo E:

Bateria de Cuestionarios.

ANEXO E:

BATERÍA DE PRUEBAS: Hoja de presentación y datos demográficos,
versión final del Cuestionario de Identificación con la Organización;
Cuestionario de Sistemas de Dirección y Gestión de Likert (1961).

Con la finalidad de mantener la confidencialidad y anonimato, de la información que nos ha de suministrar, le agradecemos, antes de contestar los cuestionarios llene ésta página. Le recordamos, que sus respuestas serán totalmente anónimas.

La información solicitada a continuación, es necesaria para clasificar y analizar sus respuestas. Marque con una equis su elección o escriba donde corresponda.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !!

1) Sexo Femenino _____ Masculino _____

2) Hace cuánto tiempo presta servicio a la universidad: _____

3) Cuántas horas al día pasa dentro de la Universidad: _____

4) A qué nivel de nómina pertenece :

a) Personal Directivo _____ b) Personal Administrativo _____

8)Cuál es su nivel de instrucción: _____.

INSTRUCCIONES.

Las siguientes oraciones se relacionan con sus sentimientos y pensamientos acerca de la organización en la que Ud. trabaja. Para cada uno de los enunciados, lea la oración cuidadosamente, dado que no hay dos exactamente iguales.

Si una oración es **verdadera o frecuentemente verdadera** para Ud., encierre la **"FV"** al lado de la oración. Si la oración es **falsa o frecuentemente falsa** para Ud., encierre la **"FF"** al lado de la oración. Por favor, responda lo más cuidadosamente posible; **sus respuestas serán estrictamente confidenciales.**

1	Cuando las personas discuten temas relacionados con la organización en la que trabajo, yo probablemente escucharé y/o me uniré a la conversación.	FV	FF
2	Si encuentro un artículo relacionado con la organización en la que trabajo, probablemente lo leeré con interés.	FV	FF
3	Si enfrento problemas en mi vida, pienso en cómo estos afectan mi vida laboral en la organización donde trabajo.	FV	FF
4	Como miembro de la organización en la que trabajo me preocupa cometer errores.	FV	FF
5	Durante la semana pasada, yo tuve conversaciones relacionadas con la organización en la que trabajo.	FV	FF
6	Durante la semana pasada yo tomé 10 ó más decisiones, en las que mi vida laboral influyó en el proceso de toma de esas decisiones.	FV	FF
7	Casi nunca pienso acerca de qué tan bueno soy como miembro de la organización en la que trabajo.	FV	FF
8	En comparación con otras áreas de mi vida, yo me preocupo poco por lo bien que está mi vida laboral dentro de la organización en la que trabajo.	FV	FF
9	Si yo tuviera que renunciar a algo, ser parte de la organización en la que trabajo sería lo último a lo que renunciaría.	FV	FF
10	Cuando me veo involucrado en actividades relacionadas con la organización en la que trabajo, usualmente me siento indiferente.	FV	FF
11	Si yo fuera el mejor integrante de la organización en la que trabajo, esto me cambiaría poco.	FV	FF
12	Cuando puedo, intento salir de situaciones en las que puedo identificarme como un miembro de la organización en la que trabajo.	FV	FF
13	Ser miembro de la organización en la que trabajo no es realmente importante para mí.	FV	FF

14	Me siento mal cuando pienso que no soy un buen miembro de la organización en la que trabajo.	FV	FF
15	Yo raramente dedico mucho tiempo a mis relaciones interpersonales dentro de la organización en la que trabajo.	FV	FF
16	Cuando conozco nuevas personas, es importante para mi que ellos sepan que soy miembro de la organización en la que trabajo.	FV	FF
17	Yo normalmente organizo mi día de manera que pueda trabajar hacia las metas relacionadas con la organización en la que trabajo.	FV	FF
18	Ser miembro de la organización en la que trabajo es de poco valor para mi.	FV	FF
19	Ser miembro de la organización en la que trabajo no tiene virtualmente efecto sobre mi vida.	FV	FF
20	Yo disfruto cuando las personas me alientan a ser un miembro de la organización en la que trabajo.	FV	FF
21	Yo tendría un gran sentido de pérdida si repentinamente fuera incapaz de permanecer en la organización en la que trabajo.	FV	FF
22	Yo estoy fuertemente comprometido a ser un buen miembro de la organización en la que trabajo.	FV	FF
23	Si las personas pudieran saber sólo una cosa acerca de mi, desearía que supieran que yo soy miembro de la organización en la que trabajo.	FV	FF

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de ítems. Haga el favor de colocar una equis (x) sobre el número superior de cada uno de éstos que, **según la experiencia de Ud.**, mejor describe su organización en los momentos actuales.

Por favor, responda lo más cuidadosamente posible; **sus respuestas serán estrictamente confidenciales.**

		1	2	3	4
1	Mi superior inmediato:	No tiene confianza en mí.	Tiene poca confianza en mí	Me tiene confianza suficiente, pero no absoluta.	Me tiene confianza total en todos los asuntos.
		1	2	3	4
2	A mi superior inmediato le tengo:	Ninguna confianza.	Poca confianza	Confianza suficiente pero no absoluta.	Confianza total y absoluta.
		1	2	3	4
3	Dentro de mi unidad de trabajo existe:	Ninguna cooperación.	Relativamente poca cooperación.	Moderada cooperación.	Mucha cooperación.
		1	2	3	4
4	Al discutir asuntos importantes relativos al trabajo, entre mi Superior inmediato y yo existe:	Ninguna libertad ni confianza	Poca libertad y confianza.	Libertad y confianza (no absoluta).	Completa libertad y confianza.
		1	2	3	4
5	La Empresa me motiva a conseguir logros, a través de:	Miedo, amenazas, sanciones y recompensas ocasionales.	Reconocimientos y eventualmente sanciones.	Reconocimientos ocasionales e involucración para la obtención de logros.	Reconocimientos económicos basados en el Sistema de compensación y participación..
		1	2	3	4
6	Mi Superior inmediato cuando se relaciona con otras personas:	No demuestra un comportamiento social.	Demuestra un comportamiento social sólo en determinadas situaciones.	Generalmente demuestra un comportamiento social.	Demuestra un comportamiento social en toda situación.

		1	2	3	4
7	Mi actitud hacia la Empresa y sus metas es:	Usualmente desfavorables.	A veces favorables, otras desfavorables.	Usualmente favorables.	Fuertemente favorables.
		1	2	3	4
8	La relación que mantengo con mi Superior inmediato es:	Muy apartado.	Moderadamente cerca, manteniendo los propios roles.	Más o menos cerca.	Casi siempre muy cerca.
		1	2	3	4
9	La responsabilidad y contribución por la Ejecución de las Metas de la Empresa, es sentida principalmente por:	Los altos niveles gerenciales sienten mayor responsabilidad, los niveles bajos sienten menos responsabilidad y tienden a rechazar las metas organizacionales.	El personal gerencial quienes usualmente sienten la responsabilidad. Los niveles inferiores sienten poca responsabilidad.	Proporciones sustanciales de personal, especialmente en altos niveles.	El personal en todos los niveles.
		1	2	3	4
10	Cuando mi Superior trata de encontrar opiniones e ideas en sus subordinados para resolver problemas:	Nunca las encuentra.	A veces las encuentra y eventualmente las aplica.	Por lo general las encuentra y usualmente las aplica.	Siempre las encuentra y las aplica.
		1	2	3	4
11	Mi actitud hacia los otros compañeros de la Organización es:	Hostil hacia mis iguales y servil con mi Superior, acoplada con hostilidad y desconfianza.	Hostil hacia mis iguales por la lucha por alcanzar una buena posición, y actitud servil con mi Superior	Favorable y cooperativa. Con cierto grado de competencia entre iguales; cierta hostilidad derivada de ello.	Favorable, cooperativa y de confianza mutua.
		1	2	3	4
12	Las fuerzas motivacionales que me presenta la empresa son:	Seguridad física, necesidades económicas y algo de Status.	Necesidades económicas, deseo de status.	Necesidades económicas, motivos mayores y deseo de experiencias nuevas.	Completo uso de motivos económicos y otros mayores que llegan a conformarse como metas y objetivos personales.

		1	2	3	4
13	La interacción y comunicación dirigida hacia la ejecución de Objetivos en la Empresa es:	Muy poca.	Poca	Algo de interacción y comunicación.	Mucha, tanto a nivel grupal como individual.
		1	2	3	4
14	La iniciativa de la comunicación está:	En la cima de la Organización o para poner en ejecución sus directrices.	Desde la cima, con algo de aceptación de la iniciativa en niveles medios.	Desde la cima, pero con algo de iniciativa en niveles bajos.	En todos los niveles.
		1	2	3	4
15	Mi Superior Inmediato con relación al trabajo me proporciona:	Practicamente ninguna información.	Sólo la información que considera necesaria.	La información necesaria y adicionalmente responde la mayoría de las preguntas.	Toda la información posible y procura darme toda la que requiero.
		1	2	3	4
16	Las instrucciones de mi Superior Inmediato son:	Visualizadas con gran desconfianza.	Algunas veces aceptadas y algunas vislumbradas con desconfianza.	Frecuentemente aceptadas, sin embargo, no siempre puedo preguntarle abiertamente.	Generalmente aceptadas, sin embargo, puedo preguntar abiertamente.
		1	2	3	4
17	La adecuada comunicación ascendente (de niveles inferiores a niveles superiores) en la línea organizativa es:	Eventual.	Poco Frecuente.	Frecuente.	Muy Frecuente.
		1	2	3	4
18	Mi responsabilidad como subordinado por la iniciación de una comunicación ascendente exacta y correcta es:	Ninguna.	Relativamente poca, casi siempre la información es filtrada y solo cuando se requiere puede que el jefe de la aprobación.	Moderada para iniciar una comunicación ascendente y exacta.	De considerable responsabilidad y mucha iniciativa.

		1	2	3	4
19	En la comunicación ascendente dentro de la Empresa encontramos que:	Existe excesiva distorsión.	Existe distorsión.	Ocasionalmente existe distorsión.	No existe distorsión.
		1	2	3	4
20	La exactitud de la comunicación ascendente a través de los canales normales de la Empresa es:	Generalmente inexacta.	La información que le gusta escuchar al Superior es la que se produce. La que no le agrada no fluye	La información que le gusta escuchar al Superior, es la que se produce. La que no le gusta, se limita.	Exacta.
		1	2	3	4
21	Para el proceso de comunicación dentro de la organización.	Hay gran necesidad de un sistema complementario de comunicación ascendente que evade los canales formales.	Casi siempre se requiere de un sistema complementario de comunicación para evadir los canales formales	Hay una necesidad ligera de un sistema complementario.	No hay necesidad de un sistema complementario.
		1	2	3	4
22	Entre las fuerzas motivacionales individuales y de la Empresa hay:	Un conflicto marcado.	Casi siempre conflictos, aunque se refuerzan ocasionalmente.	Algún conflicto, pero al mismo tiempo se refuerzan.	Se refuerzan unas a otras en forma acumulativa.
		1	2	3	4
23	La calidad y exactitud de la comunicación informal dentro de la Empresa es:	Casi siempre mala.	De mala a regular.	De regular a buena.	De buena a excelente.
		1	2	3	4
24	La información dentro de la Empresa fluye de manera:	Descendente (De mayor a menor nivel jerárquico).	Por lo general en sentido descendente.	En ocasiones descendente, en otras ocasiones ascendente.	Descendente, ascendente y entre iguales.

		1	2	3	4
25	Para el logro de las metas formales de la Empresa hay una:	Organización informal presente y oponiéndose a las metas de la Organización.	Organización informal casi siempre presente y parcialmente se resiste a las metas de la Organización formal.	Organización informal que puede estar presente y puede resistir parcialmente las metas de la Organización formal.	Organización formal e informal son una y son las mismas, desde aquí todas las fuerzas sociales soportan los esfuerzos para llevar a cabo las metas de la Organización.
		1	2	3	4
26	Por las actitudes entre los miembros de la Empresa mi satisfacción es:	Por lo general insatisfacción respecto a figurar en la empresa, lo mismo hacia los supervisores, y otro tanto con relación a los logros personales dentro de la Empresa.	Desde la insatisfacción la satisfacción moderada, en relación a su pertenencia a la Empresa, a la supervisión y a los propios logros.	Desde una insatisfacción marcada a satisfacción moderada respecto a la pertenencia a la Empresa, a la supervisión y a la actuación personal.	Satisfacción relativamente alta respecto a la pertenencia a la Empresa, a la supervisión y a los logros personales.
		1	2	3	4
27	Para algunas fuerzas dentro de la Organización los logros son aceptados:	Abiertamente, pero secretamente apenas tolerados.	Aunque casi siempre resistidos secretamente, en cierto grado moderado.	Abiertamente pero hay momentos en que la resistencia es secreta.	Tanto abiertamente como secretamente.
		1	2	3	4
28	Los problemas que yo enfrento, mi Superior los:	Desconoce y no los comprende.	Conoce y comprende en parte.	Conoce y comprende más o menos.	Conoce y comprende muy bien.
		1	2	3	4
29	Las relaciones entre los miembros de la Empresa son:	Escasa y siempre con desconfianza o temor.	Escasa, pero con algún grado de confianza.	Moderada, a menudo con un buen grado de confianza.	Extensa y amistosa con un alto grado de confianza.

		1	2	3	4
30	Mi superior y yo, para lograr un buen funcionamiento en la Empresa debemos:	Llevar a cabo metas medias.	Llevar a cabo metas altas.	Llevar a cabo metas muy altas.	Llevar a cabo metas extremadamente altas.
		1	2	3	4
31	Los Superiores consideran que para conseguir los logros y metas del Dpto. y/o Gerencia	No tengo ninguna influencia.	Tengo poca influencia.	Tengo una moderada influencia.	Realizo una gran gestión (muchísima influencia).
		1	2	3	4
32	Mi influencia en los logros, metas y métodos es:	Ninguna, excepto a través de la organización informal o sindicalización.	Poca, excepto a través de la organización informal o sindicalización.	Moderada tanto directamente como por medio de la sindicalización.	Amplia, tanto directamente como por medio de la sindicalización.
		1	2	3	4
33	Para que una parte de la Empresa ejerza influencia sobre otras partes de la misma:	No existe una estructura efectiva.	Existe una estructura limitada, con una larga influencia ejercida por las líneas verticales descendentes.	Existe una estructura moderadamente efectiva, con una larga influencia ejercida a través de las líneas verticales	Existe una estructura altamente efectiva, habilitando el ejercicio de influencia en todas las direcciones.
		1	2	3	4
34	El nivel de la Empresa en que se toman las decisiones formalmente es:	En nivel supremo de la Empresa (Presidencia).	Por política interna en el órgano supremo, muchas decisiones dentro del marco prescrito, pueden, tomarse a niveles inferiores.	Por política de gran amplitud de criterio y por lo general, las decisiones que afectan a todos, se toman en la cumbre. Las más concretas y específicas a niveles inferiores.	Amplio, puesto que incluye toda la Empresa sin distinción exhaustiva de niveles.

		1	2	3	4
35	Los grupos decisorios de la Empresa previenen los problemas que pueden traer sus decisiones:	Generalmente.	Están moderadamente atentos a los problemas.	Preveen algunos problemas, mas no todos.	Casi nunca los previenen.
		1	2	3	4
36	La influencia que ejerce mi Superior Inmediato sobre los logros, metas y métodos del Dpto es:	Al parecer importante. pero en realidad es moderada al existir capacidad para aplicar severos castigos.	Bastante moderada, especialmente para niveles altos en la Empresa.	De moderada a amplia, especialmente para niveles altos en la Empresa.	Amplia, pero casi siempre indirectamente, como Ej. la influencia efectiva del sistema a cargo del Superior.
		1	2	3	4
37	Para la toma de decisiones el conocimiento técnico y profesional es utilizado:	Solo en altos niveles.	En muchas decisiones de los niveles alto y medio.	En muchas decisiones de los niveles alto, medio y bajo.	En la medida de su disponibilidad, en cualquier nivel de la Empresa.
		1	2	3	4
38	La coincidencia en la percepción de las cosas, entre mi Supervisor y yo es:	Casi siempre diferente.	A veces son diferentes en algunos puntos.	Son moderadamente parecidas.	Son iguales.
		1	2	3	4
39	Para la toma de decisiones dentro de la Organización la información que se obtiene es:	Generalmente inadecuada e ineficiente.	Casi siempre inadecuada e inapropiada.	Adecuada y razonablemente apropiada para la toma de decisiones.	Relativamente completa y adecuada, existe un eficiente flujo de información.
		1	2	3	4
40	En la Empresa las buenas decisiones son:	Usualmente tomadas a niveles altos, donde existe información adecuada y extensa.	Casi siempre tomadas en niveles altos, donde existe información adecuada y exacta.	Alguna tendencia a tomarlas a un alto nivel donde existe información adecuada y exacta.	Procesos de grupos y decisiones que tienden a ser tomadas en el punto donde se considera está la información más adecuada y exacta.

		1	2	3	4
41	Cómo contribuye el proceso de toma de decisiones a motivar al personal afectado por la misma:	No contribuye; casi siempre produce reacciones adversas.	Relativamente poco.	Poco.	Sustancialmente.
		1	2	3	4
42	Me involucro en la toma de decisiones relacionadas con mi trabajo:	Nunca.	Casi nunca, pero ocasionalmente soy consultado para la toma de las mismas.	Generalmente me involucro, pero frecuentemente soy consultado.	Siempre.
		1	2	3	4
43	Cuál es el grado de resistencia para obtener logros de alta ejecución:	Generalmente son resistidos por los subordinados.	Resistencia moderada en niveles bajos.	Resistencia ocasional en niveles bajos.	Nunca hay resistencia en niveles bajos.
		1	2	3	4
44	Las decisiones en la Empresa son tomadas:	De persona a persona solamente, perturbando el trabajo en equipo.	De persona a persona algunas veces, perturbando el trabajo en equipo.	Tanto de persona a persona como en grupo, parcialmente estimulan el trabajo en equipo.	Basándose siempre en el grupo y estimulando el trabajo en equipo.
		1	2	3	4
45	La función de control de la Organización, está jerárquicamente en:	Lo más alto de la cima de la Organización.	Primeramente en la cima.	Primeramente en la cima, pero compartido con el nivel medio y se extiende a niveles bajos.	Los diferentes niveles quienes se preocupan por la ejecución de la función de control como un sentimiento hacia la organización.

		1	2	3	4
46	Las medidas y la información usada para ejecutar la función de control es a través de:	Presiones fuertes para molestar y falsificar, la información es incompleta e inexacta.	Presiones regulares para molestar y falsificar, desde aquí las medidas y la información son incompletas e inexactas.	Fuertes presiones para protegerse a sí mismo y a sus colegas, desde aquí algunas presiones para molestar, la información es sólo completa moderadamente y contiene algunas inexactitudes.	Fuertes presiones para obtener información exacta y completa en la guía del comportamiento relacionado con el trabajo de grupo, desde aquí la información tiende a ser exacta y completa.
		1	2	3	4
47	Las funciones de control y revisión de la Empresa tienen:	Concentración alta a nivel de Direcciones y Presidencia.	Concentración relativamente alta, con algún control delegado hacia niveles bajos y medios.	Delegación de revisión moderadamente descendente en el control de procesos; niveles bajos al igual que altos ejecutan estas tareas.	El control de revisión que se hace a los niveles bajos imponen más vigor a las revisiones y controles de una gerencia máxima.
		1	2	3	4
48	Las metas de trabajo u ordenanzas en la Empresa:	Son órdenes establecidas.	Se dan como órdenes. No existe la oportunidad en ocasiones para formular comentarios, en otras si existe.	Se fijan los objetivos o se dan como órdenes, tras discutir con los subordinados los problemas y la acción planteada.	Casi siempre las metas son establecidas por medio de la participación de grupo, excepto en emergencias.
		1	2	3	4
49	El control de datos (contabilidad, productividad, etc.) se utilizan:	De manera punitiva y política.	Politicamente con recompensas y castigos, usados como guías pero de acuerdo a las ordenes.	Politicamente, pero con énfasis sobre la recompensa, con algo de castigo, usado como guía de acuerdo a las ordenes.	Como guía personal y para problemas coordinados de solvencia, no se usa punitivamente.
		1	2	3	4
50	El entrenamiento que he recibido es:	Insuficiente para el desempeño de mi trabajo.	Suficiente para el desempeño de mi trabajo.	Bueno para el desempeño de mi trabajo.	Excelente para el desempeño de mi trabajo.

		1	2	3	4
51	Los recursos que destina la Empresa para entrenamiento o capacitación son:	Regulares.	Buenos.	Muy Buenos.	Excelentes.

Anexo F:

Reporte de los Estadísticos Descriptivos.

ANEXO F.1:

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN LA VARIABLE
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN.

Casos Validos: 109,0

Missing cases: ,0

Media	15,541	Mediana	16,000	Modo	15,00
Std err	0,319	Asimetría	-0,508	Curtosis	0,042
Min	5,000	S E Asim	0,231	S E Curt	0,459
Max	22,000	Varianza	11,121	Rango	17,000
Desviación	3,334	5% Trim	15,672	IQR	5,000

Frecuencia Stem & Leaf

```

1,00 Extremos (5,0)
2,00  8 . 00
2,00  9 . 00
4,00 10 . 0000
6,00 11 . 000000
3,00 12 . 000
10,00 13 . 0000000000
8,00 14 . 00000000
15,00 15 . 0000000000000000
14,00 16 . 0000000000000000
12,00 17 . 0000000000000000
9,00 18 . 0000000000
8,00 19 . 00000000
12,00 20 . 0000000000000000
2,00 21 . 00
1,00 22 . 0

```

Stem width: 1

Each leaf: 1 case(s)

ANEXO F.2 :

DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTAJES DE IDENTIFICACIÓN
CON LA ORGANIZACIÓN OBTENIDO POR LAS MUJERES.

By Sexo 0 Femenino

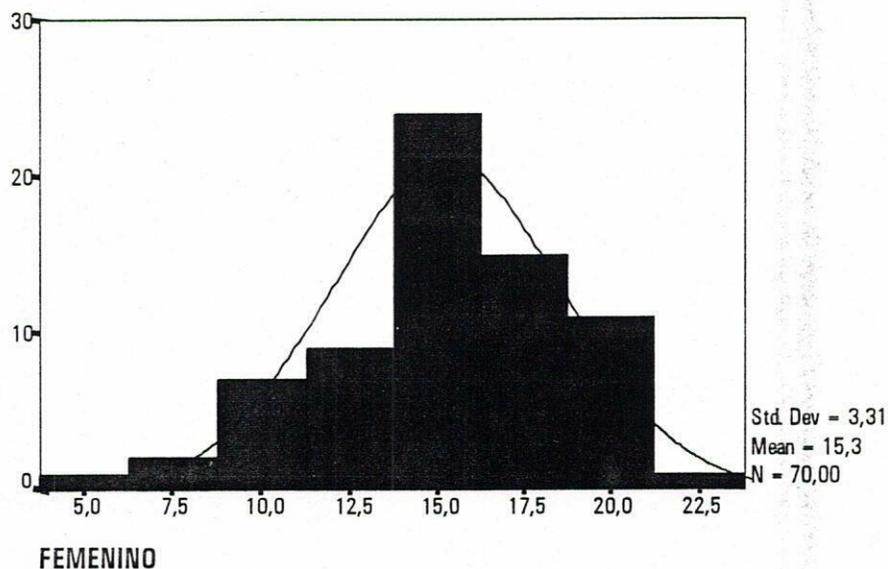
Casos Validos: 70,0 Missing cases: ,0

Media	15,271	Mediana	15,000	Modo	15,00
Std err	0,395	Asimetría	-,5339	Curtosis	0,448
Min	5,000	S E Asim	0,286	S E Curt	0,566
Max	22,000	Varianza	10,925	Rango	17,000
Desviación	3,305	5% Trim	15,412	IQR	4,250

Frecuencia Stem & Leaf

1,00 Extremos (5)
 2,00 0 . 88
 22,00 1 * 0011111223333333444444
 37,00 1 . 55555555555566666677777777888889999
 8,00 2 * 00000002

Stem width: 10
 Each leaf: 1 case(s)



ANEXO F.3:**DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTAJES DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN OBTENIDO POR LOS HOMBRES.**

By Sexo 1 Masculino

Casos Validos: 39,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

Media	16,025	Mediana	16,000	Modo	16,00
Std err	0,540	Asimetría	-,5253	Curtosis	-0,525
Min	9,000	S E Asim	0,378	S E Curt	0,741
Max	21,000	Varianza	11,394	Rango	12,000
Desviación	3,375	5% Trim	16,139	IQR	5,000

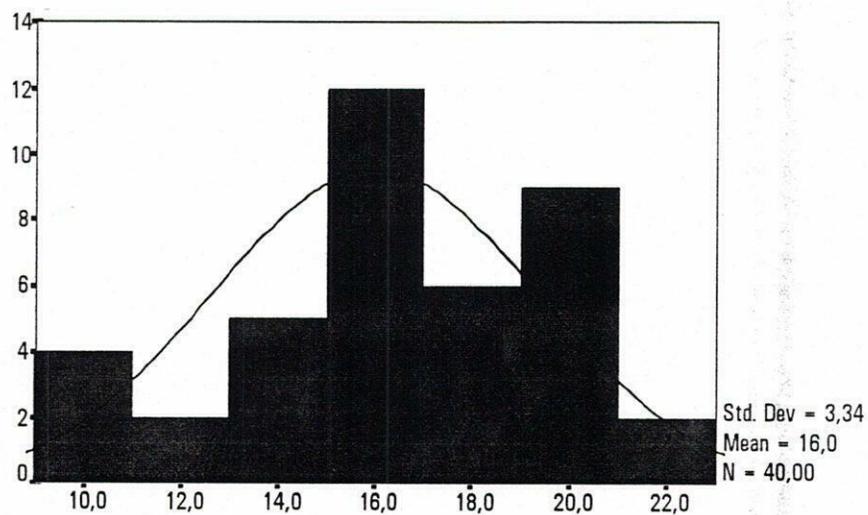
Frecuencia Stem & Leaf

```

2,00  0 . 99
9,00  1 * 001233344
21,00 1 . 555666666667788889999
7,00  2 * 0000011

```

Stem width: 10
Each leaf: 1 case(s)



MASCULIN

ANEXO F.4:

DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTAJES DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN OBTENIDO POR LOS EMPLEADOS EN CARGOS ADMINISTRATIVOS.

By Cargo del empleado 1 Administrativo

Valid cases:	71,0	Missing cases:	,0		
Media	15,154	Mediana	15,000	Modo	15,00
Std err	0,397	Asimetría	-,3827	Curtosis	0,159
Min	5,000	S E Asim	0,284	S E Curt	0,562
Max	22,000	Varianza	11,218	Rango	17,000
Desviación	3,349	5% Trim	15,250	IQR	5,000

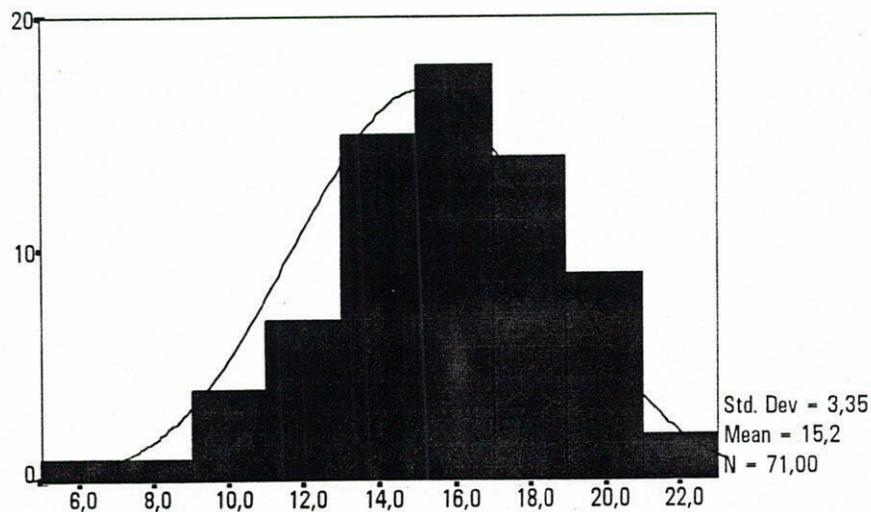
Frecuencia Stem & Leaf

```

1,00 Extremes (5)
2,00 0 . 89
25,00 1 * 0001111122333333333444444
35,00 1 . 5555555555666666666777777888888888999
8,00 2 * 00000012

```

Stem width: 10
Each leaf: 1 case(s)



ADMINIST

ANEXO F.5:

DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTAJES DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN OBTENIDO POR LOS EMPLEADOS EN CARGOS DIRECTIVOS.

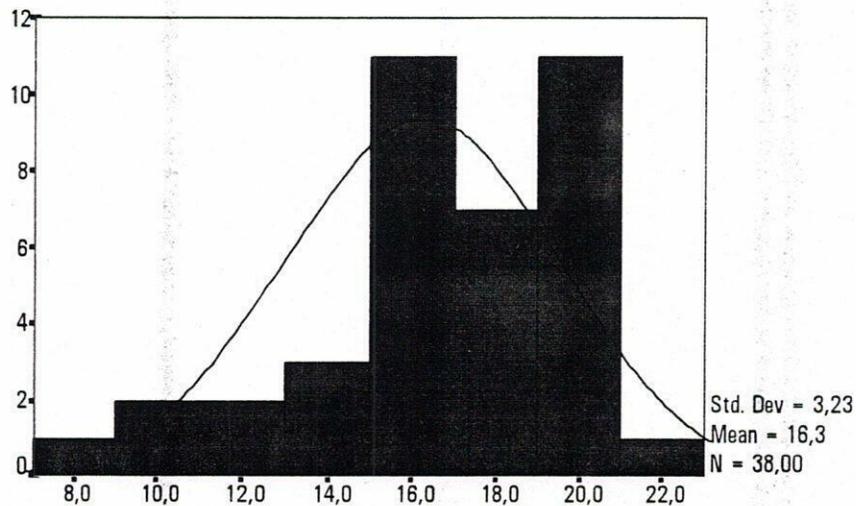
By Cargo del empleado 2 Directivo

Valid cases:	38,0	Missing cases:	,0		
Media	16,263	Mediana	16,500	Modo	17,666
Std err	0,523	Asimetría	-,8105	Curtosis	0,322
Min	8,000	S E Asim	0,382	S E Curt	0,749
Max	21,000	Varianza	10,415	Rango	13,000
Desviación	3,227	5% Trim	16,459	IQR	4,000

Frecuencia Stem & Leaf

2,00 Extremes (8,0), (9,0)

1,00	10 . 0
1,00	11 . 0
1,00	12 . 0
1,00	13 . 0
2,00	14 . 00
5,00	15 . 00000
6,00	16 . 000000
6,00	17 . 000000
1,00	18 . 0
5,00	19 . 00000
6,00	20 . 000000
1,00	21 . 0



s)

ANEXO F.6:

DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTAJES DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN OBTENIDOS SEGÚN LA IMAGEN PERCIBIDA DE UN SISTEMA TIPO AUTORITARIO BENEVOLENTE (SISTEMA 2).

By Tipo de Sistema 2: Autoritario Benevolente

Valid cases: 11,0

Missing cases: ,0

Media	14,363	Mediana	14,000	Modo	14,50
Std err	1,020	Asimetría	-0,534	Curtosis	-0,299
Min	8,000	S E Asim	0,660	S E Curt	1,279
Max	19,000	Varianza	11,454	Rango	11,000
Desviación	3,384	5% Trim	14,459	IQR	5,000

Frequency Stem & Leaf

1,00 0 . 8
 5,00 1 * 02444
 5,00 1 . 57789

Stem width: 10

Each leaf: 1 case(s)

ANEXO F.7:

DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTAJES DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN OBTENIDOS SEGÚN LA IMAGEN PERCIBIDA DE UN SISTEMA TIPO CONSULTIVO (SISTEMA 3).

By Tipo de Sistema 3: Consultivo

Valid cases: 51,0 Missing cases: ,0

Media	15,176	Mediana	15,000	Modo	15,50
Std err	0,501	Asimetría	-0,519	Curtosis	0,059
Min	5,000	S E Asim	0,333	S E Curt	0,655
Max	21,000	Varianza	12,828	Rango	16,000
Desviación	3,581	5% Trim	15,338	IQR	5,000

Frecuencia Stem & Leaf

```

1,00 Extremes (5)
3,00  0 . 899
14,00 1 * 11111233333334
26,00 1 . 555555566666667778899999
7,00  2 * 0000001

```

Stem width: 10
Each leaf: 1 case(s)

ANEXO F.8:

DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTAJES DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN OBTENIDOS SEGÚN LA IMAGEN PERCIBIDA DE UN SISTEMA TIPO GRUPO PARTICIPATIVO (SISTEMA 4).

By Tipo de Sistema 4: Grupo Participativo

Valid cases: 47,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

Media	16,212	Mediana	16,000	Modo	17,00
Std err	0,431	Asimetría	-0,333	Curtosis	-0,279
Min	10,000	S E Asim	0,346	S E Curt	0,680
Max	22,000	Varianza	8,736	Rango	12,000
Desviación	2,955	5% Trim	16,276	IQR	4,000

Frequency Stem & Leaf

```

4,00  1 * 0001
4,00  1 t 2333
10,00 1 f 4444555555
13,00 1 s 666666777777
8,00  1 . 88888899
7,00  2 * 0000001
1,00  2 t 2

```

Stem width: 10

Each leaf: 1 case(s)

ANEXO F.9:

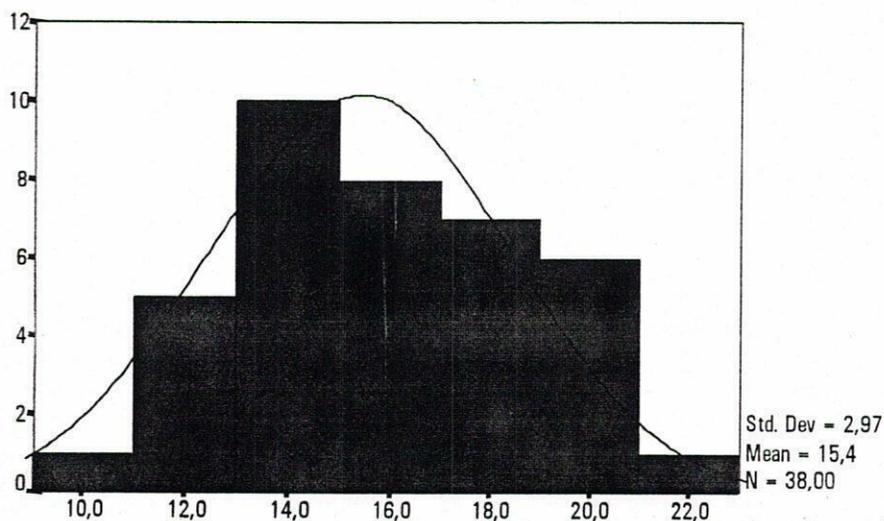
**DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTAJES DE IDENTIFICACIÓN CON LA
ORGANIZACIÓN OBTENIDOS CON UN NIVEL DE
INSTRUCCIÓN DE BACHILLER.**

By Nivel de Instrucción: Bachiller

Valid cases:	38,0	Missing cases:	,0		
Media	15,447	Mediana	15,500	Modo	13,00
Std err	,4826	Asimetría	0,104	Curtosis	-0,941
Min	10,000	S E Asim	0,382	S E Curt	0,749
Max	21,000	Varianza	8,848	Rango	11,000
Desviación	2,974	5% Trim	15,441	IQR	5,000

Frequency Stem & Leaf

1,00	10 . 0
3,00	11 . 000
2,00	12 . 00
6,00	13 . 000000
4,00	14 . 0000
3,00	15 . 000
5,00	16 . 00000
4,00	17 . 0000
3,00	18 . 000
2,00	19 . 00
4,00	20 . 0000
1,00	21 . 0



BACHILLE

ANEXO F.10 :

DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTAJES DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN OBTENIDOS CON UN NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE TÉCNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO.

By Nivel de Instrucción: Técnico Superior Universitario.

Valid cases:	38,0	Missing cases:	,0		
Media	14,238	Mediana	15,000	Modo	15,00
Std err	,7556	Asimetría	-0,980	Curtosis	1,343
Min	5,000	S E Asim	0,501	S E Curt	0,971
Max	20,000	Varianza	11,990	Rango	15,000
Desviación	3,462	5% Trim	14,425	IQR	3,500

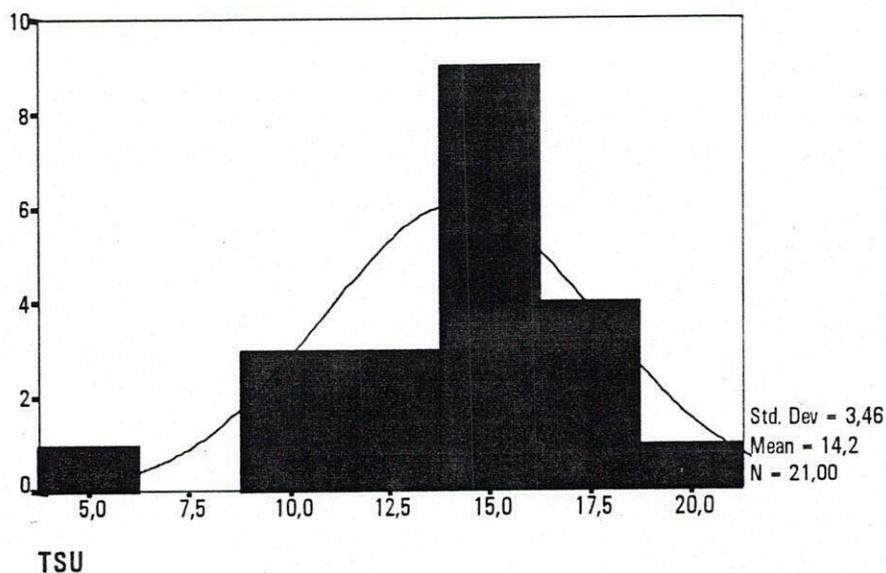
Frequency Stem & Leaf

```

1,00 Extremes (5)
1,00  0 . 9
6,00  1 * 003334
12,00  1 . 555555667788
1,00  2 * 0

```

Stem width: 10
Each leaf: 1 case(s)



ANEXO F.11:

DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTAJES DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN OBTENIDOS CON UN NIVEL DE INSTRUCCIÓN UNIVERSITARIO.

By Nivel de Instrucción: Universitario.

Valid cases:	30,0	Missing cases:	,0		
Media	16,000	Mediana	16,000	Modo	16,00
Std err	,6215	Asimetría	-0,646	Curtosis	,124
Min	8,000	S E Asim	0,426	S E Curt	0,832
Max	22,000	Varianza	11,586	Rango	14,000
Desviación	3,403	5% Trim	16,129	IQR	3,500

Frequency Stem & Leaf

2,00 Extremes (8), (9)

3,00 1 * 111

,00 1 t

6,00 1 f 445555

8,00 1 s 66666677

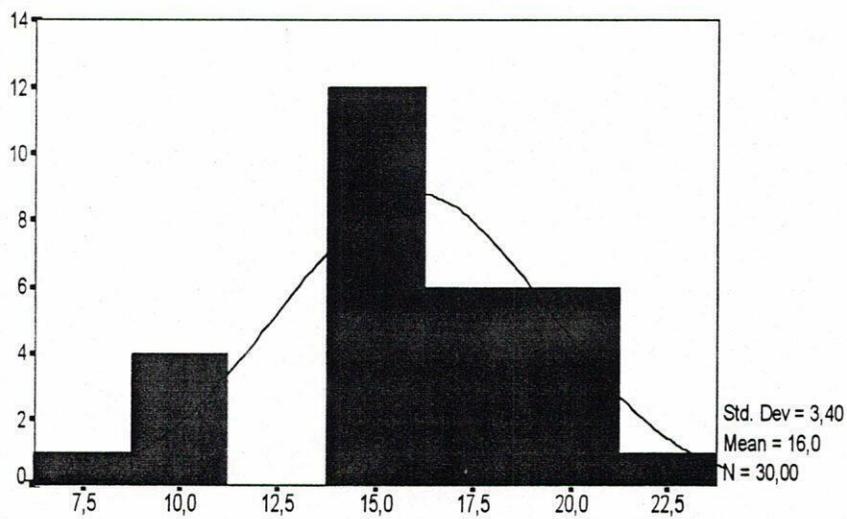
6,00 1 . 888899

4,00 2 * 0000

1,00 2 t 2

Stem width: 10

Each leaf: 1 case(s)



UNIVERSI

ANEXO F.12:

DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTAJES DE IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN OBTENIDOS CON UN NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE POST-GRADO O SUPERIORES.

By Nivel de Instrucción: Post-Grado o Superiores..

Valid cases:	20,0	Missing cases:	,0		
Media	16,400	Mediana	17,000	Modo	18,00
Std err	,7960	Asimetría	-0,894	Curtosis	,212
Min	8,000	S E Asim	,5121	S E Curt	0,992
Max	21,000	Varianza	12,673	Rango	13,000
Desviación	3,560	5% Trim	16,611	IQR	4,750

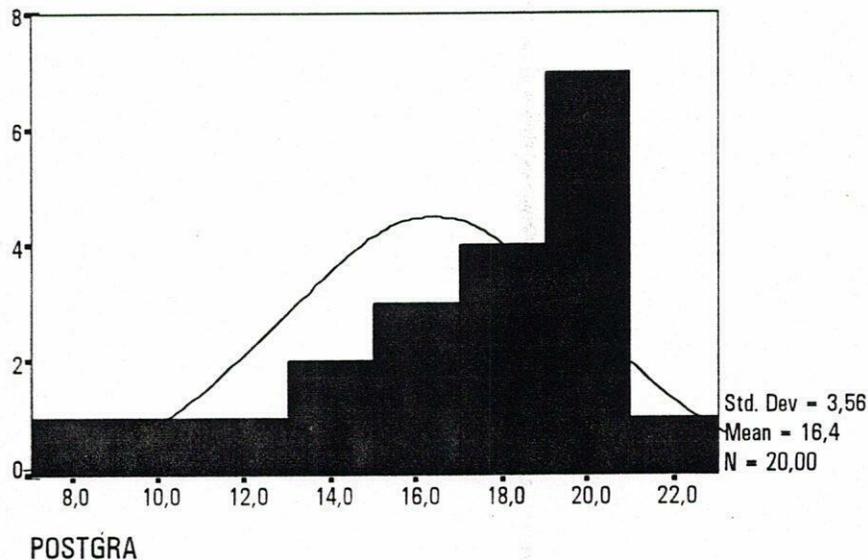
Frequency Stem & Leaf

```

1,00  0 . 8
4,00  1 * 0234
11,00 1 . 55677779999
4,00  2 * 0001

```

Stem width: 10
Each leaf: 1 case(s)



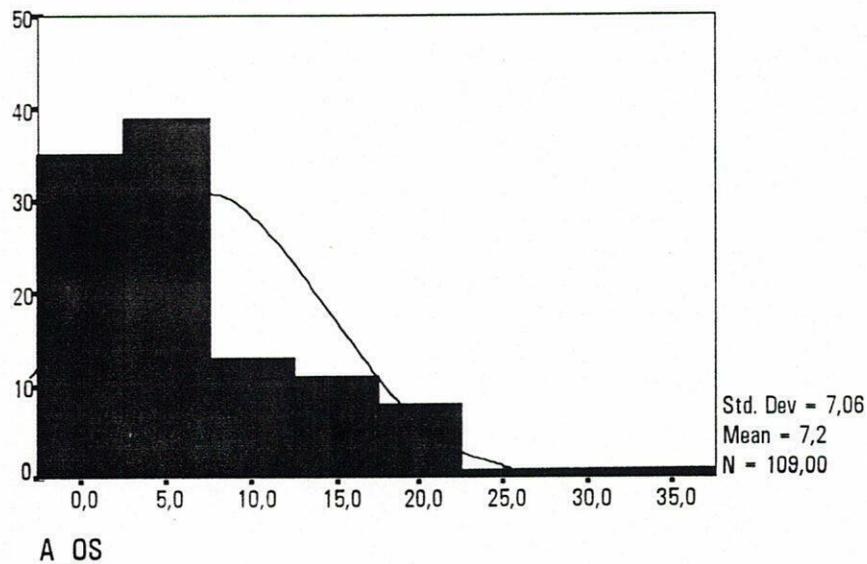
ANEXO F.13 :

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN LA ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN.

Casos Validos:	109,0	Missing cases:	,0		
Media	7,192	Mediana	5,000	Modo	5,000
Std err	0,676	Asimetría	1,495	Curtosis	2,046
Min	1,000	S E Asim	0,231	S E Curt	0,459
Max	35,000	Varianza	49,805	Rango	34,000
Desviación	7,057	5% Trim	6,469	IQR	9,000

Frecuencia	Stem & Leaf
21,00	0 * 11111111111111111111
26,00	0 t 2222222222222222333333333333
17,00	0 f 444444555555555555
10,00	0 s 6666777777
3,00	0 . 899
7,00	1 * 0000111
3,00	1 t 222
7,00	1 f 4444455
4,00	1 s 6667
2,00	1 . 89
3,00	2 * 001
3,00	2 t 222
3,00	Extremos (27), (28), (35)

Stem width: 10
Each leaf: 1 case(s)

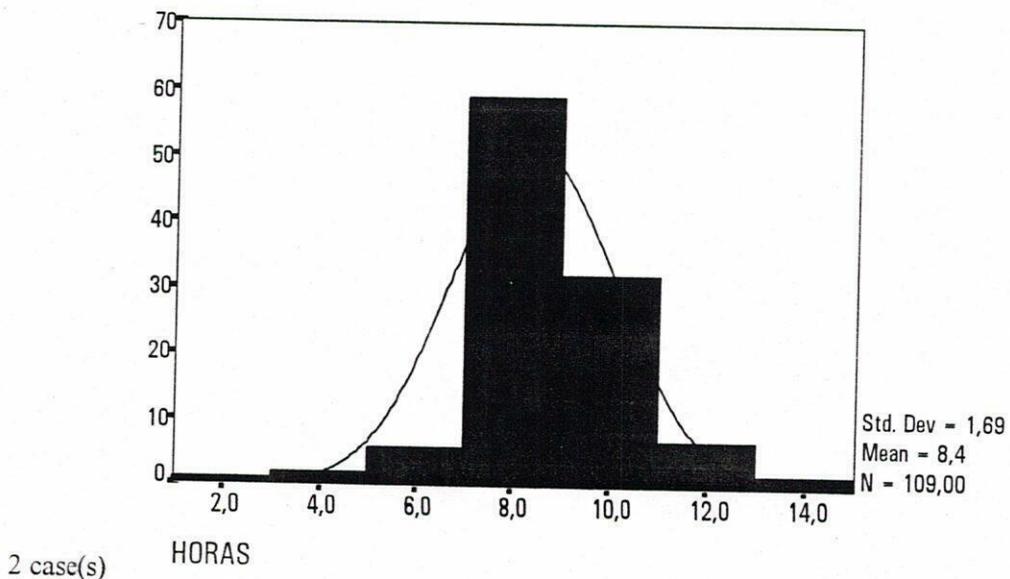


ANEXO F.14 :

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL CONTACTO DIARIO CON LA ORGANIZACIÓN.

Casos Validos: 109,0	Missing cases: ,0		
Media 8,403	Mediana 8,000	Modo 8,000	
Std err 0,161	Asimetría -0,0596	Curtosis 3,359	
Min 2,000	S E Asim 0,2315	S E Curt 0,459	
Max 14,000	Varianza 2,8541	Rango 12,000	
Desviación 1,689	5% Trim 8,413	IQR 1,000	

Frecuencia Stem & Leaf
 9,00 Extremos (2,0), (4,0), (5,0), (6,0)
 4,00 7 * 00
 ,00 7 t
 ,00 7 f
 ,00 7 s
 ,00 7 .
 55,00 8 * 00000000000000000000000000000000
 ,00 8 t
 ,00 8 f
 ,00 8 s
 ,00 8 .
 24,00 9 * 00000000000000
 ,00 9 t
 ,00 9 f
 ,00 9 s
 ,00 9 .
 8,00 10 * 0000
 9,00 Extremos (11,0), (12,0), (13,0), (14,0)



Anexo G:

Reporte de los Análisis de Regresión Múltiple.

ANEXO G.1:**ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE ENTRE EL SEXO Y EL CONTACTO
DIARIO CON LA ORGANIZACIÓN.**

Equation Number 1 Dependent Variable.. Contacto Diario con la Organización.

Block Number 1. Method: Enter Sexo

Variable(s) Entered on Step Number

1.. Sexo

Múltiple R	,02569
R Square	,00066
Adjusted R Square	-,00868
Standard Error	1,69671

Análisis de Varianza

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regresión	1	,20337	,20337
Residual	107	308,03516	2,87883

F = ,07064 Signif F = ,7909

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Sexo	,090110	,339032	,025686	,266	,7909
(Constant)	8,371429	,202796		41,280	,0000

End Block Number 1 All requested variables entered.

ANEXO G.2:**ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE ENTRE EL SEXO Y LA ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN.**

Equation Number 1 Dependent Variable.. Antigüedad en la Organización.

Block Number 1. Method: Enter Sexo

Variable(s) Entered on Step Number

1.. Sexo

Múltiple R	,17024
R Square	,02898
Adjusted R Square	,01991
Standard Error	6,98668

Análisis de Varianza

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regresión	1	155,89515	155,89515
Residual	107	5223,05897	48,81364

F = 3,19368 Signif F = ,0768

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Sexo	2,494872	1,396055	,170242	1,787	,0768
(Constant)	6,300000	,835067		7,544	,0000

End Block Number 1 All requested variables entered.

ANEXO G. 2.1:

ANÁLISIS DE DIFERENCIAS DE MEDIAS ENTRE EL SEXO Y LA ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN.

t-tests for independent samples of Sexo

Variable	Number of Cases	Mean	SD	SE of Mean
Antigüedad				
Femenino 0	70	6,3000	6,325	,756
Masculino 1	39	8,7949	8,050	1,289

Mean Difference = -2,4949

Levene's Test for Equality of Variances: F= 3,348 P= ,070

t-test for Equality of Means 95%

Variances	t-value	df	2-Tail Sig	SE of Diff	CI for Diff
Equal	-1,79	107	,077	1,396	(-5,263; ,273)
Unequal	-1,67	64,44	,100	1,494	(-5,481; ,491)

ANEXO G.3:**ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE ENTRE EL SEXO Y EL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS EMPLEADOS.**

Equation Number 1 Dependent Variable.. Nivel de instrucción.

Block Number 1. Method: Enter Sexo

Variable(s) Entered on Step Number

1.. Sexo

Múltiple R	,03305
R Square	,00109
Adjusted R Square	-,00824
Standard Error	1,32389

Análisis de Varianza

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regresión	1	,20502	,20502
Residual	107	187,53810	1,75269

F = ,11698 Signif F = ,7330

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Sexo	,090476	,264536	,033046	,342	,7330
(Constant)	2,242857	,158235		14,174	,0000

End Block Number 1 All requested variables entered.

ANEXO G.4:**ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE ENTRE EL SEXO Y EL NIVEL DE INSTRUCCIÓN CON EL CARGO DE LOS EMPLEADOS.**

Equation Number 1 Dependent Variable.. Cargo del Empleado

Block Number 1. Method: Enter Sexo y Nivel de instrucción

Variable(s) Entered on Step Number

1.. Nivel de instrucción

2.. Sexo

Múltiple R	,78858
R Square	,62186
Adjusted R Square	,61473
Standard Error	,29715

Análisis de Varianza

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regresión	2	15,39255	7,69628
Residual	106	9,35974	,08830

F = 87,16112 Signif F = ,0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Sexo	,070245	,059408	,070660	1,182	,2397
Nivel inst.	,284336	,021699	,783080	13,104	,0000
(Constant)	,676561	,060249		11,229	,0000

End Block Number 1 All requested variables entered.

ANEXO G. 4.1:

ANÁLISIS DE VARIANZA ENTRE EL NIVEL DE INSTRUCCIÓN Y EL CARGO DEL EMPLEADO.

Source	D.F.	Sum de Cuadrados	Media Cuadrados	F Ratio	F Prob.
Entre Grupos	3	17,5523	5,8508	85,3236	0,0000
Dentro Grupos	105	7,2000	0,0686		
Total	108	24,7523			

Múltiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J)-MEAN(I) \geq ,1852 * RANGE * SQRT(1/N(I) + 1/N(J))$
 with the following value(s) for RANGE: 4,02

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

```

G G G G
r r r r
p p p p

1 2 3 4

```

Mean	NIVEL	
1,0000	Grp 1	
1,0000	Grp 2	
1,6000	Grp 3	**
2,0000	Grp 4	***

ANEXO G.5:

**ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE ENTRE LAS VARIABLES DEL
ESTUDIO Y LA IMAGEN PERCIBIDA DEL TIPO DE
SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN.**

Equation Number 1 Dependent Variable.. Imagen Percibida de los Tipos de Sistema de
Dirección y Gestión.

Block Number 1. Method: Enter

Sexo; Nivel de instrucción; Cargo del Empleado; Contacto con la Organización; Antigüedad
en la organización.

Variable(s) Entered on Step Number

- 1.. Años
- 2.. Cargo del Empleado
- 3.. Sexo
- 4.. Contacto con la Organización
- 5.. Nivel de instrucción

Múltiple R	,19417
R Square	,03770
Adjusted R Square	-,00901
Standard Error	20,90686

Análisis de Varianza

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regresión	5	1763,85315	352,77063
Residual	103	45020,95419	437,09664

F = ,80708 Signif F = ,5472

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
Sexo	4,552337	4,266969	,105330	1,067	,2885
Nivel in	-2,499622	2,480546	-,158345	- 1,008	,3160
Cargo	-,533087	6,919026	-,012262	- ,077	,9387
Horas	-,094487	1,259593	-,007669	- ,075	,9403
Años	,050571	,302226	,017147	,167	,8674
(Constant)	164,950749	13,096640		12,595	,0000

End Block Number 1 All requested variables entered.

ANEXO G.6:

ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE ENTRE TODAS LAS VARIABLES DEL ESTUDIO Y LA IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN.

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. Identificación con la Organización.

Block Number 1. Method: Enter

Sexo; Antigüedad; Cargo del empleado; Contacto diario; Nivel de instrucción; Tipo de Sistema.

Variable(s) Entered on Step Number

- 1.. Tipo de Sistema.
- 2.. Antigüedad en la organización.
- 3.. Cargo del empleado.
- 4.. Sexo.
- 5.. Contacto Diario con la organización.
- 6.. Nivel de instrucción del empleado.

Múltiple R ,31200
 R Square ,09734
 Adjusted R Square ,04424
 Standard Error 3,26020

Análisis de Varianza

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regresión	6	116,91341	19,48557
Residual	102	1084,15081	10,62893

F = 1,83326 Signif F = ,0999

-----Variables in the Equation -----

Variables	B	SE B	Beta	T	Sig T
Tipo de Sistema.	0,02571	0,669055	0,067600	0,700	0,4857
Antigüedad	0,05194	0,047135	0,109936	1,102	0,2730
Cargo del empleado	-0,22124	1,078980	-0,031761	-0,205	0,8379
Sexo	0,46812	0,669055	0,067600	0,700	0,4857
Contacto Diario	0,07668	0,196426	0,038847	0,390	0,6971
Nivel de instrucción	0,63955	0,388717	0,252859	1,645	0,1030
(Constant)	9,09188	3,254934		2,793	0,0062

ANEXO G. 6.1:

ANÁLISIS DE VARIANZA ENTRE LA IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN Y LAS IMÁGENES PERCIBIDAS DE LOS TIPOS DE SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN.

Source	D.F.	Sum de Cuadrados	Media Cuadrados	F Ratio	F Prob.
Entre Grupos	2	43,2347	21,6173	1,9791	,1433
Dentro Grupos	106	1157,8296	10,9229		
Total	108	1201,0642			

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,6534	2	106	,522

Múltiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if

$$\text{MEAN}(J) - \text{MEAN}(I) \geq 2,3370 * \text{RANGE} * \text{SQRT}(1/N(I) + 1/N(J))$$

with the following value(s) for RANGE: 3,51

- No two groups are significantly different at the ,050 level

Anexo H:

**Coeficiente de Correlación de orden cero entre
las variables consideradas en el estudio:
Determinación de multicolinealidad.**

ANEXO H:

COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE ORDEN CERO ENTRE
LAS VARIABLES CONSIDERADAS EN EL ESTUDIO:
DETERMINACIÓN DE MULTICOLINARIDAD

	Identificac.	Sistema	Sexo	Contacto	Nivel	Años
Identificac.	1,0000 (109) P= ,	,1325 (109) P= ,170	,1016 (109) P= ,293	,0233 (109) P= ,810	-,1610 (109) P= ,094	,0097 (109) P= ,920
Sistema	,1325 (109) P= ,170	1,0000 (109) P= ,	,1089 (109) P= ,260	,0414 (109) P= ,669	,2143 (109) P= ,025	,1635 (109) P= ,089
Sexo	,1016 (109) P= ,293	,1089 (109) P= ,260	1,0000 (109) P= ,	,0257 (109) P= ,791	,0330 (109) P= ,733	,1702 (109) P= ,077
Contacto	,0233 (109) P= ,810	,0414 (109) P= ,669	,0257 (109) P= ,791	1,0000 (109) P= ,	-,1376 (109) P= ,154	,2326 (109) P= ,015
Nivel	-,1610 (109) P= ,094	,2143 (109) P= ,025	,0330 (109) P= ,733	-,1376 (109) P= ,154	1,0000 (109) P= ,	,1395 (109) P= ,148
Años	,0097 (109) P= ,920	,1635 (109) P= ,089	,1702 (109) P= ,077	,2326 (109) P= ,015	,1395 (109) P= ,148	1,0000 (109) P= ,
Cargo	-,1229 (109) P= ,203	,1591 (109) P= ,098	,0965 (109) P= ,318	-,1985 (109) P= ,039	,7854 (109) P= ,000	,1197 (109) P= ,215

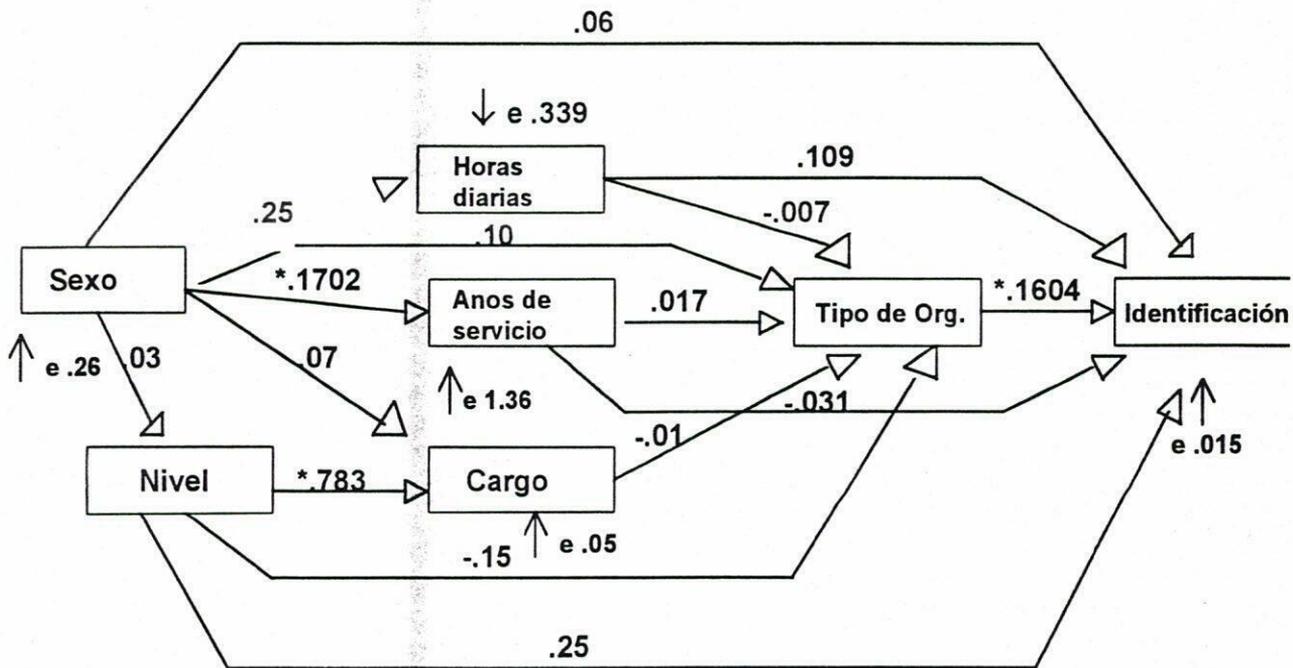
(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

ANEXO I:

Modelos de Análisis de Ruta.

ANEXO I:

Modelo de Análisis de Ruta.



Relaciones Significativas entre Variables.

