TESIS
GRHRI 2003
05

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
Y RELACIONES INDUSTRIALES.

Trabajo de Grado de Maestría

CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

presentado por
Ollarves Levison Yolibet Cecilia;
para optar al título de
Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Tutor
Alvarez Guillermo

Caracas, 02 de junio de 2003

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la oportunidad de aprender,
a través de esta experiencia.

A la vida por la oportunidad de descubrir herramientas de vital importancia, para proseguir la misión de vida que Dios me ha encomendado.

A mi hija, Alejandra Celeste, por ser mi sol de cada mágico día.

A mi esposo, Luis Arturo por su amor y solidaridad.

A mi madre por haberme inculcado el poder de la dedicación y de los principios fundamentales que dan sentido a mi vida.

Al Prof. Guillermo Alvarez por su sabiduría y por marcar mi historia universitaria, a través de su academia.

A la Prof. Renié Dubs por su paciencia y asesoría académica.

A la Prof. Irma Huncal por su confianza y visión
en las generaciones del futuro.

INDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	ii
INDICE GENERAL	iii
INDICE DE CUADROS	iv
INDICE DE GRÁFICOS	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
Contexto del Estudio	10
Enunciado del Problema	15
Objetivos de Estudio	20
Justificación e Importancia del Estudio	22
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA	25
Fundamentos Teóricos	25
Bases Conceptuales del Estudio	54
Estudios e Investigaciones relacionadas con el estudio	62
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	71
Sistema de Hipótesis de Investigación	71
Sistema de Variables	72

Tipo de Estudio 75
Diseño de Estudio..... 76
Población 77
Muestra..... 79
Técnica..... 80
Instrumentos..... 80
Estructuración del Instrumento 86
Procedimiento..... 87
Análisis de Datos..... 88

CAPÍTULO IV: RESULTADOS 89
Análisis Descriptivo 89
Análisis Inferencial..... 107

CAPÍTULO V: INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.. 114

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.. 123
Conclusiones 123
Recomendaciones..... 125

REFERENCIAS 127

ANEXOS 132
Anexo A: Carta de Presentación 132
Anexo B: Cuestionario de Cultura Organizacional 133
Anexo C: Escala de Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo 134

INDICE DE CUADROS

N°	Contenido	pp.
1	Distribución de la Percepción de los Docentes en cuanto a la Cultura Actual	90
2	Descriptivos de Tendencia Central de la Cultura Actual	91
3	Descriptivos de Variabilidad de la Cultura Actual	93
4	Tendencia Predominante de la Cultura Organizacional Actual	94
5	Distribución de la Percepción de los Docentes en cuanto a la Cultura Preferida	96
6	Descriptivos de Tendencia Central de la Cultura Preferida	96
7	Descriptivos de Variabilidad de la Cultura Preferida	98
8	Tendencia Predominante de la Cultura Organizacional Preferida	99
9	Descriptivos de las Propiedades Motivantes del Puesto	101
10	Distribución de las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo	102
11	Puntaje Obtenido de las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo	103
12	Distribución de los Docentes por Tipología Cultural y Nivel de Motivación del Puesto (Actual)	105
13	Distribución de los Docentes por Tipología Cultural y Nivel de Motivación del Puesto (Preferida)	106
14	Nivel de Significación de la Prueba T con respecto a la Cultura Actual	108

15	Nivel de Significación de la Prueba T con respecto a la Cultura Actual	109
16	Análisis Factorial de Varianza de la Cultura Organizacional y el Nivel Motivacional del Puesto	110
17	Relación entre la variable Independiente: Cultura Organizacional (Actual y Preferida) y la Variable Dependiente del Puesto.	112

INDICE DE GRÁFICOS

N°	Contenido	pp.
1	Tendencia de la Cultura Organizacional Actual	95
2	Tendencia de la Cultura Organizacional Preferida	100

Cultura Organizacional y Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo en una Institución de Educación Superior

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue, establecer si existía asociación entre la percepción de la cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto en docentes universitarios pertenecientes al Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio(IMPM), Sede Los Dos Caminos; subsistema de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). La muestra seleccionada estuvo constituida por (40) cuarenta docentes ordinarios. El análisis de los datos se orientó por un lado, a determinar la tipología cultural según la Teoría de Roger Harrison, existente en el IMPM, tanto en la actualidad como en términos de preferencia; y por otro lado, determinar el perfil motivacional de los docentes universitarios encuestados, a partir de la Escala de Propiedades motivantes del puesto, de Hackman y Oldham; para posteriormente, determinar la relación entre ambas variables de estudio. Se utilizó el análisis estadístico, tanto descriptivo como inferencial; en el que se estimó un nivel de significación del 95% y 5% de error. Los resultados de este estudio permiten afirmar que existe una cultura organizacional predominante orientada a la tarea, aunque la orientada al poder es la preferida; y los docentes encuestados tienen un perfil de motivación medio de motivación, en el que predominan los factores de identidad de la tarea y variedad. En cuanto a la relación entre la Cultura Organizacional del IMPM, y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo de acuerdo a la percepción de los encuestados en esta institución, es significativa. Asimismo, el análisis de estas variables psicosociales facilitaron su conocimiento y comprensión, lo que pudiera servir de insumos estratégicos para la planificación de recursos humanos en el sector universitario.

Descriptores: Actividad Laboral, Cultura Organizacional, Teorías Motivacionales, Motivación Laboral, Propiedades Motivantes del Puesto.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la sociedad venezolana atraviesa escenarios laborales en los cuales lo único constante es el cambio. La educación venezolana no escapa a esta realidad, por lo que se puede afirmar que se encuentra en un momento histórico de transformación, en el que las instituciones universitarias tienen un rol estratégico y protagónico como agentes de cambio.

Algunos autores, como Tûnnermann (1998) han enunciado las fallas y deficiencias que caracterizan a este sector educativo, las cuales se han visto reflejadas en el perfil de los egresados de estas instituciones, así como en el nivel de productividad intelectual de sus miembros y de la propia organización. En este contexto, parafraseando al Dr. Arturo Uslar Pietri (1996), cobra vigencia la necesidad de desarrollar un sistema educativo, con una nueva mentalidad, orientada hacia el esfuerzo productivo y hacia la cultura de los valores y de la solidaridad, lo cual contribuirá a incrementar "nuestro capital humano y social".

En este orden de ideas, el reto para el sector universitario es tomar acciones a tono con las demandas derivadas de la globalización, las nuevas tecnologías de la información y comunicación, así como de su entorno socio-histórico; a fin de que pueda optimizar la calidad de sus miembros y de su servicio en una sociedad altamente dinámica. Por consiguiente, es de vital relevancia realizar procesos de introspección organizacional para lograr establecer las estrategias idóneas capaces

de impulsar el desarrollo de estas instituciones de educación superior, tanto como de los miembros que las conforman, en términos de calidad y pertinencia social.

Dada la trascendencia que posee el conocimiento y la comprensión de cada una de los factores que intervienen en la dinámica universitaria, esta investigación tuvo como objetivo investigar la relación existente entre la cultura organizacional de una institución de educación superior, específicamente en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio; y las propiedades motivacionales del puesto de trabajo de los docentes universitarios adscritos a ésta.

En cuanto a la estructuración de este trabajo, se organizó en cinco capítulos: *el primero* referido al Planteamiento del Problema, en el cual se describen el contexto, el enunciado del problema, los objetivos y la justificación; *el segundo* en el que se aborda la Revisión de la Bibliografía donde se exponen los fundamentos teóricos y los antecedentes; *el tercero* en el que se especifican los aspectos fundamentales de la Metodología; *el cuarto*, en el cual se describen los resultados obtenidos de la ejecución de la investigación; *un quinto* de Interpretación de Resultados y *un sexto* de Conclusiones y Recomendaciones. Para cerrar a posteriori, con las referencias consultadas y los anexos que complementaron la investigación.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

En este capítulo, se expone el contexto del estudio, el enunciado del problema, el objeto general y los específicos; concluyendo con la justificación e importancia del presente estudio.

CONTEXTO DEL ESTUDIO

Chiavenato (2000); Robbins(1999); Kreitner y Kinicki (1997) y Daft y Steers (1992); coinciden en afirmar que una organización como entidad social sólo existe cuando dos o más personas interactúan y se juntan para cooperar entre sí y alcanzar una o varias metas comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativas individuales.

En este sentido, es importante destacar que dichos propósitos se concretarán en la medida en que las personas que pertenecen a una organización, puedan establecer un contrato psicológico sólido que les facilite desenvolverse de manera armónica con los valores, normas y metas que buscan determinar el comportamiento organizacional (la cultura organizacional predominante), en virtud de las ventajas derivadas de los "... efectos que tiene sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales del personal y sobre el logro de los objetivos de la organización" (Chruden y Sherman, 1990, p. 280). Es

decir, que la satisfacción individual de los miembros de una organización favorece la obtención de metas organizacionales.

En ese orden de ideas, una de las áreas de interés de los responsables de las organizaciones debería ser conocer el grado en el cual los sujetos miembros perciben los valores y normas de una organización como estimulantes e incentivadores para una mayor integración individuo-organización, individuo-trabajo, y para un óptimo desempeño en el trabajo; pero también cuán motivante es el puesto de trabajo para el logro de esos propósitos.

Kreitner y Kinicki (1997), así como Robbins (1999) reseñan que la motivación está representada por aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, dirección y persistencia de acciones voluntarias dirigidas a objetivos, a saber: sentido de importancia experimentado, sentido de responsabilidad ejercitado y conocimiento de los resultados; que generan motivación interna para el trabajo, alientan la satisfacción laboral y perseverancia porque se refuerzan a sí mismos; pero que además pueden ser producidas por cinco características laborales, descritas por Hackman y Oldham, citados por Sherman, Bohlander y Snell (1999): variedad de destrezas, identidad, importancia de tareas, autonomía y feedback.

Cada una de esas dimensiones influyen en el desempeño laboral de un individuo, lo cual supone que un puesto de trabajo posee características motivantes que de acuerdo a los trabajos de Hackman y Oldham, se combinan para generar los llamados tres estados psicológicos: (a) experimentación de la importancia del trabajo, (b) responsabilidad sobre sus resultados y (c) reconocimiento de los

mismos; pero que además contribuyen a mejorar el desempeño ocupacional, la motivación interna, satisfacción y estima propias, satisfacción laboral, disminución del ausentismo y la rotación, favoreciendo el logro de los objetivos organizacionales. No obstante, dicho modelo parece funcionar mejor cuando los empleados poseen el deseo psicológico de tener puestos que impliquen autonomía, variedad, responsabilidad y retos.

Para Robbins (1999) la personalidad de una organización o variable interventora en el desempeño y en la organización, se define como cultura organizacional, motivado a que sus miembros forman una percepción subjetiva global organizativa, basada en factores como el grado de tolerancia, sentido de equipo y apoyo colectivo, lo cual tiene incidencia en los procesos de planificación, organización, dirección, control y coordinación. En consecuencia, es importante afirmar que cada organización creerá su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generen climas laborales ideosincráticos, "...tan particulares como las huellas digitales" (Pegan, 1998, p.1.).

En este sentido, se puede aseverar que la cultura organizacional es un elemento integrador y a su vez es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano, de la aceptación de ésta dependen los niveles de productividad y el clima organizacional en el que se consoliden los objetivos, por eso es estratégica para orientar a la organización al éxito, porque representa el patrón conductual a seguir, las creencias y los valores compartidos por sus miembros.

Harrison citado por Vásquez (1990), conceptualiza la denominada "Tipología de las Ideologías Organizacionales", como sistemas de pensamiento que determinan el carácter de las organizaciones y por lo tanto afectan la conducta de la gente, su habilidad de encarar efectivamente sus necesidades y demandas y su manera para tratar con el ambiente externo. Desde esta perspectiva, como trabajo conceptual plantea cuatro organizaciones ideológicas, que se orientan: (a) al **poder** que domina el medio y no acepta ninguna oposición; (b) hacia un **rol** específico, en la cual existe preocupación por la legalidad, legitimidad y responsabilidad; (c) hacia un **objetivo** específico, evaluada en términos de contribuciones a logros llamados super ordenados; y (d) a la **persona** que circunscriben su existencia al servicio de las necesidades de sus miembros.

Para este teórico, la ideología de una organización es más que un grupo de presupuestos, implica la comprensión del comportamiento de sus miembros, lo cual avizora su funcionamiento y efectividad. De allí la relevancia de estudiar la cultura de una organización en virtud de que está asociada con los valores y la motivación de los empleados y por supuesto, tiene que ver con lo que Robbins (1999) denomina la esencia de la vida organizacional: el puesto de trabajo, concebido como la suma de tareas que delimita los deberes y responsabilidades de cada uno de los miembros de una organización, el cual dependiendo de su diseño puede contribuir con la eficiencia organizacional y con la satisfacción de los empleados en el mismo.

Uno de los modelos que se aproxima con mayor precisión a las características de un empleado motivado, satisfecho y productivo, es el estudio de Hackman y Oldham, lo que pareciera indicar que dichos puestos de trabajo deben tener factores motivantes que impulsen a

sus ocupantes a reforzar la cultura dominante de la organización, ya que como plantea Denison (1991), la cultura entendida como el conjunto de parámetros que determina el ambiente laboral, afecta el rendimiento y la productividad de la organización.

En consecuencia, la cultura de una organización debería ser planificada e implantada por la alta gerencia, de tal forma que el conjunto de requerimientos culturales, entre ellos, los puestos de trabajo, faciliten la obtención de cohesión interna, motivación, productividad y competitividad en el desarrollo de las actividades laborales de sus ocupantes, quienes al verse impactados por los efectos de estas variables, pudieran conducir a las organizaciones al éxito o fracaso del negocio en cuestión.

En correspondencia con lo anterior, una organización educativa demanda de su cultura una serie de características y de su recurso humano, un perfil de motivación laboral específico para su desempeño, que responda a los requerimientos y exigencias de su entorno. Sin embargo, ¿cuáles son las características de esa cultura dentro de se ese ámbito educativo y cuál es el perfil de motivación laboral de sus miembros que permiten dar respuestas asertivas?.

De tal forma que indagar esta realidad podría ser clave para instituciones de formación docente, específicamente en el sector universitario, porque por un lado permitiría determinar que actitudes o comportamientos predisponen a los miembros de una organización educativa, considerando su misión de servicio. Por otro lado, proporcionaría la descripción de los elementos que pueden influir en la motivación y en la conducta laboral de estos sujetos, pues la comprensión de estos aspectos tiene incidencia sobre el papel que

debe jugar un docente en pro de la eficacia de la misión organizacional y la efectividad de su desempeño, la cual debe alinearse con las demandas de su contexto, en términos de pertinencia social.

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En Venezuela, las Universidades se ubican en el nivel superior del sistema educativo actual y se definen de acuerdo al Artículo 1° de la Ley de Universidades (1970) como comunidades de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentes de la humanidad. Pueden ser generadoras de conocimientos en el campo de las ciencias, el arte y la educación, por lo que deben estar alineadas en función de una misión y visión corporativa, pues a través de la investigación y orientadas por la pertinencia social, podrán "... atender exigencias académicas y dar respuesta satisfactoria a las expectativas del contexto local, regional y nacional" (UPEL, 1996).

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), creada en enero de 1983, según el Decreto N° 12 del Ministerio de Educación, es una universidad nacional de amplia cobertura geográfica, que integra en la actualidad ocho instituciones de formación docente, cinco pedagógicos, tres rurales y uno andragógico, seleccionado para el estudio, conocido como Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), el cual está ubicado en la zona metropolitana de Caracas.

En estas instituciones educativas laboran entre otros, profesionales de la docencia, quienes pertenecen al personal académico de la Universidad y constituyen los actores de primer orden para educar, facilitar el aprendizaje, crear y difundir el saber, además de orientar los procesos de transformación de dichas instituciones, fundamentados en una cultura corporativa educativa en la que comparten principios, valores y metas.

Sin embargo, el docente universitario en el ejercicio de su rol profesional, se ve afectado por factores de distinta índole. Para atender a esas circunstancias y dar respuestas asertivas al entorno, las instituciones de educación superior implementan estrategias de motivación, formación y desarrollo para sus recursos humanos, enmarcadas dentro de las funciones clásicas del tríptico misional (docencia, investigación y extensión) expuestas por Ortega y Gasset, citado por Tûnnermann (1998), que además de permitirle el ascenso estatutario a cada una de las categorías académicas del escalafón (Instructor, Asistente, Asociado, Agregado y Titular), le potencien en el proceso de agregar un valor a la corporación, mediante la generación de productos intelectuales, que impulsen transformaciones a tono con los tiempos y las innovaciones.

Se deduce entonces que los docentes universitarios, dentro de la dinámica cultural de su entorno laboral, están expuestos a factores externos e internos que influyen en su comportamiento individual; por un lado, los patrones de comportamiento, valores, objetivos, políticas, condiciones de trabajo, puestos de trabajo, estructura organizativa, entre otros, relativos a la visión histórica institucional; y por otro lado, el conjunto de percepciones, necesidades, expectativas,

motivaciones, actitudes y competencias de carácter personal, que son determinantes en el fortalecimiento o no de la cultura organizativa a la cual pertenece.

Actualmente, la crisis educativa es uno de esos factores exógenos que ha penetrado en las universidades, y ha afectado a los docentes en su desempeño, y tal como lo afirma Lanz (2001), se requiere de cambios que sólo se lograrán con "cultura", es decir con transformaciones en la práctica del día a día, en el modo de entender el trabajo en las aulas y el currículo, entre otras concepciones educativas que han de ser superadas, a partir de su comprensión.

Por consiguiente, la gerencia estratégica universitaria y el sector gremial, para orientar a sus miembros hacia el éxito de las metas corporativas de la UPEL, deberían plantearse la necesidad de comprender esos factores corporativos y psicológicos de sus miembros; asumiendo de esta forma la responsabilidad en la administración del personal idóneo y en el fortalecimiento de una cultura con rasgos ideosincráticos propios que se fortalezcan a través de sus políticas y estrategias corporativas. Por lo tanto, deben identificarse, desarrollarse, promoverse, compensarse y motivarse a aquellos profesionales talentosos del sector universitario, para prepararlos para impulsar la visión y misión universitaria , a partir del posicionamiento de los niveles elevados de los cuadros gerenciales (Hax y Majluf, 2000).

En este orden de ideas, es importante realizar investigaciones acerca del perfil motivacional del trabajo de un docente universitario, no sólo por la misión histórica que poseen en la formación de innumerables

recursos humanos, sino porque de las características motivacionales de su labor diaria, dependerá sus niveles de satisfacción laboral y productividad.

Desde esta perspectiva, tomando como referencia la Teoría de la Tipología Cultural de Harrison y el modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham, se tratará de establecer la relación entre ambos factores, lo cual facilitará tener una aproximación de la posible vinculación entre las variables, dada su influencia en los procesos de productividad universitaria y satisfacción laboral.

Pareciera que el docente universitario, como ocupante de un determinado puesto de trabajo, debe mostrar un conjunto de características actitudinales que le impulsen a fortalecer la cultura institucional, coadyuvado por un conjunto de factores motivacionales intrínsecos al puesto y por elementos de significación compartida por la Universidad. En este orden de ideas, sería interesante indagar cuáles son esos factores motivacionales y esas características culturales de la institución seleccionada, según la percepción de los docentes universitarios del IMPM; debido a que estas variables pueden influir en el logro de los objetivos organizacionales, en su productividad y rendimiento; pero también en la selección de estrategias para promover la motivación laboral de sus miembros.

En este contexto, las preguntas que orientaron el presente estudio se plantearon en los siguientes términos:

A nivel General:

¿ En el sector universitario, qué relación existe entre las propiedades motivantes del puesto de trabajo del docente y la cultura organizativa?.

A nivel Específico:

En el caso de la UPEL, específicamente en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio,

¿ Cuáles son las características de la cultura organizacional actual de dicha institución, según los docentes ?

¿ Cuáles son las características de la cultura organizacional preferida de dicha institución, según los docentes ?

¿ Existen diferencias significativas entre la cultura organizacional actual y la preferida, según la percepción de los docentes?

¿ Cuáles son las propiedades motivacionales del puesto de trabajo, según los docentes ?

¿ Cuál es el nivel de motivación de los docentes universitarios, existente en este instituto de educación superior?

¿ Existe relación entre la cultura organizacional y el nivel de motivación en los puestos de trabajo, según la percepción de los docentes miembros ?.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

En concordancia con las preguntas de investigación, como objetivos del estudio se plantearon los siguientes:

Objetivo General

Determinar la relación de la cultura organizacional de una institución de educación superior en las propiedades motivantes del puesto de trabajo del docente universitario, específicamente en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

Objetivos Específicos

Determinar las características de la cultura organizacional actual en el contexto de la Tipología Cultural de Harrison, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, específicamente en el IMPM, según los docentes.

Determinar las características de la cultura organizacional preferida en el contexto de la Tipología Cultural de Harrison, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, específicamente en el IMPM, según los docentes.

Determinar el perfil motivacional del trabajo en el contexto de la Propuesta de Hackman y Oldham, de docentes universitarios de la UPEL, específicamente en el IMPM, según los docentes

Establecer la relación entre la tipología cultural actual y el perfil motivacional del docente universitario, específicamente en el IMPM.

Establecer la relación entre la tipología cultural preferida y el perfil motivacional del docente universitario, específicamente en el IMPM.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Tres razones justificaron el presente estudio:

a. Desde el punto de vista de las relaciones laborales y los recursos humanos, realizar un estudio de cultura organizacional es relevante porque permite tener una visión macro del sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, al conocerse los rasgos que la caracterizan e identifican como entidad social. Además es una variable que interviene en el desempeño de sus miembros y en la propia organización, lo cual es un insumo de primer orden para proyectos de productividad y competitividad a largo plazo, así como también representa un elemento fundamental para procesos de evaluaciones institucionales, cambios internos y para un desarrollo organizacional en el cual tanto la corporación, como sus integrantes se fortalezcan, mediante la obtención de sus objetivos, pudiendo crear un clima fundamentado en la identidad institucional, el compromiso y sentido de pertenencia, lo cual, sin duda, favorecerá la eficiencia y eficacia organizacional, además del desempeño profesional y la satisfacción laboral de sus miembros.

Con este trabajo se espera tener una aproximación de las características culturales del IMPM, a partir de un autor específico.

b. Desde una perspectiva social, el trabajo ha tenido una función preeminente, que ligada al esquema psicológico de cada individuo, guarda relación con sus motivaciones, pero que se ve influenciado

por diversas variables, entre ellas, la cultura de la organización a la cual pertenece; ya que dependiendo del grado de compatibilidad existente con el perfil psicológico de cada miembro, puede facilitar el aprovechamiento del potencial de cada individuo, grupo e incluso de la organización, medidos en términos de satisfacción, productividad y rendimiento. Sin embargo, para optimizar dichos recursos es necesario comprender y conocer la relación entre la cultura organizacional y las propiedades motivantes que pudieran tener los puestos de trabajo, dado el impacto que tienen sobre el comportamiento del individuo, grupos y la propia organización, considerando que existen motivaciones que pueden llevar a trabajar a una persona, bien sea por la satisfacción de sentirse activo, aprobado socialmente o quizás por necesidades extrínsecas, lo que contribuirá a optimizar el proceso de integración organizacional y desempeño en el puesto de trabajo.

En el contexto de la Educación Superior, específicamente en las Universidades Nacionales, es relevante lograr describir la cultura universitaria como resultado de un proceso de socialización, en el cual el aprendizaje grupal de creer en supuestos comunes, producto de patrones de percepción, pensamientos, sentimientos y conductas que proporcionan significados, estabilidad y comodidad, puede reducir conflictos y climas de ansiedad, tal como lo afirma Hirschrorn (1987), Menzies (1960) y Shein (1985) citados por Shein (1990). Pues, la cultura de una organización transmite un sentido de identidad y actúa como mecanismo de control al guiar y moldear el comportamiento de sus miembros en el desempeño de sus labores, lo cual resultaría clave en el proceso de adaptación e integración de los docentes universitarios al sector universitario.

En consecuencia, este estudio tratará de establecer si existe algún tipo de relación entre la cultura organizacional de un instituto de educación superior y las propiedades motivantes del puesto de trabajo del docente universitario, específicamente en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, lo que representa un aporte corporativo, ya que investigaciones en esta temática y en este contexto no han sido abordadas desde esta perspectiva, representando un insumo para el nivel estratégico de la organización universitaria.

c. Finalmente, aspira ser punto de referencia de posteriores investigaciones para estudiosos en el área de Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales en el sector universitario, pudiendo abrir posibilidades intelectuales hacia nuevos enfoques y perspectivas, que enriquezcan, confirmen o difieran de los resultados obtenidos en este estudio, lo cual debe propiciar la difusión de una línea de investigación gerencial en Educación Superior o estudios investigativos de libre iniciativa académica que contribuyan a partir del análisis de las variables psicosociales estudiadas, la realización de un aporte útil en el proceso de transformación del proceso educativo que demanda el contexto socio-educativo actual.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA

A continuación se exponen los fundamentos teóricos y el basamento conceptual del estudio, concluyendo con los estudios e investigaciones antecedentes o relacionadas.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Como fundamentos teóricos se desarrollarán tres aspectos, a saber: La Actividad Laboral, La Motivación y La Cultura Organizacional .

1.1. La Actividad Laboral: Significado y Factores Intervinientes

Para comprender el significado de la actividad laboral y los factores que influyen en su desarrollo, es necesario analizar la concepción del trabajo como actividad humana y la organización como escenario para ésta, así como sus factores intervinientes.

1.1.1. La Concepción del Trabajo como Actividad Humana.

Para González Vadillo (1993) el trabajo humano es aquella actividad caracterizada por ser la más extendida por el nivel de energía y tiempo que se le dedica, pero además por constituir un instrumento que permite al hombre cambiar, tanto el medio ambiente, como a sí misma; y por último por representar una fuente esencial de satisfacción de las necesidades personales y por lo tanto, elemento coadyuvante para el desarrollo personal del ser humano.

El origen de la palabra *labor*, viene del latín *labore*, que significa vacilar bajo una carga demasiado pesada, y *laborare* cuya acepción es penar, realizar un esfuerzo. No obstante, desde el siglo XV estas palabras se fueron sustituyendo por el término *travail*, gracias a la influencia francesa, cuyo sentido refería al madero para trabar a los animales al banco de tres pies, donde se torturaba a los condenados.

A juicio de González Vadillo (1993) el origen de la palabra mencionada acuñaba una significación negativa que culturalmente se tenía, debido a que representaba fuente de subsistencia, más no de satisfacción; es decir que existía incompatibilidad entre las demandas de desarrollo económico y crecimiento psicosocial. Sin embargo, la tesis planteada se enfocó en cómo hacer el cambio de actitud que permitiera superar las aparentes incompatibilidades y las respuestas a considerar derivaron en tres aspectos fundamentales: (a) progreso del conocimiento, (b) desbloqueo de la carga emocional que encierra todo prejuicio y (c) promoción de una cultura que valore, refuerce y estimule un perfil conductual diferente.

En este sentido, se puede afirmar que distintos factores han ido formando la actitud hacia el trabajo y en consecuencia han configurado una idea de trabajo, que ha ido evolucionando desde el asentamiento agrícola-artesano, pasando por distintos modelos sociales y organizativos asociados a la prestación de la actividad laboral, así como los valorativos vinculados al inconsciente colectivo-cultural, hasta llegar a una valoración del trabajo desde todas las instancias sociales, en la que el trabajo es fuente de satisfacción. Además el trabajo es reconocido como: la primera manifestación de la actividad creadora humana, el medio de dar respuesta al reto de

adaptación al medio, fuente de rendimiento organizacional y elemento integrante de un sistema de relaciones industriales.

Este nuevo "contrato social" es un cambio favorable, pues los individuos han sido liberados de la obligación de tener que labrar su identidad, exclusivamente, a partir del trabajo (Goffe y Jones, 2001, p.35).

En Venezuela, el trabajo es visto más como fuente necesaria de ingresos que como una fuente de satisfacción, no obstante, se combina con la satisfacción personal y familiar, es decir, en este caso se tiende al equilibrio entre el trabajo y la vida personal, pues hay grandes diferencias grupales según la actividad, nivel socioeconómico y educativo y, por supuesto, entre unas organizaciones y otras (Granell, Garaway y Malpica, 1997, p. 65).

En otro orden de ideas, la calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, por lo tanto, los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la organización, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

No obstante, la calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización, aunque los individuos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones realizadas y reseñadas por Mariselli (2001) en su artículo de Clima Organizacional, durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos:

a. En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. Los miembros de la organización se retiran psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

b. La segunda conclusión es que la mayor parte de los individuos considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. Cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

De allí la relevancia de que la gerencia estratégica de una organización, lleve a cabo un proceso mediante el cual se precisen las tareas y la autoridad de cada puesto de trabajo; es decir, lo que denominan Gibson y cols. (1997) el diseño de un puesto de trabajo.

De hecho señalan Gibson y cols. (1997) que durante la última década se creó una filosofía de gestión llamada "calidad de vida laboral", que contribuyó a mejorar la dignidad del empleado, realizando cambios culturales y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal, a través de la implementación de técnicas orientadas a: (a) identificar las necesidades prioritarias de los miembros y de la organización; y (b) suprimir cualquier obstáculo que exista en el lugar

del trabajo y que suponga una frustración para esas necesidades; a fin de optimizar la eficacia personal de cada miembro.

1.1.2. La Organización: escenario de la actividad humana

Desde hace varias décadas las organizaciones han estado evolucionando conforme a las necesidades y expectativas del entorno, hasta convertirse en sistemas abiertos y complejos, en constante y dinámica interacción, que tratan de alcanzar metas y realizar tareas a diferentes niveles y en grados diversos de complejidad, desarrollándose a medida que la interacción con medios cambiantes determinan nuevas adaptaciones internas (Shein, 1982, p.210).

En este orden de ideas, Chiavenato (2000); Robbins(1999); Kreitner y Kinicki (1997) y Daft y Steers (1986) definen a las organizaciones como sistemas sociales en los cuales cooperan dos o más personas para alcanzar metas y objetivos comunes, en una forma más eficaz y eficiente en un entorno dinámico.

Desde este punto de vista, según Kast y Rosenzweig (1996) las organizaciones se componen de cinco subsistemas fundamentales: (a) objetivos y valores organizacionales; (b) tecnológico: el cual está referido al conjunto de conocimientos, técnicas, equipos, procesos e instalaciones empleadas en la transformación de insumos en productos; (c) psicosocial o social: que involucra el comportamiento individual y la motivación, relaciones de rol y status, dinámica de grupos y redes de influencia; (d) estructural: que supone la división y organización de actividades, por lo que se relaciona con las formas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo y (e) administrativo, llamado también gerencial: que juega un papel importante en la

determinación de objetivos, planeación, diseño de la organización, control de actividades y en la relación con su medio ambiente.

En consecuencia, las características culturales de cualquier organización serán determinantes en el comportamiento de los individuos y grupos que la constituyen, ya que forman parte de una estructura que fija las pautas formales de acción, ejerce influencia en el diseño de los puestos de trabajo y en el diseño de la propia organización; pero que además participan de los distintos procesos de comunicación, toma de decisiones, socialización, desarrollo profesional, recompensas y evaluación que dinamizan las organizaciones (Gibson y col., 1997, cap. I).

Para Kast y Rosenzweig (1996) este enfoque de sistemas representa una herramienta para facilitar un diagnóstico efectivo de situaciones complejas e incrementar la asertividad en la toma de decisiones.

Para los propósitos de esta investigación se adoptará el concepto de organización como un sistema social abierto, que se encuentra en un contexto determinado, en el cual se ejecutan actividades laborales y se plantean propósitos que se aspiran alcanzar.

1.1.3. Factores intervinientes en la Actividad laboral.

Las organizaciones en un intento de volverse más eficaces, se rediseñan, por lo que se hace énfasis en unidades de trabajo más pequeñas, con menos niveles de jerarquización, menos empleados y más descentralizada. De tal forma, que a medida que se manifiesta la reestructuración organizacional, los gerentes aspiran que los miembros de la organización se desempeñen con independencia y flexibilidad para satisfacer las demandas del cliente; pero para hacer

esto, requieren que las personas más próximas a la información y que participan de manera directa en el producto o servicio que se ofrece, tomen decisiones con el objetivo de desarrollar puestos y unidades básicas de trabajo que sean lo bastante adaptables para prosperar en un mundo que cambia a gran velocidad.

En tal sentido, es relevante definir el significado de un puesto como un grupo de actividades y deberes relacionados. De manera ideal, las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas, las cuales deberán ser claras y distintas de los otros puestos para reducir al mínimo la incertidumbre, el conflicto entre los empleados y permitirles saber el nivel de expectativas de la organización a la que pertenecen.

Chruden y Sherman (1990) plantean la existencia de siete factores que se relacionan con el desempeño satisfactorio de la actividad laboral, a saber: contenido del trabajo, tareas que se ejecutan, control del trabajo, supervisión, organización y administración, oportunidades para progresar, remuneración y otras prestaciones financieras, compañeros de trabajo y condiciones de trabajo. Y adicionalmente, se encuentran el tipo de trabajo que una persona tiene, las condiciones económicas y sociales, la antigüedad en el puesto y las variables personales y demográficas a saber: edad, sexo, inteligencia, educación y personalidad.

Existen también otros factores como las exigencias físicas y las condiciones del mismo, grado de responsabilidad, grado de supervisión requerida y las consecuencias de los errores en el desempeño que forman parte de un entorno laboral (Gibson y cols., 1997).

En este sentido, Robbins (1999); Hellrrigel (1998) y Gordon (1997) sostienen que los motivadores en la actividad laboral derivan de las características del contenido del puesto: responsabilidad, autoestima, autonomía y crecimiento; los cuales satisfacen las necesidades de orden superior y producen la satisfacción laboral y a la vez se encuentran los factores extrínsecos como los de higiene que incluyen la política de administración, supervisión, técnica, sueldo, prestaciones, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales.

Sin embargo, en ocasiones se considera que el análisis del puesto es la piedra angular de la administración de los recursos humanos, debido a que la información que recoge sirve para diversas funciones, entre ellas contribuir a precisar los deberes, tareas o actividades correspondientes y ofrecer una descripción de las diferencias entre puestos de trabajo en cuanto a exigencias, actividades y conocimientos necesarios para desempeñarlos. Por ende, debe apoyarse en variados métodos para analizar puestos, a saber: (a) entrevistas; (b) cuestionarios; (c) observación; y (d) diarios.

En consecuencia, la definición sistemática y cuantitativa del contenido de un puesto, es proporcionada por el análisis del mismo, y constituye la base para diversas prácticas de administración de recursos humanos; específicamente, ofrece la posibilidad de justificar las descripciones de puestos y otros procedimientos administrativos en términos de tareas, deberes, procesos y comportamientos necesarios para el éxito del mismo. Sin embargo, es importante considerar otros factores como los avances tecnológicos, que muchas veces son tan acelerados que los puestos podrían llegar a ser obsoletos.

Una descripción de puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye, ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; no obstante, la mayoría contiene al menos tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones.

Para el nivel estratégico, las descripciones del puesto son una valiosa herramienta para las funciones de administración de recursos humanos, pero con frecuencia se asocian varios problemas con estos documentos, entre los que se incluyen los siguientes: (a) redacción inadecuada; (b) subutilización al cambiar las obligaciones o especificaciones; (c) transgresión de la ley al contener especificaciones que no se relacionan con el éxito en el puesto; y (d) limitación del alcance de las actividades del ocupante.

Así como las descripciones, el diseño de puestos, un derivado del análisis de los mismos, se interesa en su estructura, ya que según Gibson y cols. (1997) mediante este proceso se precisan las tareas y la autoridad de cada puesto de trabajo, a fin de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto y constituye una combinación de cuatro (4) aspectos básicos:

1. Objetivos organizacionales para cuya satisfacción se creó el puesto
2. Aspectos de ingeniería industrial, incluyendo maneras de volver eficiente el trabajo desde el punto de vista tecnológico. La ingeniería industrial, que evolucionó a partir de este movimiento, se dedica al análisis de métodos de trabajo y a establecer parámetros de tiempo, por lo que abarca el estudio de ciclos de trabajo para determinar cuáles elementos pueden modificarse,

cambiarse, reorganizarse o eliminarse, a fin de reducir el tiempo necesario para terminar el ciclo.

3. Preocupaciones ergonómicas, incluyendo las capacidades físicas y mentales de los trabajadores . también conocida como ingeniería humana y psicología del diseño, intenta ajustar las capacidades y eficiencias de las personas que han de desempeñar un trabajo, a través de la adaptación de todo el sistema de trabajo (el puesto, el entorno, las máquinas, el equipo y los procesos) para enlazarlo con las características humanas, y reducir al mínimo los efectos nocivos del descuido, la negligencia, y otras fallas humanas que de otro modo podrían provocar defectos de producto, daños al equipo o incluso heridas o la muerte a los miembros de una organización.
4. Contribuciones de los empleados. Si bien se han desarrollado varios programas para involucrar más a los empleados en las organizaciones, todos tienen un ingrediente común: la participación, en la toma de decisiones y en la ejecución de procesos básicos de trabajo en la organización.

Ahora bien, también es relevante estimar dentro de toda actividad laboral, el enriquecimiento del puesto, conceptualizado por Gibson y cols. (1997) como cualquier esfuerzo que vuelva más remunerador o satisfactorio el trabajo, agregando tareas más significativas al puesto. Los gerentes pueden usar cinco factores para enriquecer los puestos al considerar los siguientes aspectos:

- Reto: al elevar el nivel de dificultad y responsabilidad del puesto
- Respuesta y control: al permitir a los empleados retener más autoridad y control sobre los resultados del trabajo.
- Retroinformación: al proporcionar directamente a los empleados, informes de desempeño individuales o por unidad

- Nuevos Conocimientos: al agregar al puesto nuevas tareas que requieran capacitación, crecimiento y quizás trabajo en equipo.
- Especialidad: al asignar a las personas tareas específicas, permitiéndoles así convertirse en expertos.

Tal como lo afirma Paquin (1993) un trabajo enriquecedor permite asumir un papel importante en el proceso de toma de decisiones, ya que le facilita la participación en la planeación, organización, dirección y control de su propio trabajo. Pero además en la obtención de la principal ventaja: la eficacia, traducida en una mejora de la calidad y cantidad de los bienes y servicios producidos.

A pesar de los beneficios que es posible alcanzar mediante el enriquecimiento del puesto, éste no debe considerarse una panacea para superar los problemas de producción y el descontento de los empleados, debido a que los programas de enriquecimiento de los puestos tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en algunos puestos y situaciones de trabajo que en otros. En consecuencia, no representan la solución a problemas como la insatisfacción por el sueldo, las prestaciones sociales o la inseguridad en el empleo.

1.2. La Motivación Laboral

Para comprender el significado de la motivación laboral, es importante analizar el significado del término motivación, las características de la motivación humana, y una reseña de las teorías motivacionales; para luego concluir con las características de la conducta laboral motivada.

1.2.1. La Motivación humana.

Las organizaciones como sistemas sociales están integradas por individuos, que interactúan y reaccionan en escenarios de su medio, tanto culturales como organizacionales, así que los patrones individuales de conducta son el resultado de variados y complejos factores y representan parte integral del sistema psicosocial.

Para Chiavenato(2000) y Kast y Rosenzweig (1996) los individuos son similares en cuanto a que todo comportamiento es causado, motivado y orientado hacia un propósito; poseen variaciones individuales en comportamiento que ocurren como consecuencia de diferencias en los procesos de percepción, cognición y motivación que facilitan la evolución de un sistema de valores y conocimientos personales, que es significativo como mediación entre estímulo y respuesta.

González Vadillo (1993) y Daft y Steers (1992) coinciden en definir la motivación como la presión interna surgida de una necesidad que genera un estado energizador que impulsa, dirige y sostiene el comportamiento humano, hacia el logro de alguna meta; es decir que implica un proceso cíclico que consta de necesidad individual, respuesta y meta.

Mientras que, Kreitner y Kinicki (1997) refieren que la motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a objetivos, a saber: sentido de importancia experimentado, sentido de responsabilidad ejercitado y conocimiento de los resultados; que generan motivación interna para el trabajo, alientan la satisfacción laboral y la perseverancia porque se refuerzan a sí mismos; pero que además pueden ser producidas por cinco características laborales:

variedad de destrezas, identidad e importancia de tareas, autonomía y feedback.

En otro orden de ideas, las organizaciones para mantener un alto grado de compromiso y esfuerzo, tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

En este orden de ideas, considerando la individualidad de los miembros de una organización, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses, y en consecuencia, difieren en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Pero, cabe acotar que las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas.

En ese mismo contexto, Gordon (1997) señala que: "todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación".

En esta investigación, se considerará a la motivación como: (a) variable que afecta y explica el comportamiento; (b) resultado de los supuestos con los cuales funciona la organización; (c) factor principal de la conducta; (d) elemento indispensable para organizaciones de alto nivel de funcionamiento y; (e) condición interviniente del desempeño ocupacional (Kast y Kahn, 1997; Daft y Steers, 1997; Shein, 1990; Gibson y cols., 1997).

1.2.2. La Motivación laboral.

El trabajo humano ha adquirido un papel prioritario en la cultura de la sociedad actual por sus características económicas, pero también tiene incidencia en el ámbito personal de cada individuo. Sin embargo, es en el siglo XX, a criterio del autor González Vadillo (1993) cuando la valoración del trabajo trascendió todas las instancias sociales y se enfatizan las necesidades individuales y sociales del ser humano.

Sostienen Kast y Rosenzweig (1996) que el trabajo puede ser un medio de motivación, ya que factores como metas, trabajo enriquecido y retroalimentación acerca del desempeño inducen el comportamiento y son las bases de las expectativas de que el esfuerzo llevará al desempeño y de que éste será recompensado.

Cabe resaltar que el concepto de motivación humana, conduce al de clima organizacional, en virtud de que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo

social, necesidad de autoestima y de autorrealización; no obstante, la imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, debido a que la satisfacción depende de otras personas.

Por consiguiente, es importante convertir los trabajos tan significativos como sea posible, de allí que Robbins (1999) insista en que los gerentes deban comprender el diseño del puesto, para diseñar trabajos que afecten positivamente la motivación del empleado, partiendo del significado de la motivación como aquel aspecto energético del comportamiento y del desempeño ocupacional.

En este orden de ideas, es importante revisar las teorías que han surgido para explicar la motivación del empleado en sus diversas actividades.

Robbins (1999) afirma que existen diversas teorías de las características de la tarea, las cuales han intentado identificar los aspectos distintivos que subyacen en los puestos, además de cómo se combinan para formar diferentes puestos y la relación entre éstas y la motivación, la satisfacción y el desempeño de los miembros de una organización.

Para la **Teoría motivacional de Maslow** en 1943, los puestos capaces de producir mayor satisfacción en el empleado, son aquellos que logran satisfacer una mayor cantidad de necesidades no satisfechas de la jerarquía de necesidades, sean: fisiológicas, de seguridad, amor, estimación o autorrealización. La principal contribución a la investigación sobre el modelo de Maslow en el campo industrial, es la proporcionada por Porter, citado por Blum y

Naylor (1990), en la Universidad de California, quien llegó a las siguientes conclusiones fundamentales:

1) La ubicación vertical de las posiciones gerenciales parecía ser una variable importante en la determinación del grado en el cual se satisfacían las necesidades psicológicas.
2) Las diferencias mayores en la frecuencia de las deficiencias de satisfacción en las necesidades entre la gerencia baja y la de nivel medio, se producen en los campos de las necesidades de estima, seguridad y autonomía.
3) Las necesidades psicológicas de más alto orden son, relativamente, las menos satisfechas en ambos niveles gerenciales.
4) Parece que la autorrealización y la seguridad son áreas más importantes de satisfacción que las de la esfera social, estima y autonomía, de acuerdo con individuos en posiciones gerenciales a nivel bajo y medio.
5) La necesidad de autorrealización, constituye el área de necesidad más crítica de las estudiadas.
6) Mientras más alto sea el nivel jerárquico dentro de la organización, más favorables, relativamente, serán las actitudes de trabajo individuales en organizaciones grandes, en comparación con individuos pertenecientes a organizaciones pequeñas.

En 1972, surge desde una perspectiva empírica, la reformulación de la Teoría de Maslow, llamada la **Teoría de las necesidades de existencia, relación y crecimiento de Aldefer**; quien sostiene que es posible que se presenten en forma simultánea algunas de las necesidades de existencia (equivalente a las fisiológicas y seguridad de Maslow), las de relación (necesidad de amor de Maslow) y las de

crecimiento que incluye la categoría de estima y las características incluidas en la autorrealización (Robbins, 1999, p.174).

Otros factores que influyen para que las personas orienten su comportamiento hacia una mayor satisfacción laboral, son los planteados en 1947 con la **Teoría de McClelland**; ya que exponen tres necesidades determinantes de la conducta laboral: logro (impulso de sobresalir o lucha por el éxito), poder (necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían) y afiliación (deseo de relaciones interpersonales cercanas). Después de extensas investigaciones, se mencionan algunos hallazgos, como los expuestos por Robbins (1999):

a) Los individuos con alta necesidad de logro están más motivados y prefieren situaciones de trabajo con responsabilidad personal, retroalimentación y grado intermedio de riesgo.
b) Una necesidad alta de logro no lleva a ser un gerente eficiente
c) Las necesidades de afiliación y poder tienden a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación.

La motivación al trabajo, a juicio de la **Teoría del establecimiento de metas de Locke**, en 1968, puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada, lo cual orienta e impulsa un mayor rendimiento.

Sin embargo, en 1964, para teóricos como Vroom, citado por Blum y Naylor (1990) en su **Teoría de las Expectativas,** la motivación laboral se determina a través de la fuerza de atracción de una meta o suceso (valencia), de forma que el desempeño efectivo depende de la

probabilidad de esfuerzo-recompensa y de la percepción del valor de la recompensa; es decir, que a mayor valencia en cualquier resultado, mayor tendencia de un individuo a entrar en acción.

Otro aspecto a considerar es el desarrollado por Adams en 1965, con su **Teoría de la equidad**, en la cual los empleados evalúan su desempeño en términos de resultados, y los comparan con otros empleados que se encuentren condiciones laborales similares. Esta situación perceptiva de la equidad tenderá a incidir en su nivel de motivación hacia sus actividades laborales.

Mientras que para el **Modelo de Porter y Lawler**, citado por Vroom (1979) expone el valor y la magnitud de las recompensas realmente recibidas y las que considera debería percibir el empleado al alcanzar determinado nivel de ejecución.

Adicionalmente, está el **Modelo de Herzberg** que en 1959, describe diez factores relacionados con las actitudes laborales, a saber: condiciones de trabajo, seguridad, oportunidades de ascenso, empresa y dirección, remuneración, aspectos intrínsecos al trabajo, mando intermedio, aspectos sociales, comunicación y beneficios. Herzberg (1976) afirma que la satisfacción en el cargo está en función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, llamados motivadores; es decir, factores principalmente unipolares que contribuyen poco al malestar en el trabajo. Mientras que la insatisfacción en el cargo, está dada por el ambiente, éstos son factores higiénicos que aportan poco a la satisfacción laboral.

Paquin (1993) sostiene que esta teoría dio lugar a numerosas controversias, y que actualmente cuanta con un número reducido de

partidarios; pero que a ésta se debe la expresión "enriquecimiento de las tareas" en contraposición de la frase "ampliación de las tareas".

Además de Herbert, otra de las teorías que expone las características del trabajo como factor motivante, es la **Teoría de los Atributos requeridos por la actividad de Turner y Lawrence**, la cual plantea que los empleados prefieren actividades complejas y desafiantes que se distingan por su variedad, autonomía, responsabilidad, conocimientos y habilidades, interacción social requerida e interacción social optativa. La relevancia de esta teoría se fundamentó: (a) en demostrar que los miembros de una organización respondían diferente a distintos tipos de puesto; (b) proporcionar una lista de atributos de las tareas, a través de los cuales los puestos podían ser evaluados; y (c) considerar la influencia de las diferencias individuales sobre la reacción de los ocupantes de un puesto.

Por consiguiente, se puede afirmar que el conocimiento de los móviles de la motivación es tan complejo como la naturaleza humana, ya que existen diversos factores por los cuales un individuo trabaja o aporta su esfuerzo a una organización. De allí, que existan diversas teorías que traten de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación conlleva a tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el individuo y su individualidad.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los miembros de una organización, conformándose

situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura. Al respecto, es probable que existan variaciones que requieran que las organizaciones diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de sus miembros antes de implementar un plan de motivación.

Para efectos de este estudio, se considerará la relación existente entre la actividad laboral y la motivación del individuo en términos del nivel de motivación intrínseca imputable al trabajo en sí, la cual conduce, por un lado, a una mayor satisfacción y aun mayor compromiso laboral, lo que reduce el ausentismo y la rotación de personal. Por otra parte, genera un mayor esfuerzo que puede derivar en mayor rendimiento. De igual manera, se entenderá que la motivación laboral posee aspectos de motivación intrínseca que pueden variar de una persona a otra y extrínseca que contempla otras compensaciones diferentes del trabajo (Paquin, 1993).

1.3. La Cultura Organizacional

Para comprender este aspecto, es necesario analizar la concepción de la cultura en el desarrollo del trabajo humano, para concluir con su impacto en el desarrollo actividad laboral.

1.3.1. El significado de Cultura Organizacional

Las distintas acepciones de cultura llevan a los distintos autores a definir la cultura en función a su dinámica social, en virtud de que como lo expresa González Vadillo (1993), p.186:

> ...tiene su origen en la tensión que en su evolución ha tenido que sostener el Ser Humano como especie, frente al Medio Ambiente físico, en orden a la satisfacción de las necesidades orgánicas... construyendo un nuevo Medio Ambiente artificial o secundario, lo que conocemos como cultura.

Por muchos años la cultura comprendía el producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman, citados por García y Dolan (1997), consultores de Mckinsey, adaptaron a las organizaciones un concepto antropológico y psicosocial, estableciendo elementos comunes en empresas exitosas: proactividad, proximidad al cliente, autonomía y espíritu emprendedor, productividad, dirección; mediante valores, concentración en competencias y base en estructuras simples y ágiles.

En la actualidad, Chiavenato (2000); Robbins (1999); Koontz y Wehrich (1999); Hellriegel y cols. (1999); Guedéz (1998); Granell (1997) y García y Dolan (1997) coinciden en definir a la cultura como un sistema de significados que identifica el contexto de una organización y a su vez la diferencia de otra haciendo que sus integrantes se sientan parte de ella, ya que comparten valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, así como el clima y la filosofía de la organización.

Para Kast y Rosenzweig (1996) es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad comparten, y puede contribuir al éxito organizacional a largo plazo, guiando el comportamiento al dar significado a las actividades, a través de la "cultura dominante, por un lado, que expresan los valores centrales de la mayoría y por otro, las subculturas que definen las designaciones de departamentos y la separación geográfica" (Robbins, 1999, p.596-597).

La cultura cumple cuatro funciones: (a) proporcionar identidad organizativa, (b) facilitar el compromiso colectivo, (c) fomentar la estabilidad del sistema social y (d) configurar la conducta al guiar y moldear las actividades y comportamientos de los miembros. (Kreitner y Kinicki, 1997, p. 590-591). Es decir, que los efectos de la cultura organizacional sobre el comportamiento y el desempeño del trabajador permiten: comprender la trayectoria de la empresa y su enfoque actual; fomentar el compromiso con la filosofía y los valores organizacionales, produciendo un clima compartido para trabajar en pro de metas comunes; ser mecanismo de control para canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar los no deseables (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, cap. 17).

Guedez (1998), sugiere que para comprender el desenvolvimiento y alcance de la dinámica cultural de una organización, debe partirse del hecho de que coexisten varios subsistemas en ésta: (a) filosófico, el cual congrega las creencias y principios promovidos en forma jerárquica; (b) actitudinal, que contiene los comportamientos y relaciones que se derivan de la interacción continua; (c) técnico, que engloba infraestructura material e insumos; (d) administrativo, en el cual se reúnen los procesos financieros y los recursos humanos y (e)

normativo, que abarca lo referente a normas, reglamentos y demás regulaciones.

Debe resaltarse que el subsistema filosófico que se vincula con la misión, visión y valores de una organización; y el subsistema actitudinal que comprende las pautas de disposición y compromiso de los integrantes de una comunidad y principal fuente del clima organizacional, reciben el mayor impacto de la cultura organizacional, ya que obedece a un proceso de interacción entre las actividades estructuradas y límites establecidos, donde coexisten en un entorno dinámico, a juicio de Daft y Steers (1992), funciones de gestión, individuos, grupos y procesos organizacionales, en el que el ser humano es el componente fundamental.

De lo anterior se deduce que el estudio de toda organización, revelará que posee una identidad que la distingue de otras organizaciones y es lo que le permitirá a sus integrantes como señala Gibson (1997), responder a las inevitables incertidumbres y al caos que supone realizar un trabajo.

La investigación más reciente de la cultura de una organización, referida por Robbins (1999) sugiere siete características primarias que captan su esencia, a través de un continuo que va de bajo a alto:

1. Innovación y Toma de riesgos: es decir, el grado en el cual se incentivan estas variables en el empleado.
2. Atención al detalle: medido en términos de precisión, análisis y atención a la particularidad.
3. Orientación a los resultados: grado en el que la gerencia se focaliza en el producto y no en el proceso.

4. Orientación hacia las personas: entendido como el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados obtenidos por los miembros de la organización.
5. Orientación al equipo: es el grado en el cual las actividades laborales están organizadas en función de equipos de trabajo.
6. Energía: definida como el grado en el que las personas pertenecientes a una organización son emprendedoras y competitivas.
7. Estabilidad: asumida como el nivel en el cual las actividades organizacionales prefieren mantener el status quo, en contraste con la insistencia en el crecimiento.

En otro orden de ideas, Goffe y Jones (2001) después de veinte años de investigaciones, definen la cultura como la intersección de dos categorías conceptuales acerca de cómo se relacionan las personas: sociabilidad y solidaridad; y en este sentido el carácter de una organización puede ser visualizado mediante la identificación de estos dos conceptos.

Al respecto conciben a la sociabilidad como una medida de la amigabilidad entre los miembros de una comunidad, la cual florece al compartirse valores similares, ideas, historias personales, actitudes e intereses comunes y que a su vez permite que la línea entre el puesto de trabajo y la vida personal tienda al difuminarse, en el caso de que sea considerada alta; porque estimula la moral, el espíritu de equipo, la creatividad y el compromiso. Sin embargo, puede derivar en camarillas y redes informales ocultas; es decir que posee su lado oscuro.

Mientras que la solidaridad está fundamentada más en la mente que en el corazón, pues se basa en tareas comunes, intereses mutuos y objetivos compartidos, por lo tanto sus miembros trabajan sincronizados y en pro de alcanzar beneficios y rendimientos comunes; no obstante, también poseen su aspecto negativo, ya que sólo favorecen a determinadas células organizativas, persiguiendo metas grupales, aunque para ello perjudiquen los intereses del negocio, de tal forma que sus comportamientos y actitudes pueden resultar falsos y convertirse en una beligerancia campal.

Por consiguiente, para desplegar una determinada cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia liderice y desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de sus miembros, por lo que tendrán éxito en la medida en la que sean capaces de reconocer, en forma compartida y expresa, sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

Del mismo modo, Goffe y Jones (2001) conceptualiza a la cultura como el conjunto de valores, símbolos, comportamientos y asunciones que son ampliamente compartidas en el seno de una organización y que es considerada correcta, en la medida en la que se ajuste a una determinada situación empresarial; debido a que coexisten diversos tipos de culturas, que suelen pasar por un ciclo donde la sociabilidad y la solidaridad tienen el potencial de generar comportamientos positivos o disfuncionales para la organización en cuanto encajen con el entorno competitivo.

Por lo anteriormente señalado, puede inferirse que la cultura determina el funcionamiento de una organización, pues ésta se refleja

en las estrategias, estructuras y sistemas organizacionales, así como en los comportamientos y actitudes de los grupos e individuos que la integran. Al respecto, es importante acotar que este proceso de aprendizaje que llevan los individuos en una determinada organización les permite: (a) enfrentar problemas de adaptación interna (lenguaje, norma, hábitos, valores y metas); y (b) superar los riesgos del entorno (planteamientos, medios, recursos de adaptación al entorno, entre otros).

Para efectos de esta investigación, la cultura organizacional se asumirá como un concepto abstracto y complejo, que se distingue de una organización a otra por la forma en la cual es percibida y desarrollada por su miembros, a través de sus valores, creencias, comportamientos y actitudes, lo cual puede generar identidad y compromiso; de vital importancia para las organizaciones, pues constituye una herramienta de competitividad en el mercado laboral.

1.3.2.El impacto de la Cultura Organizacional en el desarrollo de la actividad laboral.

Phegan(1998); Hellriegel y cols. (1999) afirman que en toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones, siendo el reflejo de una vida agradable. Sin embargo, para lograrlo se requiere una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus miembros, porque determina el clima organizacional en el cual se orientará el logro de la misión, visión y objetivos de la corporación.

En este orden de ideas, parte de los requerimientos culturales para alcanzar los objetivos de una organización necesitan de ciertos indicadores que se señalan como claves para el desarrollo del trabajo (Robbins,1999):

a. Trabajo mentalmente desafiante: definida como la oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de su desempeño.

b. Recompensas justas: traducidas en sistemas de salarios y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas.

c. Condiciones favorables de trabajo: medidas a través de la percepción de bienestar personal y de las facilidades obtenidas para realizar el trabajo asignado.

d. Apoyo de colegas: motivado a la necesidad de interacción social que proporciona altos niveles de satisfacción.

e. Compatibilidad entre personalidad y puesto: debido alto grado de satisfacción que puede generar. Según estudios de Holland, citado por este autor, las personas con tipos de personalidad congruentes con las vocaciones escogidas, poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos, trayendo como consecuencia, éxito en su desempeño laboral.

f. Genes: pareciera que un 30% de la satisfacción individual puede explicarse por la herencia, su disposición hacia la vida se establece por composición genética, se mantiene con el tiempo y se transporta sobre su disposición hacia el trabajo.

Para González Vadillo (1993) el entorno inmediato del trabajo, lo constituye la empresa, pues desempeña tres funciones fundamentales: (a) producción de un bien o servicio que satisfaga necesidades actuales o potenciales; (b) generación de empleo productivo; (c) satisfacción de necesidades humanas a través del trabajo, dándosele preeminencia de que como valor cultural, la organización se enfoca en el bienestar individual y social. Por lo tanto, las organizaciones a través de sus lideres deben transmitir valores, principios y estructuras cónsonas con una visión compartida que los fortalezca interna y externamente.

En este sentido, la cultura como una forma de pensar y producir una acción común en el lugar de trabajo, denotan la diferencia entre compromiso y desafección, entre un trabajo placentero y una tarea desagradable; se trata entonces de sostenibilidad o de lo que llaman Goffe y Jones (2001) la arquitectura social subyacente en la organización que de una u otra forma afectan el rendimiento laboral y es quizás, la única ventaja competitiva sostenible que las organizaciones tienen a su disposición, por lo tanto, mientras sea comprendida, tendrá un enorme potencial, constituyéndose así una oportunidad de éxito.

Asimismo, para comprender los factores claves para el desarrollo de toda actividad laboral, debe considerarse el número de oportunidades de satisfacción que proporciona el puesto de trabajo al individuo, ya que para Blum (1990) el índice de satisfacción en el trabajo aumenta al incrementarse el nivel ocupacional.

Shein (1990) define la cultura organizacional como el patrón de suposiciones básicas de un grupo determinado, a medida que éste

aprende a enfrentarse a los problemas de adaptación externa y de integración a nivel interno. Por consiguiente, su estructura será la pauta formal de las actividades y relaciones entre sus miembros. Dada la complejidad de la cultura, este autor sugiere representarla como un iceberg, en el entendido que una vez conocidos y comprendidos sus elementos, se procure de acuerdo a González López (2001) la mejor estrategia de desarrollo del trabajador y de la propia organización. Plantea, entonces la existencia de partes:

a. Emergentes: visibles, pero con frecuencia no descifrables. Se incluyen dentro de un nivel primario: artefactos y creaciones, producciones, tecnología, lenguaje, estratificación y estatus, arte, vestimenta y esquemas de conducta visibles y audibles.

b. Ocultas a lo observado superficialmente. Se distingue un nivel secundario, caracterizado por un mayor nivel de conciencia y en el cual se encuentran: valores, ideales, metas y medios que pueden ser confrontados en el entorno físico y por consenso social. Igualmente, está un nivel terciario invisible, distinguido por su preconciencia, en el cual existen presunciones básicas y supuestos, relaciones con el entorno del grupo, naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio; naturaleza del género humano, actividad humana y relaciones.

Mientras que González López (2001) conceptualiza la validez de una cultura, como el grado de motivación alcanzado en los individuos para satisfacer sus necesidades, especialmente las de orden superior como autoestima y autorrealización. En correspondencia con lo anterior, pareciera que la cultura de cualquier organización debe promover el desarrollo de un elevado nivel de actividad en sus miembros. Sin embargo, para ello ha de cumplir con varios requisitos, según este

autor: (a) la percepción de lograr objetivos individuales, a través del esfuerzo; (b) la aspiración de conseguir niveles de rendimiento positivo, traducido en algún tipo de gratificación; y (c) la asociación positiva con experiencia similares anteriores.

En este orden de ideas, puede afirmarse que la cultura organizacional como escenario de toda actividad laboral, está expuesta a procesos de aprendizaje, lo cual supone cambios y evolución, lo cual trae genera constantemente, reordenamiento de sus elementos, entre estos , los que están asociados a la organización del puesto de trabajo.

2. BASES CONCEPTUALES DEL ESTUDIO

2.1. El enfoque de Harrison sobre la Cultura Organizacional

2.1.1. Significado del Enfoque de Harrison

En 1972, Roger Harrison, citado por Vásquez (1990) presenta la "Tipología de las Ideologías Organizacionales", como los sistemas de pensamiento que determinan el carácter de las organizaciones y por lo tanto afecta la conducta de la gente, su habilidad de encarar efectivamente sus necesidades y demandas y su manera para tratar con el ambiente externo. Aporta las bases para desarrollar un cuestionario que puede determinar la cultura o ideología predominante en la organización, porque especifica las principales funciones de la ideología organizacional; y plantea además la posibilidad de resolver contiendas ideológicas no justificadas que interfieren con el funcionamiento general de la organización, dada por la contaminación bajo la cual se concentran sus miembros.

Generalmente, se plantea que al estar la ideología organizacional cargada emocionalmente, suele confundirse "lo que es" y "lo que debería ser", por consiguiente; al cuestionar la ideología también se cuestionan los valores personales de sus miembros.

Este autor presenta las principales funciones de la ideología organizacional:

a. Especificar los objetivos y valores a seguir por la organización y a través de los cuales su éxito y valor son medidos.
b. Describir la relación adecuada entre individuos y organización, es decir, el "contrato social" que legisla lo que la organización debería esperar de sus miembros y viceversa.
c. Indicar cómo el comportamiento tiene que ser controlado dentro de la organización, y el tipo de controles que serían legítimos.
d. Describir las cualidades y características de los miembros de la organización a ser valoradas o no, así como también la forma en la que serían compensadas o castigadas.
e. Indicar a los miembros de la organización, la manera de tratarse entre sí: competitiva o colaboradora, honesta o deshonesta, cercana o desafiante.
f. Establecer métodos apropiados para tratar con el entorno externo, definiéndolos por explotación agresiva, negociación responsable o de explotación proactiva.

2.1.2. Tipología Cultural de Harrison

Desde esta perspectiva, como trabajo conceptual plantea cuatro organizaciones ideológicas, que se orientan hacia: poder, rol, tareas,

personas. Años más tarde, surge la aproximación que realiza Charles Handy en 1976, citado por Graham y Sauders (1991) de la tipologías culturales, que según sus valores e interacción, se resumen a continuación:

a. Al poder: el cual es dominado por el medio y no acepta oposición, ni poder externo. El líder ejerce influencia determinante en la toma de decisiones, por lo que es rápido; se mantiene control absoluto sobre los subordinados. Se considera en organizaciones competitivas y aprensivas de su mercado, tales como organizaciones nuevas o sindicatos;
b. Hacia un rol o función: existe preocupación por la legalidad, legitimidad y responsabilidad, ya que el objetivo es alcanzar metas organizacionales y lograr integrar las diversas tareas existentes en forma racional y ordenada; por lo que las reglas y procedimientos regulan la competencia y el conflicto, haciendo predecibles las conductas de sus miembros, Se encuentran en sistemas rígidos y lentos, resistentes a cambios, que asumen poco riesgos y se mueven en ambientes estables.
c. Hacia la tarea: son evaluadas en términos de sus contribuciones a los logros, debido a que se trata de una cultura de equipo, en la cual existen roles funcionales; y en la que para realizar las tareas, pueden romperse las reglas si es necesario, se utiliza la creatividad, pero pueden ser difíciles de dirigir y controlar. El conocimiento o competencia apropiada constituye la base legítima para toda autoridad. Se trata de organizaciones flexibles, grandes, y adaptables al cambio;
d. A la persona: quien circunscribe su existencia al servicio de las necesidades de sus miembros, por lo tanto son valorados sobre la base del ejemplo, la ayuda y el cuidado. Sus roles son

asignados a partir de preferencias personales y necesidades de crecimiento y aprendizaje, porque existen para beneficio de sus miembros y no para producir bienes y servicios. Se encuentran en organizaciones académicas y en labores de asesoría.

Cabe destacar que la organización ideológica tiene efecto sobre la efectividad de las organizaciones, dado que determina: el proceso de toma de decisiones, uso de los recursos humanos y aprovechamiento del medio. No obstante, este autor acota que para la mayoría de las organizaciones no existe un encaje prefecto con ninguna de las tipologías.

La tipología ideal sería una orientación : (a) hacia el poder que pueda manejar inteligentemente la competencia; (b) de rol para la estabilidad e integración interna; (c) hacia la tarea para la óptima solución de los problemas y rápida adaptación a los cambios, y ; (d) a la persona para conocer las preguntas de los nuevos requisitos. Sin embargo, parece que al tratar de mezclarlas se incrementan los conflictos y se reducen las ventajas de tenerlas a cada una por separado; en consecuencia, es de vital importancia desarrollar estrategias que le permitan a las organizaciones lidiar las inevitables diferencias culturales.

De lo anteriormente expuesto, surge la necesidad de estudiar la cultura organizacional con el propósito de identificar los valores y la motivación de los miembros de una organización, ya que no existen organizaciones monolíticas, tal como lo afirma Goffe y Jones (2001) debido a que representa una herramienta clave para definir el carácter de una organización y contribuir con su proceso de adaptación, integración o cambio. Por consiguiente, la gerencia estratégica deben ser como "...antropólogos, con habilidades para

reconocer y comprender las reglas, normas, comportamientos y sistemas de creencias de las diferentes tribus que le rodean (p.239)".

2.2. La Propuesta de Hackman y Oldham sobre las Propiedades Motivantes del Puesto De Trabajo

2.2.1. Antecedentes de la Propuesta de Hackman y Oldham

Robbins (1999) y Paquin (1993), plantean que a partir de la posición de Turner y Lawrence, a mediados de los años setenta, se afirmaba que los empleados preferían trabajos complejos y desafiantes, debido a la influencia que ejercían en el incremento de la satisfacción y reducción del ausentismo.

En 1965, Turner y Lawrence publicaron una obra denominada "Los puestos industriales y el trabajador", en la cual presentaron los resultados de una investigación orientada a verificar la hipótesis de que un conjunto específico de atributos de tareas influyen, directa o indirectamente, en las respuestas afectivas y los comportamientos de los empleados. Los atributos en cuestión, eran seis y se distinguían por ser de naturaleza intrínseca al trabajo, a saber: variedad, autonomía, interacción social requerida, interacción opcional permitida por el trabajo, conocimientos y habilidades, además de responsabilidad.

Más tarde, surge el desarrollo de nuevas teorías dentro de las cuales se destaca el modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldham, quienes postulan la existencia de diferencias individuales en

la necesidad de crecimiento y sostiene que en la motivación del empleado influye su opinión sobre las características del trabajo.

2.2.1. Propuesta de Hackman y Oldham

En 1976, Hackman y Oldham realizan una investigación para realizar medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionan con la asistencia y la satisfacción de los miembros de una organización, concluyendo por un lado, que existen algunos aspectos que pueden influir en la conducta y en las actitudes a partir de la necesidad de crecimiento que sienten los individuos, y por otro lado, que cualquier variación introducida a las características de un puesto de trabajo, no repercuten directamente en la conducta, sino que su influencia debe atribuirse a las experiencias psíquicas del sujeto frente a estos, por lo que si decide desempeñarse bien, sin necesidad de estimulación externa es porque tiene motivación interna y se sienten competentes en sus labores (Schultz, 1991, p255).

La presencia de aspectos positivos del trabajo que permite que los miembros de una organización, experimenten estados psicológicos, favorecen el incremento de la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral.

Paquin (1993) describe esquemáticamente esta teoría en cinco dimensiones o características específicas del puesto de trabajo:

a. Variedad de Habilidades: la cual designa el grado en el que un empleado requiere de un número de destrezas y capacidades para ejecutar una tarea. Cuanto más interesante sea el trabajado, más importancia personal tendrá para el empleado.

b. Integridad o identidad de Tareas: que denota el grado en el que un trabajo necesita de la realización de una pieza completa e identificable, es decir, llevar a cabo un trabajo desde el principio hasta el fin con un resultado tangible, lo cual asigna mayor significación.
c. Importancia de la Tarea: se refiere al grado de impacto o trascendencia que el trabajo tiene para la vida y bienestar de los demás.
d. Autonomía: expresada en el grado de independencia, libertad y discreción que tiene un empleado en la planificación y organización de la actividad laboral.
e. Retroalimentación del trabajo: entendida como el grado o cantidad de información directa que recibe el empleado con respecto a la calidad de su rendimiento o eficacia.

Asimismo, la teoría sugiere que la existencia de esas características proporcionan la experiencia de un trabajo significativo y de esas tres condiciones claves para la creación de la motivación interna, los cuales van a constituir los llamados "estados psicológicos": (a) la persona debe tener conocimiento de los resultados de su trabajo; (b) la persona debe sentir responsabilidad por los resultados del trabajo y (c) la persona debe sentir que su trabajo es significativo, y que su trabajo es importante, según su propio sistema de valores. Cuanto más presentes estén los tres estados psicológicos, mayor será la motivación, el desempeño y satisfacción; pero más bajo el ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización.

Las investigaciones realizadas de este modelo confirman la teoría de que hay un conjunto múltiple de características del puesto y esas

características impactan los resultados del comportamiento (Robbins, 1999, p.519). De tal forma que el diseño o rediseño de los puestos de trabajo pueden afectar positivamente la motivación de los miembros de una organización.

En este orden de ideas, la teoría de las características de las tareas, sugiere que el potencial de motivación aumentará en la medida en la que una de esas características se incremente. Los índices de cada una de las características se pueden combinar para dar un índice del potencial de motivación y para ello se utiliza la siguiente fórmula para calcular el Índice del Potencial Motivador (Paquín, 1993):

*(IPM) = (Var. de habils. + Ident. de tarea + Import. de tarea/ 3) * Autonomía * Retroinformación*

No obstante, para Robbins (1993) algunos factores pueden explicar que , frente a la misma tarea, diferentes individuos actúan de forma diversa. Entre éstas ante a un elevado potencial de motivación: conocimientos y habilidades, la fuerza de la necesidad de crecimiento y satisfacción del "contexto" (lo que Herzberg llamó factores de higiene).

Hackman y Oldham, citados por Paquin (1993), plantean que las necesidades psicológicas de los individuos constituyen una variable crítica que determina el comportamiento ante un trabajo con un potencial elevado de motivación.

Es importante acotar que este modelo de las características de las tareas representa una guía para las investigaciones en materia de motivación laboral y además es una herramienta para procesos de reorganización del trabajo. Asimismo, no distingue entre las

propiedades objetivas y las propiedades percibidas de las tareas, y no se sabe si la mayor motivación atribuida a un trabajo enriquecido proviene de las características objetivas de las tareas o de la manera en que los empleados perciben estas características (Hackman y Oldham, citados por Paquin, 1993).

3. ESTUDIOS E INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL ESTUDIO

A continuación se revisan algunos estudios e investigaciones relevantes sobre: cultura organizacional, factores motivantes del puesto y su relación.

3.1. Investigaciones sobre Cultura Organizacional

Miranda y Rodríguez (1994) plantearon como hipótesis de investigación, la influencia de las características personales del estudiante: sexo y edad y de sus características académicas: nivel académico, condición, escuela y turno; en la percepción del clima organizacional. Al respecto se encontró que las variables moderadoras sexo, edad y turno no influyen, significativamente, por lo menos al 1%, en la percepción del clima organizacional educativo por parte de los estudiantes de pregrado de la Universidad Católica Andrés Bello. Asimismo, comparando a los estudiantes de pregrado con los de postgrado, afirma que para ambos grupos, la participación en la institución universitaria es determinante en el clima organizacional.

Esta investigación sugiere realizar investigaciones considerando a los profesores como muestra para compararlo con los resultados

obtenidos, y administrar los instrumentos en cuestión en un período académico en el cual se asegure una mayor presencia de estudiantes.

Pérez de Roberti y Sanabrio de Camino (1997) realizaron una investigación descriptiva para diagnosticar el clima organizacional predominante en el Decanato de Agronomía de la Universidad Centrooccidental "Lisandro Alvarado" (U.C.L.A.), según la percepción de los docentes, directivos y administrativos sobre factores relacionados con el comportamiento individual y grupal, la motivación, el liderazgo y los procesos organizacionales comunicación, toma de decisiones y rendimiento.

Entre los resultados encontrados se determinó que existía un clima autoritario benevolente con rasgos del sistema consultivo, donde las políticas y decisiones se toman generalmente, en la cumbre de la organización y los procesos de control son centralizados, autocráticos y sin liderazgo. En cuanto a la comunicación se encontró que era predominantemente descendente y unidireccional, usada para informar las decisiones tomadas, aunque tardíamente.

3.2.Investigaciones sobre Factores Motivantes del Puesto

Calzolaio y Guerra (1994) desarrollaron una investigación orientada a identificar la proporción en que las propiedades motivantes de los puestos de trabajo y las expectativas de éxito del trabajador, predicen el rendimiento laboral. Las variables moderadoras incluidas en el estudio (sexo, edad, tiempo de servicio, tiempo en el cargo, nivel socio-económico, nivel del cargo), no presentaron relación significativa con la variable criterio, por lo cual se recomendó la incorporación de otras

variables como: estado civil, número de evaluaciones de desempeño ejecutadas y nivel de ingreso percibido.

Los datos aportados por dicha investigación, apuntan que la mejor manera para aumentar la motivación de los empleados y por ende, su productividad, es a través del perfeccionamiento de las dimensiones o características laborales, a través de las cuales, se hace más desafiante y motivante la actividad realizada.

Rey de Cestari (1995) efectuó una investigación para determinar el nivel de autorrealización del recurso humano docente que ocupa cargos en la gerencia educativa del Instituto Universitario Tecnológico "Don Rómulo Betancourt" (IUTET-DRB) en relación a su desarrollo profesional y motivación al logro; así como también la calidad en la gerencia educativa en los diferentes departamentos del referido instituto y la interrelación entre la autorrealización del gerente educativo con la calidad de su ejecución.

Los resultados logrados demuestran que los gerentes educativos del IUTET-DRB, poseen un buen desarrollo profesional, suficiente formación en el área específica profesional; así como también, interés por la función que ejercen, adecuados niveles de motivación al logro y su positiva labor es reconocida por sus subalternos. En sí la autorrealización y su motivación al logro del recurso humano docente con cargos gerenciales está significativamente relacionado con la calidad de la gerencia educativa.

Omaña Casanova (1995) efectuó una investigación para determinar el grado de satisfacción laboral en el Instituto de Mejoramiento

Profesional del Magisterio, Núcleo Táchira, en términos del desarrollo profesional, la supervisión, el ambiente de trabajo, la valoración y el convenio laboral.

Los resultados del estudio revelaron que los docentes de la institución están satisfechos en cuanto a: valoración profesional y supervisión e insatisfechos respecto a: ambiente de trabajo y convenio laboral.

Carrasquero (1998) presentó un estudio acerca de las relaciones entre las variables motivacionales internas (logro, afiliación y poder) y la percepción de las características del puesto de trabajo por parte de un grupo de docentes (40) de los departamentos académicos de química, biología y física del Instituto Pedagógico de Maracay.

Los resultados encontrados demostrados las hipótesis planteadas, encontrándose que los docentes se encuentran adaptados a sus puestos de trabajo, por lo cual las percepciones no fueron positivas, ni negativas. Asimismo, determinó que la variable logro fue la que más correlacionó con las dimensiones del puesto de trabajo; aunque la orientación motivacional en los departamentos fue: afiliación, logro y poder. En este orden de ideas, también se demostró que las variables motivacionales explicaron significativamente al potencial motivador, siendo los profesores con motivación al logro los más motivados en el trabajo, de allí que la motivación al logro es a su vez motivación para el trabajo.

Granadillo (1999) efectuó una investigación para realizar una evaluación motivacional del cargo de jefe de núcleo académico del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Los resultados

de la investigación permitieron concluir que el cargo en estudio presenta un potencial de motivación bajo. Específicamente, muestra deficiencias graves de retroalimentación e identidad, además de insuficiencias medianas en autonomía. Presentó baja identidad, lo cual equivale a afirmar que no es fácil que el jefe de núcleo académico pueda reconocerse en el producto final de su trabajo.

Mogollón de Lugo (1998) efectuó una investigación para determinar el Perfil Motivacional para el Trabajo de docentes universitarios de dos instituciones de educación superior, en la ciudad de Caracas, una del sector privado: "Universidad Metropolitana", Decanato de Ciencias y Artes; y otra del sector público: "Universidad Central de Venezuela", Facultad de Humanidades y Educación.

Los resultados de la investigación permitieron afirmar que no existen diferencias significativas en el Perfil de Motivación para el trabajo de los docentes universitarios, según el tipo de organización (pública y privada), y no se encontraron relaciones entre las variables del estudio.

3.3. Investigaciones sobre la relación Cultura Organizacional y Factores Motivantes del Puesto

Alzolar y Crespo (1995) se trazaron como objetivo determinar si las propiedades motivantes del puesto de trabajo predicen la percepción del clima organizacional en trabajadores de una empresa manufacturera. En tal sentido, se confirmó una relación positiva y significativa, encontrándose que los puestos de trabajo aportan los resultados psicológicos críticos propuestos por Hackman y Oldham

(1980), suficientes para motivar a los trabajadores, aunque no son los óptimos para obtener los mejores resultados organizacionales.

Los resultados sugieren que la mejor manera para aumentar la motivación de los empleados y por ende, su percepción del clima organizacional, es a través del perfeccionamiento de las características del puesto de trabajo, mediante las cuales, se hace dicho trabajo más atractivo y motivante.

Duarte Barboza (1996), a través de su investigación, se planteó el propósito de determinar la relación entre cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto de trabajo en una empresa de servicios, así como también los efectos de algunas variables demográficas y situacionales sobre cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto. Los resultados obtenidos permitieron afirmar que no existió relación significativa entre la cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto para los empleados de la empresa de servicios estudiada; y que de las variables demográficas (sexo y edad) y las situacionales (cargo y antigüedad en el cargo) exploradas, sólo la edad afecta parcialmente a la cultura organizacional, y el sexo a las propiedades motivantes del puesto de trabajo.

Soto y Vicuña (1997) en su trabajo referido a la cultura organizacional y el nivel de estrés laboral en sujetos que desempeñan cargos medios, concluyeron que no existe relación entre la percepción de la cultura organizacional y el nivel de estrés laboral en sujetos que desempeñaban cargos medios. En cuanto a la relación entre las variables sexo, edad, cargo y antigüedad en el cargo con la cultura

organizacional, se determinó la existencia de una asociación débil entre edad y tipología cultural orientada al poder, es decir, que a medida que se tiene mayor edad, se tiende al rechazo de este tipo de cultura; mientras que no se encontró asociación significativa entre el resto de las variables seleccionadas.

Estos autores recomiendan incrementar el número de sujetos en la muestra, ampliar el rango de los cargos y revisar las líneas de causalidad que afectan el complejo constructo de la cultura organizacional, a fin de comprenderlo y medirlo de forma más adecuada.

3.4. A Manera de Cierre

De los estudios e investigaciones revisadas se extraen las siguientes especificaciones:

a. Son innumerables las investigaciones que en el campo de la motivación humana y laboral se han realizado, así como de los factores que constituyen el clima o la cultura de una organización a la luz de diversas concepciones teóricas.
b. El nudo gordiano, es el sujeto de estudio, es decir, el trabajador, quien actúa socialmente en un entorno laboral cambiante.
c. Considerar que en los estudios de clima organizacional realizados en instituciones de educación superior, se ha detectado que el factor de participación es determinante en ésta. Aunque es importante realizar acciones conducentes a generar cambios en aquellos elementos del clima o la cultura considerados desfavorables.

d. Valorar que en estudios de satisfacción laboral en el sector educativo universitario, específicamente, en la institución, sujeto de este estudio, que algunos docentes están satisfechos en cuanto a la valoración profesional y supervisión e insatisfechos con el ambiente y convenio laborales.
e. Reflexionar que de acuerdo a algunas investigaciones en el sector de manufactura, la mejor forma para incrementar la motivación laboral y su productividad, pero adicionalmente, la percepción de su clima organizacional,; es a través de procesos de perfeccionamiento de las características de los puestos de trabajo, debido a que contribuye a tornar la actividad laboral más atractiva y desafiante. Asimismo, que los puestos de trabajo aportan los resultados psicológicos críticos propuestos por el enfoque de Hackman y Oldham, suficientes para motivar a los trabajadores.
f. Disertar acerca de la relación encontrada entre factores como autorrealización y logro de gerentes universitarios con la calidad de la gerencia educativa universitaria.
g. En cuanto a estudios de cultura organizacional en empresas de servicios, se ha concluido que no existe asociación entre la percepción de la cultura y el nivel de estrés laboral de gerentes medios, aunque se encontró que a medida que se incrementa la variable edad, se tiende al rechazo de la tipología cultural orientada al poder. Igualmente, es importante estimar la necesidad de realizar investigaciones acerca de las líneas de causalidad que afectan el complejo constructo de la cultura organizacional.
h. Con respecto a estudios comparativos de motivación laboral, se afirma que no existen diferencias significativas entre el perfil de

motivación laboral de docentes universitarios, según el tipo de organización, sea pública o privada.

i. En la institución superior, objeto de este estudio, se determinó que el cargo de Jefe de Núcleo académico, el potencial de motivación era bajo, específicamente en aspectos de retroalimentación, con insuficiencias medias en autonomía e identidad.

j. En investigaciones de las relaciones entre los docentes y su medio ambiente laboral, tanto social como psicológico, puede seguirse el modelo de las dimensiones básicas del trabajo y su asociación con la Teoría motivacional de McClelland.

Este trabajo aspira contribuir a profundizar en los estudios de motivación laboral que se han venido desarrollando, fundamentalmente, en estos tiempos de crisis universitaria, en que la comprensión de estas variables representa un insumo clave para la planificación del desarrollo profesional del recurso humano de este sector en el nivel estratégico que se desempeña en Sede Central del IMPM y por consiguiente, una herramienta para la propuesta de estrategias de desarrollo organizacional.

En este sentido, indagar las propiedades predominantes del perfil motivacional del trabajo de estos docentes universitarios, así como de las características predominantes de la cultura a la cual pertenecen, constituirá un aporte organizacional indudable por cuanto son indicadores diagnósticos de la situación actual y prospectiva del docente en un contexto universitario.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

En el presente capítulo se expondrá: el sistema de hipótesis y de variables con su respectiva operacionalización, el tipo y diseño del estudio, la población y muestra, la técnica, el procedimiento y la descripción del análisis de los datos.

SISTEMA DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Las hipótesis que se plantearon en este estudio son las siguientes:

General:

Existe relación entre la tipología Cultural del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo del Personal Académico, adscritos al Instituto.

Específicas:

La Tipología Cultural actual de la organización educativa, está asociada a las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo de los docentes universitarios, según la Teoría de Harrison.

La Tipología Cultural preferida de la organización educativa, está asociada a las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo de los docentes universitarios, según la Teoría de Harrison;.

SISTEMA DE VARIABLES

Las variables consideradas en el presente estudio fueron:

a. Variable Independiente: Cultura Organizacional.
b. Variable Dependiente: Propiedades Motivantes del Puesto.

A continuación se presenta la operacionalización de las variables, en términos de definición conceptual, definición operacional, dimensiones e indicadores:

Variable Independiente	Cultura Organizacional
Definición Conceptual	Se refiere a la ideología de la organización, entendida como los sistemas de pensamiento que constituyen los determinantes centrales de las características de la organización, la cual afecta la conducta de las personas, permite conocer efectivamente sus necesidades y demandas, y permite conocer la manera de adaptarse al ambiente externo. (Harrison,1972). La Tipología cultural es la siguiente: a. Orientada al Poder. Tiende a dominar el ambiente, se caracteriza por frecuentes conflictos interpersonales, como consecuencia de la constante competencia por conseguir ascensos y ventajas, incluyen organizaciones paternalistas dominadas por autocracias benevolentes. Quienes tienen el poder, se esfuerzan por mantener un absoluto control sobre los subordinados. Se caracteriza por tener un líder dominante y poderoso en el centro de la organización, con gran influencia en la toma de decisiones, la cual es ejercida en forma rápida por individuos claves, cercanos y de confianza. b. Orientada al Rol: enfatizan las reglas y procedimientos, la jerarquía, el status y los símbolos de prestigio. La falta de dinamismo y flexibilidad les dificulta realizar cambios. Tienden a desplazarse las metas por enfatizar en las reglas, es más importante lo correcto que lo eficaz, limita las conductas creativas e innovadoras, y promueve el conformismo y la resolución

	ritualística de los problemas. Pueden mostrar la fuerza de la estabilidad, pues permiten la predictibilidad operativa, cálculo de logros y suprime el favoritismo y la corrupción. c. Orientada a la Tarea: énfasis en lograr que las cosas se concreten, es una cultura de equipo, la jerarquía es mínima y se valora la habilidad para contribuir al éxito del equipo. Son flexibles y sensibles, pueden ser difíciles de dirigir. Si los individuos no tienen las destrezas o el conocimiento técnico para realizar las tareas, estas son reentrenadas o sustituidos, y si las necesidades personales o consideraciones sociales limitan alcanzar la efectiva resolución de problemas, son suprimidas en función de los intereses organizacionales. Sintoniza con la ideología actual del cambio y adaptación, libertad individual y pocas diferencias de posición. d. Orientada hacia las personas: promueven el desarrollo de las metas personales y las necesidades de sus miembros. Existen para beneficio de sus miembros, y no para producir bienes o servicios sin embargo, unos individuos influyen sobre otros a través de ejemplos, ayudas y atenciones. Cuando es necesario, la autoridad puede ser asignada por competitividad para realizar tareas, pero se mantiene al mínimo. Las decisiones se toman en consenso. Los roles son asignados por preferencias personales y necesidades de aprendizaje y crecimiento. Se suele encontrar en organizaciones académicas, de asesoría y organizaciones contemporáneas que operan en total congruencia con principios y valores.
Definición Operacional	La clasificación que el sujeto realiza de la Tipología Cultural que percibe en su organización, obtenida a través del Cuestionario de Cultura Organizacional de Roger Harrison (1972).
Dimensiones e Indicadores	Orientada al Poder: índice promedio de los ítems del cuestionario relativos al poder. Orientada al Rol: es el índice promedio de los ítems del cuestionario relativos a rol. Orientada a la Tarea: es el índice promedio de los ítems del cuestionario relativos a la tarea Orientada hacia las personas: es el índice promedio de los ítems del cuestionario relativos a las personas.

Variable Dependiente	Propiedades Motivantes del Puesto
Definición Conceptual	Propiedades subjetivas de un trabajo, reflejadas en las percepciones de las personas que lo ejecutan. Comprenden: a. Variedad de habilidades: grado en el cual el trabajo requiere de diferentes actividades, para que el trabajador pueda usar diversas habilidades y talentos. b. Identidad de la tarea: es el grado en el que el trabajo exige la realización de una parte entera e identificable de trabajo, desde el inicio hasta el fin, lo cual permite obtener resultados visibles. c. Trascendencia de la tarea: es el grado en el que el trabajo tiene un impacto sustancial en la vida de otras personas, ya sea dentro de la organización o fuera de ésta. d. Autonomía: es el grado en el cual el trabajo permite libertad, independencia, y discreción al trabajador, para programar lo que se hace y determinar los procedimientos que usará, a fin de obtener resultados. e. Retroalimentación: es el grado en el que el trabajador recibe información de retorno, en forma clara y directa, acerca de la efectividad de su esfuerzo o trabajo. Esta información facilita verificar la calidad del trabajo, y puede provenir de un autochequeo, de un supervisor, compañero de trabajo, inspectores de control de calidad u otras personas que laboren en el mismo lugar. f. Relaciones con otros: grado en el cual un puesto requiere que los trabajadores traten con otras personas para completar su trabajo. g. Oportunidades de amistad: grado en el cual un puesto permite a los trabajadores establecer relaciones informales con otros empleados durante el trabajo. h. Satisfacción: evaluación que hace el individuo sobre el trabajo y el ambiente circundante de ese trabajo. i. Calidad de vida laboral: grado en que los miembros de la organización puedan satisfacer importantes necesidades personales, por medio de sus experiencias organizacionales. (Calzolaio y Guerra, 1994; Hodgett y Altman, 1983; Robbins, 1999)

Definición Operacional	Índice promedio en la sumatoria de los ítems de la Escala de Propiedades Motivantes del Puesto de Hackman y Oldham, modificada por Calzolaio y Guerra (1994), que comprende los criterios: variedad de habilidades, identidad de tarea, trascendencia de la tarea, autonomía, retroalimentación, relaciones con otros, oportunidades de amistad, satisfacción y calidad de vida laboral.
Indicadores	Cada uno de los ítems referidos a los criterios establecidos en la definición conceptual.

TIPO DE ESTUDIO

Este estudio se enmarca dentro de la perspectiva cuantitativa, pues según Cook y Reichardt (1995) posee una concepción global positivista e hipotético-deductiva, objetiva y orientada a los resultados; que utilizó técnicas cuantitativas de recolección y análisis de datos con el propósito de verificar la hipótesis derivada del estudio, intentando generalizar los casos en cuestión.

La presente investigación es de tipo descriptivo, de campo, y correlacional (Hernández y cols., 1999; Kerlinger, 1994).

Se concibe como una investigación de tipo descriptiva, porque permitió, por un lado, describir la tipología cultural del IMPM, según la teoría de Harrison y por otro, las propiedades motivantes del puesto de trabajo de docentes universitarios pertenecientes a dicha institución, de acuerdo al modelo de Hackman y Oldham.

Se define como estudio de campo, porque según Kerlinger (1994) el investigador primero examinó la situación social o institucional y luego estudió las relaciones entre ésta y las actitudes, valores, percepciones y conductas de los individuos pertenecientes a la

organización en cuestión; es decir que no se manipularon variables independientes. Por lo tanto, se propuso el análisis sistemático de la problemática dada, a partir de la descripción directamente en el IMPM.

Es correlacional porque se orientó a medir el grado de asociación existente entre la cultura organizacion en el IMPM y las propiedades motivantes del puesto de trabajo de docentes universitarios pertenecientes a esta institución.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En cuanto al modelo metodológico que se asumió en esta investigación según Campbell y Stanley, citado por Alvarez (1998) se enmarca dentro del diseño no experimental o expofacto, correlacional. ya que se realizó una investigación empírica sistemática en la que el investigador no tuvo control directo de las variables independientes, en este caso sobre la cultura organizacional de la UPEL, específicamente en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, porque sus manifestaciones ya habían ocurrido y no eran manipulables, y porque los sujetos de estudio pertenecen al personal académico de la institución.

Por su dimensión temporal, se definió como una investigación transversal de tipo correlacional, dado que se recolectaron los datos en un momento y tiempo único, presentando el estado de la cultura organizacional actual y de las propiedades motivantes del puesto del

trabajo, a juicio de los docentes universitarios del IMPM. (Hernández y cols., 1999; Kerlinger, 1994).

No se intentó controlar, ni manipular variables independientes, debido a que están dadas, por lo tanto, sólo se realizarán mediciones de las variables independientes, en términos de si se afectaron entre sí.

POBLACIÓN

La unidad de análisis estuvo constituida por los miembros del Personal Académico de un Instituto de Educación Superior: Mejoramiento Profesional del Magisterio, órgano operativo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, con sede en Los Dos Caminos.

El Instituto de Mejoramiento el del de Profesional Magisterio (IMPM), uno del los ocho entes corporativos del la UPEL, según la Estructura Organizativa vigente, es una organización con la modalidad a distancia con más de cincuenta años de trayectoria en casi todo el territorio nacional, donde se ubican núcleos, extensiones y centros de atención académica, los cuales siguen los lineamientos y directrices emanados de la Sede Central, en la que se tomó la muestra.

En cuanto al personal académico, la Ley de Universidades, en su sección X, define al personal docente y de investigación como aquellos miembros a quienes se les encomienda la enseñanza y la investigación, así como la orientación moral y cívica que la Universidad deba impartir a sus estudiantes.

Asimismo, para ser miembro del personal docente y de investigación, el Artículo 84 de la Ley de Universidades especifica que se requiere: (a)poseer condiciones morales y cívicas que lo hagan apto para tal función; (b) haberse distinguido en sus estudios universitarios o en su especialidad o ser autor de trabajos valiosos en la materia que aspire enseñar y (c) llenar el resto de los requisitos establecidos en la Ley y los reglamentos, en este caso el Reglamento del Personal Académico de la UPEL (1997).

Para efectos de este estudio, se consideraron los 131 miembros del personal docente y de investigación clasificados con la categoría de ordinarios; es decir, que no formaron parte de la población, ni los miembros especiales, ni los honorarios, ni los jubilados.

Según el Artículo 113, de la Ley de Universidades, son miembros ordinarios del personal docente y de investigación, los profesores que ingresen por concurso de oposición y ostenten las categorías de : (a) instructores; (b) asistentes; (d) agregados; y (e) titulares; además de ejrcer funciones de naturaleza permanente.

Es importante reseñar que según el tiempo que dediquen a las actividades docentes y de investigación, el personal se clasifica en profesores con: (a) dedicación exclusiva; (b) tiempo completo; (c) medio tiempo; y (d) tiempo convencional.

Las obligaciones y remuneraciones de los miembros del personal docente y de investigación, de acuerdo a la categoría y al tiempo que dediquen al servicio de la Universidad, están establecidas en el

Reglamento del Personal Académico vigente, en el cual se definen los deberes y derechos, tales como: empeñarse en las labores de sus funciones académicas, contribuir con su ejemplo a elevar el nivel académico y ético de la universidad, y ejercer libertad de cátedra en el campo de la docencia , investigación y extensión.

MUESTRA

Para Hurtado Barrera (2000), se trata de una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa.

Es una muestra no probabilística, también llamada dirigidas, específicamente, de sujetos-tipo, que suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario, en el cual el propósito es la riqueza, profundidad y calidad de la información en estudios de perspectiva fenomenológica que permita dentro de esta investigación motivacional, analizar valores, ritos y significados del personal académico del IMPM (Hernández y cols., 1998).

Ary y cols (1993) recomiendan que el tamaño de la muestra debe contener por lo menos treinta sujetos, ya que ese número permite usar una estadística de muestras extensas, por lo tanto el criterio de selección de la muestra se fundamenta en el treinta por ciento (30%) de la población total; es decir, treinta y nueve (39) docentes ordinarios pertenecientes a la sede central del IMPM. Sin embargo, al aplicar los instrumentos a un número mayor de la muestra seleccionada, se obtuvo un total de cuarenta (40) sujetos para este estudio.

TÉCNICA

La técnica utilizada para la recolección de los datos comprende el conjunto de procedimientos y actividades que permitieron al investigador obtener la información pertinente para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. En este caso se seleccionó la encuesta, ya que lo que se investigó forma parte de la experiencia de cada uno de los docentes universitarios participantes y no ameritó de diálogo. Se apoyó en dos instrumentos: cuestionario porque permite ahorrar tiempo, por la posibilidad de realizar una aplicación colectiva y por la facilidad de codificación; y la escala, los cuales requirieron de dos formatos independientes y un bolígrafo para el registro.

INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en la presente investigación son los siguientes:

a. Cuestionario Organizacional elaborado por Roger Harrison, validado por Barboza (1996)
b. Escala de Propiedades Motivantes del Puesto de Hackman y Oldham

a. **Cuestionario Organizacional elaborado por Roger Harrison**
Constituye una de las herramientas metodológicas a utilizar, y parte de la concepción del autor referida a los tipos de ideología organizacional, las cuales se fundamentan en cuatro conceptos: poder, rol, tarea y persona. Cabe resaltar que años más tarde, sería

desarrollada otra versión por Handy, quien reemplaza la frase de "características de la organización" por el concepto de "cultura organizacional".

Se trata de un cuestionario autoadministrado, es decir se les proporcionó un instrumento a los respondientes en forma directa, sin la existencia de intermediarios, para que marcaran las respuestas correspondientes relativas a esta temática particular. Está compuesto por quince (15) proposiciones, cada una de las cuales incluyen cuatro alternativas relacionadas con una tipología particular, el cual fue aplicado sólo al personal académico de la Sede Central en el IMPM, quienes debieron siguiendo el ejemplo, jerarquizar esas alternativas de acuerdo al orden de prioridad percibido; por un lado, en términos de lo que ellos creen que son las preferencias de la organización (cultura actual), y por otro, en términos de sus preferencias personales (cultura preferida). El tiempo estimado de respuesta fue de (35) treinta y cinco minutos.

Para efectos de corrección e interpretación, se siguió la siguiente pauta:

a. Las alternativas "a" se corresponden con la cultura orientada al poder; las "b" con la cultura orientada al rol; las "c" con la cultura orientada a la tarea; y las "d" con la orientada a las personas.
b. Para obtener la cultura actual, se sumó la calificación de las respuestas "a" y se dividió entre (15) quince, obteniéndose el rango promedio de su preferencia (en un valor de 1 a 4).
c. Se repitió el proceso para los literales restantes "b", "c" y "d".

d. Para obtener la cultura preferida, se repitió el proceso descrito en los literales (b) y (c).
e. Se obtuvieron rangos separados de las tipologías culturales para cada sujeto.
f. Se analizaron comparativamente los resultados obtenidos.

El cuestionario aparece traducido al español en el libro publicado por Vásquez (1990), sin embargo, no se encontraron reportes de adaptaciones nacionales.

Validez y Confiabilidad

Hebden, citado por Duarte Barboza (1996) realizó un estudio del modelo de Harrison y la relación existente con el cuestionario. Con treinta y un (31) sujetos realizó un extenso programa de entrevistas semiestructuradas que acompañaron la aplicación del cuestionario de Harrison, y repitió cinco veces el procedimiento durante ocho meses durante el entrenamiento. De tal forma, que se sugiere la adecuación del cuestionario y se apoya la validez del constructo medido.

Duarte Barboza (1996) con el fin de garantizar la validez en su investigación, realizó la validación de expertos, cuyo análisis mostró validez de contenido. Los resultados obtenidos permitieron mantener el número original de ítems, modificándose la redacción de algunos, a saber los números: seis (6), en las alternativas a y b; catorce (14), en la alternativa c; y quince (15) en la alternativa d. Dicha validación fue efectuada por siete jueces, y posteriormente se realizó una prueba piloto con diez sujetos, debido a que el contenido de dichas alternativas resultaba redundante. Asimismo, se modificó el diseño

del cuestionario, tomándose sólo los resultados de la columna "cultura actual". Además se adaptaron las instrucciones y se introdujo un ejemplo, con el propósito de facilitar su comprensión.

Para esta investigación se realizaron ajustes semánticos, a fin de reducir el contenido de algunas frases, pero conservando la esencia de cada alternativa. (ANEXO A)

La confiabilidad obtenida fue a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, la cual fue calculada para cada subescala del instrumento en el estudio realizado. Todos los valores fueron estimados con la muestra definitiva de 110 sujetos. Los resultados obtenidos revelaron un nivel de confiabilidad aceptable:

(a) Poder = 0,815. Expresó homogeneidad y alta consistencia entre los elementos del constructo, lo que permite que la interpretación haya sido inequívoca;

(b) Rol = 0,453. Constituyó un constructo heterogéneo, tal vez más ajustado a la predicción del criterio de heterogeneidad de la cultura;

(c) Tarea = 0,634. Apuntó a la homogeneidad del constructo medido;

(d) Persona = 0,608. También manifestó homogeneidad del constructo medido por cada subescala de tipología cultural.

b. **Escala de Propiedades Motivantes del Puesto de Hackman y Oldham**. El otro instrumento empleado en este estudio, la cual fue modificada por Calzolaio y Guerra (1994), para el diagnóstico laboral que contribuye a medir los elementos claves de la Teoría de las

Características de Trabajo: estados psicológicos experimentados, satisfacción laboral y necesidad de crecimiento individual.

Esta escala surgió del ajuste realizado por Calzolaio y Guerra (1994), a partir de los ítems del diagnóstico laboral aplicado a la realidad del trabajador venezolano y la teoría del enriquecimiento del puesto de trabajo de Herzberg.

Se elaboró en dos fases, una analizada por quince jueces expertos y la segunda que aportó como resultado una versión conformada por (36)treinta y seis ítems.

A través de éste se operacionalizan los criterios objeto de investigación, mediante la formulación escrita de una serie de afirmaciones que describen las labores realizadas diariamente en el puesto de trabajo que se desempeña para que los docentes ordinarios encuestados de la sede central, seleccionen según la intensidad de la actitud estimada en cada ítems, lo cual facilitará la determinación de la tendencia existente (Anexo C).

El instrumento fue aplicado sólo al personal académico de la Sede Central en el IMPM, independientemente de su ubicación en el escalafón. Estos sujetos debieron responder seleccionando de cinco categorías, la alternativa más ajustada a su realidad laboral, lo que supone una estructura forzada para cada ítems, ya que del total de por (36)treinta y seis ítems, el puntaje más bajo obtenido por un sujeto sería de (36)treinta y seis y el máximo de (180) ciento ochenta. El tiempo promedio empleado fue de 15 minutos.

Para efectos de corrección e interpretación, el parámetro fue el siguiente:

a. Puntaje entre 180 y 145, definido como el mayor nivel de motivación generado por el puesto de trabajo;
b. Puntaje entre 144 y 97, definido como un nivel medio de motivación;
c. Puntaje entre 96 y 36, definido como el menor nivel de motivación producido por el puesto de trabajo.

Validez y Confiabilidad

En la investigación realizada por Calzolaio y Guerra (1994), el análisis realizado en Venezuela mostró validez de contenido mediante un acuerdo entre observadores. En cuanto a la confiabilidad por el coeficiente Alfa de Cronbach fue de 0,885 y el coeficiente de División por mitades de 0,60.

Posteriormente, Alzolar y Crespo (1995) reportaron un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,875 en una muestra sujetos, lo cual confirmó que la prueba resulta confiable para efectos de esta investigación.

Estructuración de los Instrumentos

Objetivo General: Determinar la relación de la cultura organizacional de una institución de educación superior en las propiedades motivantes del puesto de trabajo del docente universitario, específicamente en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
1. Determinar la tipología cultural del IMPM, según los docentes	Cultura Organizacional	a. Orientación al poder b. Orientación al rol c. Orientación a la tarea d. Orientación a la persona	Control Status Resultado Metas y Necesidades	Alternativas "a" Alternativas"b" Alternativas "c" Alternativas"d"
2. Determinar el perfil motivacional del trabajo de docentes universitarios de la UPEL, específicamente en el IMPM, según los docentes	Propiedades Motivantes del Puesto de trabajo	a. Variedad de habilidades b. Identidad de la tarea c. Trascendencia de la tarea d. Autonomía e.Retroalimentación f. Relaciones con otros g. Oportunidades de amistad h. Satisfacción i. Calidad de vida laboral	Procedimiento Especificidad Significación Independencia Feed Back Coordinación Relaciones Logro Satisfacción	(3); (36);(6); (12); (28) (1); (33) (32); (2); (15); (16) (5); (9); (30); (13); (19) (4); (17); (24); (31) (11); (35);(23); (29) (10); (20);(34); (26) (7); (18); (25); (27) (8); (22); (14); (21)

Procedimiento

El plan de acción para este estudio se esgrimió de la siguiente forma:

- Se estableció contacto con el instituto de Educación Superior seleccionado: IMPM, perteneciente a la UPEL.
- Se realizó una breve presentación, resaltando el propósito de la investigación, a través de una carta de presentación (Anexo A)
- Se verificó la disponibilidad del personal docente y de investigación, seleccionando un número de (65) sesenta y cinco individuos; es decir, quince (15) sujetos adicionales a la muestra
- Se entregaron en un sobre, la carta de presentación y los dos instrumentos anexos, con sus respectivas instrucciones y ejemplos, de acuerdo a los objetivos establecidos
- Se acordó la entrega del contenido del sobre respondido, en un plazo máximo de una semana
- Se organizaron y enumeraron los sobres por sujeto para la tabulación de datos
- Se tabularon los datos según las especificaciones del programa SPS 7.5 para window
- Se calcularon los estadísticos correspondientes para el análisis descriptivo
- Se realizaron los cálculos estadísticos para el análisis inferencial.
- Se elaboraron los gráficos correspondientes para cada análisis.
- Se analizaron los resultados obtenidos, según las especificaciones que se describen a continuación.
- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones, en función de los objetivos de estudio.

Análisis de datos

La información obtenida a través de cada Instrumento se analizó y procesó, previa organización y tabulación de los datos y contó con la asistencia técnica del Programa SPS 7.5 para Window, lo cual facilitó por un lado, la elaboración del análisis descriptivo de cada una de las variables seleccionadas para determinar la magnitud con la cual se presentan en este estudio. Para ello se utilizaron las medidas de tendencia central (media aritmética, mediana y moda) que hacen referencia al centro de la distribución de puntajes obtenidos en la recopilación de los datos, además de las medidas de dispersión (rango y desviación típica) que proporcionaron un estimado de la forma como el conjunto de datos de cada variable se dispersaron en esta investigación.

Por otro lado, el análisis inferencial se realizó a través del estudio de la diferencia de medias, para lo cual se emplearon los estadísticos: la prueba *t* y el análisis factorial de varianza (ANOVA), a fin de establecer la relación entre cultura organizacional actual y preferida; además de la relación entre las propiedades motivantes del puesto de trabajo del personal académico del IMPM, con las tipologías culturales detectadas.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

En este capítulo se especifican los resultados obtenidos de esta investigación, a partir del análisis estadístico descriptivo e inferencial, lo cual facilitó la posterior interpretación en función de la revisión bibliográfica realizada.

1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

El análisis descriptivo se expone en cuanto a la variable cultura organizacional y en cuanto a la variable: propiedades motivacionales del puesto.

1.1. En cuanto a la Cultura Organizacional

Como se señalado, Harrison, citado por Vásquez (1990) plantea que las tipologías culturales que pueden existir son:

a) Tipología cultural orientada al poder: la cual está dominada por la competencia y el control de la toma de decisiones.
b) Tipología cultural orientada al rol: que se fundamenta en la norma, la jerarquía, el status y los símbolos de prestigio.
c) Tipología cultural orientada a la tarea: la cual se distingue por el trabajo en equipo y la flexibilidad en sus estructuras.
d) Tipología cultural orientada a la persona: que se caracteriza por el desarrollo individual y las decisiones en consenso.

A continuación se presentan dos aspectos a considerar con respecto a la cultura organizacional : la cultura actual y la preferida.

1.1.a. Cultura Actual

En el cuadro N° 1 se presenta la distribución numérica y porcentual de las percepciones de los sujetos en cuanto a la ideología o cultura predominante del IMPM en la actualidad, según la teoría de Harrison.

Cuadro N° 1

Distribución de la Percepción de los Docentes en cuanto a la Cultura Actual.

Tipología Cultural	Sujetos (N)	Porcentaje (%)
Poder	1	2,5
Rol	1	2,5
Tarea	29	72,5
Persona	9	22,5
Total	40	100,0

En el cuadro N° 1 se observa que un 72,5% de la muestra en estudio, equivalente a veintinueve individuos perciben que la cultura existente en el IMPM, está orientada, fundamentalmente, a la Tarea; aunque un 22,5% , es decir, nueve individuos, perciben que está dirigida por la tipología cultural dirigida a la persona. Cabe destacar que un 2,5% de los docentes encuestados opina que la tipología cultural está orientada al Poder y otro mínimo porcentaje, con el 2,5% al Rol.

De lo anterior, puede afirmarse que el número de sujetos que opina que la cultura está orientada a la tarea, es superior al resto de los docentes que perciben otro tipo de tipología cultural.

A continuación se presenta en el cuadro N°2 los descriptivos de tendencia central de cada tipología cultural en la actualidad, según la Teoría de Harrison.

Cuadro 2

Descriptivos de Tendencia Central de la Cultura Actual

Tipología Cultural	Media	Mediana	Moda	Posición
Poder	1.78	1.8	1.80	4
Rol	2.43	2.4	2.33	3
Tarea	2.96	3.1	3.27	1
Persona	2.83	2.7	2.67	2

La tipología cultural orientada al Poder presentó la media más baja de las cuatro tipologías (1,78). La mitad de los casos de estudio caen por debajo del valor 1,8; el cual está representado por la mediana y la otra mitad por encima de éste.

Los valores de la media, mediana y moda correspondientes a la cultura orientada al poder, tienen similitud en sus valores, por lo cual se puede afirmar que la distribución de estas medidas de tendencia central es simétrica.

En cuanto a la distribución de la cultura orientada al Rol se obtuvo una media de 2.43; una mediana de 2,4 y una moda de 2,33; lo cual la describe como una distribución asimétrica hacia el límite más alto, pues la media es mayor que la mediana y ésta mayor a la moda. El valor 2,4 separa el 50% inferior del 50% superior de los casos.

La cultura orientada a la Tarea presentó una media de 2,96; siendo el promedio más alto de todas las tipologías, es decir que representa la cultura de mayor predominancia; en la que existe una distribución asimétricamente negativa, dado que la media es menor que la mediana, y la moda mayor que ésta. La mitad de los casos cayeron por debajo y por encima del valor 2,4.

En cuanto a la cultura organizacional orientada a las Personas presentó una media de 2,83. El 50% de los casos de estudio se ubicaron por debajo del valor 2,7; el cual está representado por la mediana y el otro 50% por encima de éste.

La distribución de estas medidas es asimétrica hacia el límite más alto, pues la media es mayor que la mediana, aunque significativamente coincidente con el valor de la moda.

En general puede afirmarse, que según la percepción en orden de importancia de los docentes universitarios, la tipología cultural que predomina en primer lugar, es la que está orientada a la Tarea, seguida en segunda lugar por la que está orientada a la Persona. Mientras que en tercer lugar se ubica la tipología cultural orientada al rol y en último de lugar la cultura organizacional orientada al Poder.

En el cuadro N° 3 se muestran algunas medidas de variabilidad, a fin de ilustrar la heterogeneidad, dispersión o esparcimiento de los datos obtenidos en el presente estudio.

Cuadro N° 3

Descriptivos de Variabilidad de la Cultura Actual

Tipología cultural	Rango	Mínimo	Máximo	Desv. típica
Poder	1.93	1.13	3.07	0.40
Rol	1.20	1.67	2.87	0.27
Tarea	1.33	1.93	3.27	0.36
Persona	1.80	2.20	4.00	0.38

Con respecto a la heterogeneidad, se observa que las tipologías culturales orientadas al rol y a la tarea presentaron los valores más bajos y por tanto, la menor dispersión de los datos de esta distribución. Mientras que la tipologías orientadas al poder mostraron recorridos altos, por lo cual la dispersión de sus datos respectivos son mayores.

En cuanto a la desviación estándar, se observa que del conjunto de las percepciones de la tipología cultural orientada al poder se desvían, en promedio, respecto a la media de 0,40. Mientras que la tipología orientada a la persona, se desvía 0,38 en promedio; asimismo, en la tipología orientada a la tarea, las percepciones en conjunto se desvían en promedio, de la media 0,36; y 0,27 de la tipología orientada al rol.

A continuación se presenta el cuadro N° 4, en el cual puede observarse el tipo de cultura que los sujetos jerarquizaron en primer lugar, con sus respectivas frecuencias.

Cuadro N° 4

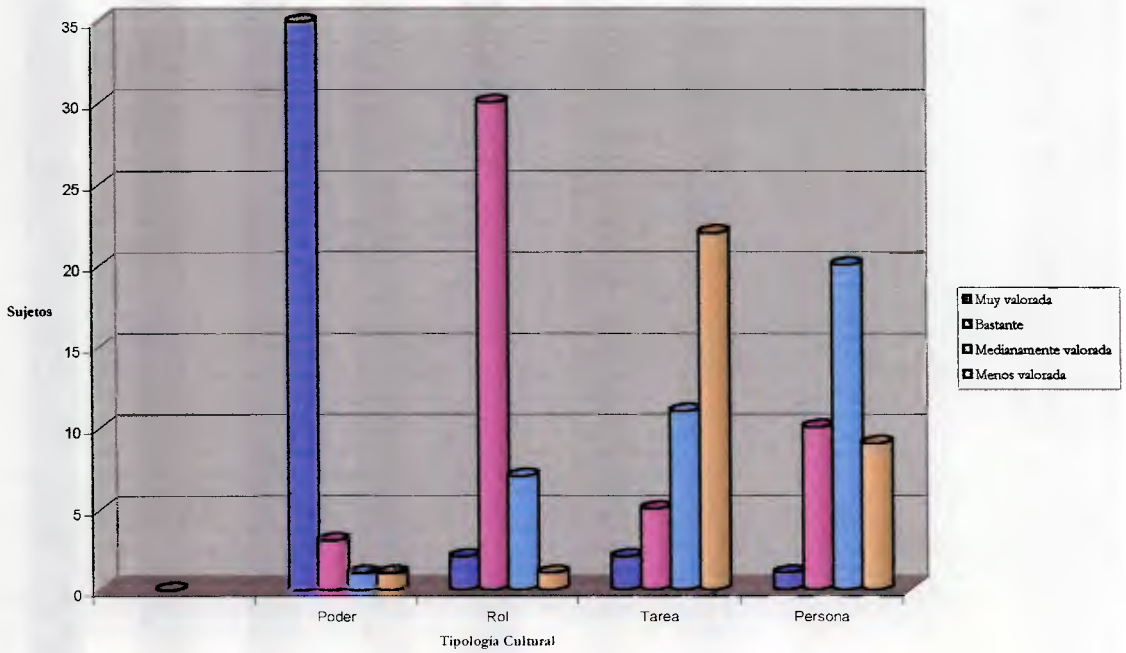
Tendencia Predominante de la Cultura Organizacional Actual

Tipología Cultural	Muy valorada	Bastante valorada	Medianamente valorada	Menos valorada
Poder	3	0	7	30
Rol	2	25	12	1
Tarea	34	4	1	1
Persona	2	16	20	2

A partir del análisis de frecuencias se ratifica que la cultura organizacional predominante en el IMPM, es la cultura orientada a la Tarea, ya que según la percepción de los docentes encuestados fue el tipo cultural que más se ajusta a lo que ocurre en la institución. Otro grupo percibe que la cultura organizacional dominante se ubica en la orientada al rol; en tercer término la orientada a la persona y la menos valorada fue la orientada al Poder, con respecto a lo que ocurre en la actualidad.

A continuación se observa en el Gráfico N°1, la tendencia predominante de la variable independiente, de acuerdo a la tipología de Harrison, en función de la jerarquización realizada por los docentes universitarios encuestados, respecto a lo más valorado y menos valorado, en la actualidad, dentro de la institución.

Gráfico 1.
Tendencia de la Cultura Organizacional Actual



1.1.b. Cultura Preferida

En el cuadro N° 5 se presenta la distribución numérica y porcentual de las percepciones de los sujetos en cuanto a la ideología o cultura predominante, según la teoría de Harrison, del IMPM, a futuro, de acuerdo a su preferencia.

Cuadro N° 5

Distribución de las Percepciones de los Docentes en cuanto a la Cultura Preferida

Tipología Cultural	Sujetos (N)	Porcentaje (%)
Poder	33	82,5
Rol	2	5
Tarea	2	5
Persona	3	7,5
Total	40	100,0

En el cuadro anterior se muestra que el 82,5% de los sujetos encuestados, es decir, treinta y tres individuos prefieren una cultura organizativa orientada al poder. Mientras que un 17,5%, equivalente a tres personas, manifiestan estar a favor, aunque, de manera dispersa, hacia una cultura orientada a la persona; un 5% le gustaría que estuviera dirigida al rol y un 5% que fuera con orientación hacia la tarea.

Cuadro N° 6

Descriptivos de Tendencia Central de la Cultura Preferida

Tipología Cultural	Media	Mediana	Moda	Posición
Poder	3.35	3.57	3.6	1
Rol	2.40	2.33	2.3	3
Tarea	1.84	1.73	1.7	4
Persona	2.42	2.40	2.4	2

La cultura organizacional orientada al Poder presentó la media de 3,35; valor que es menor que la mediana y ésta a su vez menor que la moda, definiendo una distribución asimétrica hacia el límite más bajo, lo que significa que es la de menor predominancia; es decir, la menos valorada. La mitad de los casos de estudio caen por debajo del

valor 3,57; el cual está representado por la mediana y la otra mitad por encima de éste.

En cuanto a la distribución de la cultura orientada al Rol se obtuvo una distribución asimétrica hacia el límite más alto, con una media de 2,40. Mientras que los valores de la mediana y la moda coinciden, siendo menores ligeramente que la media. El 50% de los casos cayeron por debajo y el otro 50% por encima del valor 2,33.

La cultura orientada a la Tarea, igualmente presentó una asimetría positiva, dado que la media de 1,84; es mayor que la mediana; y ésta menor que el modo de 1,67. La media obtenida fue la menor de las tipologías, es decir que representa la cultura predominante en términos de preferencia. La mitad de los casos cayeron por debajo y por encima del valor 1,73.

En cuanto a la cultura organizacional orientada a las Personas se obtuvo una distribución de medidas simétricas, debido a que la media, la mediana y la moda coinciden en 2,4. El 50% de los casos de estudio se ubicaron por debajo del valor 2,4; y el otro 50% por encima de éste.

En términos de preferencia, puede afirmarse que según la percepción de los docentes universitarios, la tipología cultural preferida en primer lugar, es la que está orientada al Poder, seguida en segunda lugar por la que está orientada a la Persona. Mientras que en tercer lugar se ubica la tipología cultural orientada al rol y en último lugar la cultura organizacional orientada a la Tarea.

Seguidamente, se presentan algunos estadísticos de variabilidad, a objeto de determinar la heterogeneidad y la dispersión de la data.

Cuadro N° 7

Descriptivos de Variabilidad de la Cultura Preferida

Tipología Cultural	Rango	Mínimo	Máximo	Desv.típica
Poder	1.93	1.93	3.87	0.48
Rol	1.07	2.00	3.07	0.23
Tarea	1.60	1.40	3.00	0.36
Persona	1.93	1.07	3.00	0.38

Con respecto al conjunto de percepciones de la tipología orientada al poder, los datos se desvían en 0.48 de la media, siendo el valor más bajo obtenido 1,93 y el más alto 3,87; lo cual indica que el rango se ubicó en 1,93. En tanto que, la desviación en la tipología orientada al rol fue de 0,23; siendo el valor más bajo 2.00 y el más alto 3,07; lo cual arrojó un recorrido real de 1,07.

Con relación a la desviación de la tipología orientada a la tarea fue de 0,36 del conjunto de percepciones, siendo el valor más bajo 1,4 y el más alto 3.00; lo cual arrojó un rango real de 1,6. Y en el conjunto de percepciones de la tipología orientada a la persona, en promedio se desvían en 0.38 de la media, siendo el valor más bajo obtenido 1,07 y el más alto 3.00, lo cual indica que el rango se ubicó en 1,93.

En el cuadro N° 8 se muestra la jerarquización por nivel de importancia de las tipologías culturales preferidas.

Cuadro N° 8

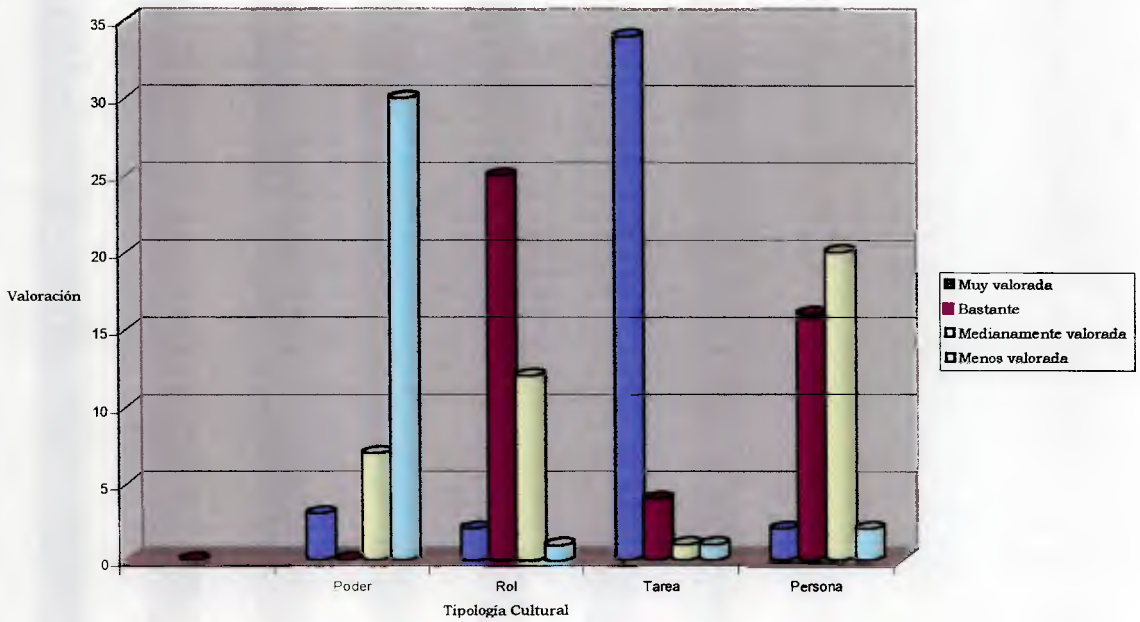
Tendencia Predominante de la Cultura Organizacional Preferida

Tipología Cultural	Muy valorada	Bastante valorada	Medianamente valorada	Menos valorada
Poder	35	3	1	1
Rol	2	30	7	1
Tarea	2	5	11	22
Persona	1	10	20	9

En cuanto a la tendencia predominante de lo que preferirían los docentes universitarios encuestados, que fuera el comportamiento del IMPM, está la tipología cultural orientada al poder; en segundo lugar la orientada al rol, luego en tercer término la orientada la orientada a la persona y la menos valorada la cultura organizacional orientada a la persona.

A continuación se observa en el gráfico N° 2 la tendencia predominante de la cultura organizacional en términos de preferencia.

Gráfico N° 2.
Tendencia de la Cultura Organizacional Preferida



1.2. En cuanto a las Propiedades Motivantes del Puesto.

Hackman y Oldham, citado por Calzolaio y Guerra (1994) señalan nueve (9) componentes de las propiedades motivantes del puesto, que determinan el perfil motivacional del ocupante de dicho puesto, a saber: variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía, retroalimentación, relación con otros, oportunidades de amistad, satisfacción y calidad de vida laboral.

A continuación se presentan los cuadros que muestran los principales descriptivos de tendencia central y de dispersión de la variable dependiente: Propiedades motivantes del puesto de Trabajo de docentes universitarios adscritos al IMPM.

Cuadro N° 9

Descriptivos de las Propiedades Motivantes del Puesto

Media	Desv. Típica	Mediana	Moda	Rango	Mínimo	Máximo
133.43	12.94	133.50	133	61	100	161

Se evidencia que la media de las propiedades motivantes del puesto, para esta muestra seleccionada fue de 133,43; es decir, que el promedio de los puntajes obtenidos por estos sujetos se ubican en este valor. Con referencia a la mediana de los participantes fue de 133,5; de modo que la distribución de los sujetos encuestados está por encima y por debajo de este valor. La moda de 133; representa una tendencia de la muestra hacia los valores medios, indicando que fue el puntaje más representativo obtenido por los docentes universitarios encuestados. En cuanto a la distribución de las medidas se observó que es ligeramente asimétrica, ya que la media es menor que la mediana.

La desviación fue de 12,94; es decir el promedio de la magnitud en el cual el conjunto de puntajes se aleja de la media, en un recorrido real de sesenta y uno (61); resultando una variación de 100 el mínimo y 161 el máximo puntaje, lo cual indica que la dispersión de las puntuaciones de los sujetos se manifiesta alrededor de las

puntuaciones medias a las más elevadas, dado que la media fue de 133,43.

En el cuadro N° 10 se dará a conocer los resultados de la distribución de las propiedades motivantes del puesto, según el promedio de selección de los sujetos de estudio.

Cuadro N° 10

Distribución de las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo

Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo	Promedio	Porcentaje (%)	Nivel de Importancia
Variedad de Habilidades	17,35	13	2
Identidad de la tarea	19,80	14	1
Trascendencia de la tarea	14,20	11	7
Autonomía	6,35	5	9
Retroalimentación	16,42	12	3
Relaciones con otros	15,43	12	5
Oportunidades de amistad	15,55	12	4
Satisfacción	14,90	11	6
Calidad de vida laboral	13,25	10	8

Este cuadro muestra la distribución numérica y porcentual de la percepción subjetiva de los docentes universitarios con relación a los atributos relativos al puesto de trabajo que desempeñan en la actualidad. De los puntajes promedios obtenidos por las propiedades subjetivas del puesto de trabajo, según la percepción de los docentes universitarios encuestados en el IMPM; se puede afirmar que en

orden de jerarquía están: identidad de la tarea con un 14%, variedad de habilidades con un 13%; retroalimentación, relaciones con otros y oportunidades de amistad con un 12% cada una; satisfacción y trascendencia de la tarea con un 11% cada una; calidad de vida laboral con un 10% y autonomía con un 5%.

También puede observarse que identidad de la tarea, variedad de habilidades ocupan el primero y el segundo lugar de importancia, aunque en tercer lugar se encuentran la retroalimentación, la relación con otros y las oportunidades de amistad. Seguida por los factores de satisfacción, trascendencia de la tarea y en último término la autonomía.

Cuadro N° 11

Puntaje Obtenido de las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo

Escala (Puntaje)	Nivel de Motivación	Sujetos (N)	Porcentaje (%)
36-96	Bajo	0	0
97-144	Medio	34	85
145-180	Alto	6	15
Total		40	100

El nivel de motivación producido por el puesto de trabajo de los docentes universitarios, de acuerdo a la escala considerada se encuentra entre el nivel medio y alto. Esto significa que el nivel de motivación generado por el puesto de trabajo se distribuyó en un 0% con ningún sujeto con un nivel bajo; un 85% con (34) treinta y cuatro sujetos con un nivel medio y sólo un 15% correspondiente a (6) seis sujetos con un nivel de motivación alto.

Cabe destacar que con los valores derivados de los resultados de este estudio, pudiera calcularse el índice del potencial motivador, según la fórmula :

(IPM) = (Var. de hab. + Ident. de tarea + Import. Tarea /3) * Autonomía * Retroalimentación

Sin embargo, habría que plantear un modelo matemático que considerara las variables no contempladas en ésta: (a) relaciones con otros, (b) oportunidades de amistad, (c) satisfacción y (d) calidad de vida laboral; que están asociadas a factores de afiliación y satisfacción laboral, pues se derivan como consecuencia de la ejecución de la actividad laboral.

1.2. En cuanto a la Tipología Cultural y las Propiedades Motivantes del puesto

A continuación en los cuadros N° 11 y 12, se presentan para efecto de "mostración", la percepción del tipo de cultura (actual y preferida) según los docentes universitarios del IMPM de acuerdo al nivel de motivación del puesto de sus puestos de trabajo.

1.2.1. Actual

En el cuadro N° 11 se ilustra el nivel de motivación obtenido de la muestra, a partir del puntaje por sujeto, derivado de la percepción subjetiva que se tiene de la cultura existente y el nivel de motivación de su puesto de trabajo.

Cuadro N° 11

Distribución de los Docentes por Tipología y Nivel de Motivación

	Nivel de Motivación del Puesto de Trabajo					
Tipología Cultural	Bajo		Medio		Alto	
Poder			1	2,5%		
Rol					1	2,5%
Tarea			26	65%	3	7,5%
Persona			7	17,5%	2	5%
Total			34	85%	6	15%

De la distribución de frecuencia anterior se desprende que el 65% de los docentes encuestados perciben que existe una tipología cultural orientada a la tarea y que se ubican en un nivel medio de motivación con respecto a sus puestos, al igual que una minoría de 17,5% que perciben que su cultura está orientada a la persona.

Asimismo, se muestra que sujetos con un nivel de motivación alto en sus puestos de trabajo, un 7,5% opina que la cultura organizativa que predomina es la que está orientada a la tarea; un 5% orientada a la persona y un 2,5% orientada al rol.

1.2.2. Preferida

En el cuadro N° 12 se ilustra la distribución de los docentes universitarios, de acuerdo a la cultura organizacional preferida y el nivel de motivación obtenido con respecto a sus puestos de trabajo.

Cuadro N° 12

Distribución de los Docentes por Tipología y Nivel de Motivación

	Nivel de Motivación del Puesto de Trabajo					
Tipología Cultural	Bajo		Medio		Alto	
Poder			30	75%	3	7,5%
Rol			1	2,5%	1	2,5%
Tarea			1	2,5%	1	2,5%
Persona			2	5%	1	2,5%
Total			34	85%	6	15%

De la distribución de frecuencia anterior se desprende que el 85% de los docentes encuestados presentan un nivel medio de motivación con relación a sus puestos de trabajo, aunque en términos de preferencia, se inclina una mayoría de 75% por una tipología cultural orientada al poder y una minoría de 5% por una cultura orientada a la persona, seguida de una preferencia cultural orientada al rol y a la tarea.

Del mismo modo, se observa que con un nivel de motivación alto en su trabajo, la preferencia sigue siendo con un 7,5% por una cultura orientada al poder, aunque otro 7,5% de los sujetos divide su preferencia en forma proporcional, entre una cultura orientada al rol, la tarea o la persona.

2. ANÁLISIS INFERENCIAL

El análisis inferencial se realizó para comprobar o rechazar las hipótesis planteadas en este estudio.

2.1. Relación entre cultura actual vs. Cultura preferida

Los promedios obtenidos de los datos de la cultura organizacional actual orientada al poder (1.78), al rol (2.43), a la tarea (2.96) y a la persona (2.83); al contrastarlos con los promedios de la cultura organizacional preferida orientada al poder (3.35), rol (2.40), tarea (1.84) y a la persona (2.42) según la percepción de los docentes universitarios del IMPM; permitieron deducir que existen diferencias en cuanto a cómo perciben la tipología cultural actual y acerca de cómo les gustaría que fuera.

Para establecer si esas diferencias son significativas, a continuación se observa en el cuadro N° 13, los resultados de la prueba "*t* ", para determinar la diferencia de medias poblacionales, a partir de un nivel de confianza de 0.05 y con una muestra de cuarenta (40) docentes adscritos a la Sede Central del IMPM.

Cuadro N° 13

Nivel de Significación de la Prueba t, con respecto a la Cultura Actual

Tipología Cultural	Estadísticos					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Poder	28.343	39	.000	1.7800	1.6530	1.9070
Rol	56.352	39	.000	2.4283	2.3412	2.5155
Tarea	51.608	39	.000	2.9550	2.8392	3.0708
Persona	47.300	39	.000	2.8317	2.7106	2.9528

Se aprecia en el cuadro N° 13 que para la muestra de los cuarenta (40) sujetos de estudio, el resultado fue **t** (39,40)= 2,955 ($p < 0,05$). Es decir, que el promedio de las percepciones de la cultura actual orientada a la tarea, es significativamente superior que el resto de las tipologías culturales coexistentes en el Instituto en la actualidad.

Además se puede apreciar que las medias de la cultura organizacional orientada a la tarea **t** (39,40)= 2,955 ($p < 0,05$) y a la persona **t**(39,40) = 2,8317 ($p < 0,05$) son semejantes. Aunque la tipología de poder pareciera la de menor importancia, **t** (39,40)= 1,78 ($p < 0,05$) seguida por la cultura orientada al rol con un resultado igual a **t** (39,40)= 2,4283 ($p < 0,05$).

A continuación se observa en el cuadro N° 14, la prueba t para la muestra en estudio, para determinar la diferencia de medias, de las tipologías culturales preferidas.

Cuadro N° 14

Nivel de Significación de la Prueba t, con respecto a la Cultura Preferida

Tipología Cultural	Estadísticos					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
Poder	44.319	39	.000	3.3500	3.1971	3.5029
Rol	67.208	39	.000	2.3983	2.3262	2.4705
Tarea	32.608	39	.000	1.8400	1.7259	1.9541
Persona	40.321	39	.000	2.4200	2.2986	2.5414

En el cuadro N° 14 se observa que para la muestra de los cuarenta (40) sujetos de estudio, el resultado fue **t** (39,40)= 3,355 ($p < 0,05$). Es decir, que el promedio de las percepciones de la cultura preferida orientada al poder, es significativamente superior que el resto de las tipologías culturales coexistentes en el Instituto. Asimismo, se puede apreciar que las medias de la cultura organizacional orientada al rol **t** (39,40)= 2,3983 ($p < 0,05$) y a la persona **t** (39,40)= 2,4200 ($p < 0,05$) son semejantes. Aunque la tipología orientada a la tarea pareciera la de menor relevancia con un resultado de **t** (39,40)= 1,8400 ($p < 0,05$), en términos de preferencia.

2.2. Relación de las Propiedades Motivantes del Puesto vs. la Cultura Actual y la Cultura Preferida

Para elevar los efectos de las variables independientes: cultura organizacional (actual y preferida) sobre la variable dependiente. Propiedades motivantes del puesto, se aplicó un análisis factorial de varianza (ANOVA), considerando un nivel de confianza de 0,05 y 39 gl.

Cuadro N° 15

Análisis Factorial de Varianza de la Cultura Organizacional y el Nivel Motivacional del Puesto.

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Cultura Organizacional Actual	Poder	Inter-grupos	4.48	19	0.24	2.83	0.0129
		Intra-grupos	1.67	20	0.08		
		Total	6.15	39			
	Rol	Inter-grupos	2.40	19	0.13	5.08	0.0003
		Intra-grupos	0.50	20	0.02		
		Total	2.90	39			
	Tarea	Inter-grupos	3.48	19	0.18	2.25	0.0398
		Intra-grupos	1.63	20	0.08		
		Total	5.11	39			
	Persona	Inter-grupos	5.09	19	0.27	10.67	0.0000
		Intra-grupos	0.50	20	0.03		
		Total	5.59	39			
Cultura Organizacional Preferida	Poder	Inter-grupos	3.40	19	0.18	0.65	0.8235
		Intra-grupos	5.51	20	0.28		
		Total	8.91	39			
	Rol	Inter-grupos	1.79	19	0.09	9.38	0.0000
		Intra-grupos	0.20	20	0.01		
		Total	1.99	39			
	Tarea	Inter-grupos	2.16	19	0.11	0.81	0.6747
		Intra-grupos	2.81	20	0.14		
		Total	4.97	39			
	Persona	Inter-grupos	4.95	19	0.26	7.74	0.0000
		Intra-grupos	0.67	20	0.03		
		Total	5.62	39			

Los resultados a partir de la aplicación del estadístico ANOVA, permitieron inferir que la relación del nivel motivacional del puesto ejercido por los docentes universitarios del IMPM con la tipología cultural actual y la preferida arrojó los siguientes valores:

a) Orientada al poder, en la actualidad, mostró un valor de **F** (19,40)= 2,83; esto significa que es significativa al 0,0129; porque p< 0,05. Mientras que en términos de preferencia se obtuvo un valor de **F** (19,40)= 0,65; esto significa que es significativo al 0,8235; pero no al valor de p< 0,05 considerado en este estudio.
b) Orientada al rol en la actualidad, arrojó un valor de **F** (19,40)= 5,08 (p< 0,05); esto significa que es significativa al 0,0003; mientras que en términos prospectivos resultó **F** (19,40)= 9,38; significativo al 0,8235; pero no al valor de 0,05.
c) Orientada a la tarea en la actualidad, arrojó un valor de **F** (19,40)= 2,25 (p< 0,05); esto significa que es significativa al 0,0398; mientras que en términos prospectivos resultó **F** (19,40)= 0,81; significativo al 0,6747; pero no al valor de 0,05.
d) Orientada a la persona en la actualidad, arrojó un valor de **F** (19,40)= 10,67 (p< 0,05); esto significa que es significativa la relación; mientras que en términos de preferencia resultó **F** (19,40)= 7,74; significativo al valor de p< 0,05.

Seguidamente se presenta el cuadro N° 16, un resumen de los resultados estadísticos, en la cual se especifican su nivel de relación, en función de las hipótesis planteadas.

CUADRO N° 16

Relación entre la Variable Independiente : Cultura Organizacional (Actual y Preferida) y la Variable Dependiente: Propiedades Motivantes del Puesto.

Variable	Relación	Resultado
Cultura Organizacional Actual		
Poder	Significativo	**F** (19,40)= 2,83 (P<0,05)
Rol	Significativo	**F** (19,40)= 5,08 (P<0,05)
Tarea	Significativo	**F** (19,40)= 2,25 (P<0,05)
Persona	Significativo	**F** (19,40)= 10,67 (P<0,05)
Cultura Organizacional Preferida		
Poder	No Significativo	**F** (19,40)= 0,65 (P<0,05)
Rol	Significativo	**F** (19,40)= 9,38 (P<0,05)
Tarea	No Significativo	**F** (19,40)= 0,81 (P<0,05)
Persona	Significativo	**F** (19,40)= 7,74 (P<0,05)

Al nivel de confianza de 0,05; el valor de F indica que en la actualidad, la diferencia de medias y la distribución de grupos es significativa; vale decir que el nivel de motivación derivado de las propiedades motivacionales del puesto de trabajo ejercido por estos docentes universitarios, influye en la percepción de la tipología cultural existente.

A diferencia del caso de la tipología cultural preferida que mostró diferencias significativas sólo con las que están orientadas al rol y a la persona, más no así con las culturas orientadas al poder y a la tarea que no expresan diferencias significativas; es decir que el nivel de motivación derivado de las propiedades motivacionales del puesto no influye significativamente.

CAPÍTULO V
INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para Kast y Rosenzweig (1996) la cultura organizacional es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad comparten, y puede contribuir al éxito organizacional a largo plazo, guiando el **comportamiento** al dar significado a las actividades.

En este contexto, fue relevante conocer la percepción de los miembros de la organización educativa, objeto de estudio. Por un lado para conocer su percepción acerca del **comportamiento actual** de la organización y por otro lado, el **comportamiento que preferirían** desarrollar a la luz de la Teoría organizacional de Harrison.

En este orden de ideas, se destacan las siguientes interpretaciones, atendiendo a la revisión de los resultados y a los objetivos planteados:

1. En cuanto a las características de la cultura organizacional del IMPM, según la percepción de los docentes encuestados en la Sede Central; se puede afirmar que existe un predominio de la tipología cultural orientada a la Tarea, según la Teoría de Harrison; lo que permitiría deducir que las actividades realizadas por estos individuos son evaluadas en términos de sus contribuciones a los logros o metas institucionales. Se trata entonces de una cultura en la que básicamente se desarrollan roles funcionales, capaces de romper con las normas establecidas para alcanzar las metas propuestas. Y tal como lo

señala Handy, citado por Graham y Sauders (1991) se trata de una tipología cultural en la que el equipo tiene relevancia estratégica y en la que el conocimiento constituye la plataforma legítima para todo individuo que ejerza autoridad.

Asimismo, es importante reseñar que en esta investigación la tipología cultural valorada en segundo lugar, sobre lo que más se ajusta a la realidad institucional fue la cultura orientada a la Persona, por lo cual se puede describir que la cultura se apoya en valores relacionados con el ejemplo y la colaboración; además de que favorece el ejercicio de roles que contribuyan a al crecimiento y aprendizaje de sus miembros. Al respecto, se confirma de acuerdo a los expresado por Handy, citado por Graham y Sauders (1991) que se trata de organizaciones que fomentan el beneficio de sus miembros y no para producir bienes y servicios, además que es una cultura organizativa propia de instituciones académicas y de labores de asesoría.

Cabe destacar, que la tipología cultural tiene efecto sobre la efectividad de esta organización, dado que para Graham y Sauders (1991) el proceso de toma de decisiones, uso de los recursos humanos y aprovechamiento del medio es determinado por ésta, aunque advierte que en la mayoría de las organizaciones no existe un encaje perfecto con ninguna de las tipologías.

2. Con respecto a las características organizacionales que se desprenden de la preferencia de los sujetos de la muestra en LA Sede Central del IMPM, se obtuvo que de acuerdo a la tipología

de Harrison, se inclinan mayoritariamente, por una ideología orientada al Poder, y en segundo lugar, aquella cultura orientada a la Persona. De lo anterior se deduce entonces que los docentes encuestados como líderes ejercerían una influencia determinante en el proceso de toma de decisiones y un control absoluto sobre el personal que se encuentre en condición de subordinación. Llama la atención esta preferencia por cuanto para Handy, citado por Graham y Sauders (1991) se trata de elementos distintivos de organizaciones nuevas, competitivas y aprensivas de su medio, lo que contrasta con la institución, objeto de estudio, cuyo acervo histórico data de más de cinco décadas.

3. Al comparar las tipologías culturales encontradas en el IMPM, se confirmó la hipótesis planteada por cuanto existe diferencias significativas entre la cultura actual y la preferida. Mientras que en la actualidad tiene preeminencia la tipología cultural orientada a la Tarea, los docentes seleccionan aspectos característicos de una cultura, eminentemente orientada al Poder. De hecho cuando se mide el nivel de importancia cultural, se evidencia que la cultura orientada a la Tarea es la que más se ajusta a lo que sucede en la institución y la que menos se ajusta la de Poder; a diferencia de la medición realizada para conocer su grado de preferencia cultural, la cual arrojó un predominio de la cultura orientada al Poder y en último lugar se ubicó la tipología orientada a la Tarea.

   De allí se deduce que pareciera que esta institución educativa presenta cierto grado de incompatibilidad, a nivel de adaptación

e integración, porque la investigación muestra que en materia de cultura organizativa, está considerablemente alejada de las necesidades y expectativas de la mayoría de los docentes encuestados, quizás porque los objetivos de estos docentes sean más personales relativa a su desarrollo profesional, que organizacionales e incluso inherentes a la dependencia a la cual esté adscrito.

En este sentido, valdría la pena revisar la efectividad de la cultura organizativa sobre el logro de los objetivos individuales e institucionales existentes, ya que para Schein(1996) la cultura representa el conjunto de presunciones básicas desarrolladas y aprendidas en la experiencia grupal en el seno de una comunidad; que permite que el miembro de una organización se enfrente a los problemas de adaptación interna y supere los riesgos del entorno, lo cual puede favorecer el desarrollo de estrategias conducentes a alcanzar el éxito organizacional.

Por consiguiente, si no se comparte en su esencia la cultura de una organización, cómo pudiera encaminar a sus miembros hacia el logro de las metas, sean estas de carácter institucional o individual. González López (2000) afirma que una cultura organizacional será válida en la medida en que logre motivar a sus miembros; es decir que sea capaz de ser fuente de autoestima y autorrealización; aunque también reconoce que la organización enfrentará dificultades para cumplir la doble misión: alcanzar las metas organizacionales y motivar a sus miembros de manera efectiva.

Sin embargo, es interesante acotar que para ambos escenarios, en segundo lugar de valoración, se encontró la tipología cultural orientada a la Persona. Sobre este particular, pareciera que en términos generales la cultura de esta institución cuenta con dos de las características primarias que captan la esencia de la organización, según Robbins (1999), a saber: la orientación hacia las personas y hacia el equipo.

4. Con relación a las propiedades motivantes del puesto de trabajo, según la percepción de los docentes en estudio pertenecientes al IMPM, se determinó que los puestos de trabajo son considerados, mayoritariamente, como de mediana importancia; aunque se observó la presencia de un grupo minoritario de individuos que lo perciben altamente motivante, pero ninguno con motivación deficiente; es decir que se mueve en grados de motivación media y alta. Por consiguiente, se deduce que el nivel de exigencia del puesto es básicamente, moderado en términos de desempeño, aunque pudiera llegar a ser alto.

   No obstante, cabe destacar lo señalado por Paquin (1993) en cuanto a que el potencial de motivación de un trabajo en sí mismo, no motiva a un empleado, pero crea las condiciones para que perseveren sus esfuerzos en pro del desempeño adecuado de su labor, y ciertamente, en la medida en la que los docentes del sector universitario perteneciente a esta institución perciban características significativas en su puesto de trabajo, en esa medida se optimizará su nivel de desempeño.

De los resultados obtenidos puede inferirse que el nivel de motivación de los docentes universitarios, a pesar de ubicarse en una escala media; la sumatoria de los porcentajes obtenidos en los factores: variedad de habilidades, identidad de la tarea y trascendencia de la tarea, se aproxima a un 38% del total de las propiedades estudiadas, las cuales a juicio de Robbins (1999) constituyen características que clasifican a un puesto de trabajo como importante, valioso y útil. Sin embargo, el porcentaje alcanzado por el factor autonomía, hacen presumir que el sentimiento de responsabilidad por los resultados de su actividad laboral es bastante reducido, quizás porque se trata de una estructura organizativa matricial; es decir que a pesar de la naturaleza del trabajo docente no existe un grado significativo de independencia en su desempeño.

Del mismo modo, pareciera que existe cierto nivel de conocimiento de la eficacia del desempeño realizado, tal vez por la posibilidad de ser objeto de baremo institucional o porque sus niveles de exigencia llevan al docente universitario a un proceso de intercambio constante. Cabe resaltar que un 24% matiza este análisis, porque está orientado a la satisfacción de necesidades de crecimiento y autorrealización, vale decir, la búsqueda del perfeccionamiento de sus habilidades y conocimientos personales, lo cual pudiera significar la oportunidad de alcanzar mayor provecho de las posibilidades ofrecidas por un trabajo motivador.

5. En cuanto a la relación entre la tipología cultural y el nivel de motivación del puesto de trabajo, se encontró que los

individuos con una motivación media, perciben que la tipología cultural existente se ajusta a una cultura orientada a la Tarea, aunque un grupo minoritario opina que se trata de una cultura orientada a la Persona. Cabe señalar que ninguno aprecia elementos de una tipología cultural orientada al Rol; por lo que se infiere que se niega la existencia de ésta y por ende se entiende que atenta contra la estabilidad e integridad interna, en virtud de que se infiere una resistencia a la regulación normativa, según Harrison, citado por Vásquez (1990).

Igualmente, en el caso de los sujetos con un nivel de motivación alta, la tendencia es hacia la Tarea, la Persona y el Rol, pero nunca hacia la tipología de Poder, que para esta Teoría pudiera representar una desventaja en el manejo inteligente de la competencia y una ventaja por no ser escenario propicio de conflictos interpersonales.

Las preferencias de los docentes, igualmente se mueve entre el nivel medio y alto de motivación, sólo que la tendencia es hacia la tipología orientada al poder y minoritariamente hacia el resto de las culturas coexistentes.

6. Al describir el nivel de motivación laboral, se distingue a un docente universitario que, obviamente, desarrolla su labor, mediante la ejecución de sus habilidades y talentos, lo cual le permite obtener resultados tangibles que a su vez le proporcionan información acerca de su rendimiento y productividad. Asimismo, es un profesional que requiere de otros compañeros para complementar su trabajo, pero también

para establecer relaciones informales como ser gregario que es dentro de esta sociedad.

No obstante, las propiedades establecidas en cualquier puesto de trabajo conforman la base de la motivación interna del trabajo, pero es el comportamiento de los individuos en el ejercicio de su rol, el que va a determinar lo que va a producir, aunque no hay que obviar la influencia de otros factores intrínsecos y extrínsecos presentes en el contexto laboral que van a incidir en sus procesos de adaptación e integración organizacional.

7. En las organizaciones, existen necesidades organizacionales e individuales que deben ser integradas y satisfechas por la cultura, por lo cual algunos autores señalan que la cultura organizacional de una institución circunscribe aspectos motivacionales, porque propicia el contexto en el cual sus necesidades personales serán satisfechas, lo cual por un lado, determinará el nivel de satisfacción y el por otro, la productividad y el rendimiento de la organización.

   Robbins (1999) plantea que la cultura incluye las percepciones de los individuos acerca del grado de autonomía individual, estructura, identidad, desempeño y tolerancia al riesgo entre otros aspectos, que coinciden con los factores que determinan las propiedades motivantes del puesto de trabajo propuestas por Hackman y Oldhman.

En este orden de ideas, se puede afirmar que existe relación significativa entre la cultura actual y las propiedades motivantes del puesto, lo cual significa que las propiedades motivacionales del puesto del trabajo ejercido por estos docentes en el IMPM, influyen significativamente en la percepción de la tipología cultural existente. A diferencia de la cultura preferida que mostró diferencias significativas, sólo con la tipología orientada al Rol y a la Persona, es decir que la influencia es significativa, mientras que no es así con la tipología cultural orientada al Poder y a la Tarea, cuyas variaciones resultaron no ser significativas. De tal manera, que a medida que existe una preeminencia de la cultura orientada a la Tarea o al Poder, existe menor tendencia predominante en las características descritas del puesto de trabajo ejercido por estos docentes.

Pareciera que por las características inherentes a la labor del docente universitario, existe preocupación por la norma y la responsabilidad en cuanto al logro de las metas organizacionales, lo cual hace predecible de alguna manera su comportamiento y efectivamente, es así, por lo menos en lo referente a las disposiciones que regulan las acciones del personal académico dentro de esta institución de educación superior.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De los resultados de esta investigación, se desprende que para atender las exigencias de un entorno cambiante, la gerencia de recursos humanos de cualquier organización, como las universidades, debe considerar la cultura como uno de los elementos esenciales no sólo de su proceso de planificación estratégica, sino también como elemento determinante del comportamiento organizacional, así como de los factores del puesto de trabajo que posibiliten dinamizar ese comportamiento, entre estos, las propiedades motivantes del puesto.

Puede afirmarse que existe una relación significativa entre cultura organizacional actual y las propiedades motivantes del puesto de trabajo y una relación no significativa entre cultura organizacional preferida y el nivel de motivación, derivado de las propiedades motivantes del puesto de trabajo ejercido por los docentes universitarios pertenecientes al IMPM.

En este instituto de educación superior se encontró que predomina una tipología cultural orientada a la tarea, lo cual permitió tener una visión diagnóstica del IMPM, a partir de la teoría de Harrison, en la se señala que la cantidad y calidad del trabajo realizado por los docentes universitarios tiende a depender de su grado de conocimientos o de competencias adquiridas o por desarrollar. No obstante, esta información representa un insumo valioso para efectos de futuros planes de desarrollo de carrera o bien para el establecimientos de

estrategias conducentes a fomentar la calidad del sistema de educación superior, a través de una cultura evaluativa que garantice estándares de calidad tanto para los docentes como para la propia organización.

En cuanto al perfil de motivación del docente universitario del IMPM, se infiere que poseen un nivel motivación laboral medio, por lo cual pudiera pensarse que al optimizar las dimensiones características del puesto de trabajo de estos profesionales, éste se volvería más atractivo y motivante, lo cual pudiera incrementar los indicadores de producción intelectual; ya que estarían teóricamente satisfechos en su contexto laboral. Sin embargo, existe evidencia de niveles de motivación alto, por lo que sería importante conocer si esto responde a características individuales, o a condiciones motivaciones externas (ascensos, contenido de trabajo o remuneración) o quizás por las condiciones inherentes al ambiente de trabajo.

Finalmente, se infiere que de la evaluación que hace el docente acerca de su labor en el contexto de su organización, puede expresarse el impacto social de su trabajo, pero también sus niveles de satisfacción laboral asociados a sus necesidades y expectativas personales y profesionales, todos estos elementos fundamentales para su desarrollo profesional y por ende, factor coadyuvante al crecimiento de los indicadores de calidad y rendimiento organizacional.

RECOMENDACIONES

a. Considerar algunos aspectos de este estudio respecto a cada una de las variables estudiadas, con el propósito de rescatar las fortalezas y oportunidades culturales encontradas, pudiendo entonces, diseñar estrategias conducentes a minimizar las deficiencias encontradas en pro de optimizar los mecanismos que favorezcan el logro de los objetivos tanto de la organización como de los miembros que la integran, en función de la misión y visión de la organización.

b. Efectuar una investigación en la cual se incluyan variables de tipo demográficas, como sexo y edad y situacionales, como categoría académica y educación formal; a objeto de diagnosticar posibles asociaciones con las variables de este estudio y así tener otros insumos que favorezcan el desarrollo profesional.

c. Incrementar el número de individuos en la muestra, con el fin de emplear estadísticos de mayor alcance dentro de esta Institución y en comparación con otras instituciones de Educación Superior, tanto en el sector público como privado.

d. Realizar una investigación apoyada en los instrumentos de Goffe y Jones (2000) sobre el carácter de una organización para compararlos con los resultados derivados de la aplicación del instrumento de Harrison (1972), pero sólo en la situación actual, con el propósito de orientar un proceso

de cambio o de desarrollo organizacional a tono con procesos como los de evaluación y acreditación universitaria.

e. Considerar la posibilidad de efectuar una investigación en la cual pueda estudiarse la influencia de las variables motivacionales del puesto de trabajo de docentes universitarios en su desarrollo profesional y en su evaluación del desempeño.

f. Estudiar la posibilidad de generar un modelo matemático a través del cual se calcule un índice del potencial de motivación de un individuo, pero considerando factores internos como: logro, reconocimiento, responsabilidad y promoción; pero además otros factores asociados a la aceptación de autoridad y de valores, y otros como: relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, seguridad y salario; debido a que a juicio de esta autora representaría un indicador bastante integral del ejercicio de un puesto de trabajo, tanto para efectos de diseño como de rediseño.

REFERENCIAS

Alvarez, G. (1998). Facilitando Trabajos de Grado. Monografía no publicada. Caracas: Universidad Simón Bolívar.

Alzolar, L. y Crespo, M. (1995). *Relación entre las propiedades motivantes del puesto y la percepción del clima organizacional en trabajadores de una empresa manufacturera.* Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Ary, D., Cheser, L. y Razavieh, A. (1992). Introducción a la Investigación Pedagógica. Segunda edición. México: McGraw-Hill.

Avalos, B. (1996). *Caminando Hacia el Siglo XXI: Docentes y Procesos Educativos en la Región de Latinoamérica y El Caribe.* Proyecto Principal de Educación. UNESCO- OREALC. Boletín N° 41. pp. 7-40.

Blum, M. y Naylor, C. (1996). Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales. Madrid: Editorial Trillas.

Calzolaio, A. y Guerra, M. (1994). *Expectativas de éxito y propiedades motivantes del puesto.* Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Carrasquero, A. (1998). La Percepción de las características del puesto de trabajo y su relación con las variables motivacionales. *Investigación y Postgrado, 13*(2), 35-53.

Chiavenato, I. (2000). Administración De Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill.

Chruden, H. y Sherman, B. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Thomson editores.

Cook, T. Y Reichardt, Ch. (1995). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. España: Morata

CRESALC/UNESCO (1997). Hacia una nueva educación superior. Caracas: Colección: Respuestas. Ediciones CRESALC/UNESCO.

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

Denison, D. (1991). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Colombia: Legis Editores S.A.

Duarte Barboza, J. (1996). La Cultura Organizacional y Las Propiedades motivantes del Puesto de Trabajo en Jefes de Departamento y Supervisores de una Empresa de Servicios. Universidad Católica Andrés Bello.

García Guadilla, C. (1997). Situación y Principales Dinámicas de Transformación de la Educación Superior en América Latina. Caracas: Ediciones CRESALC/UNESCO

García, S. y Dolan S. (1997). La Dirección por Valores. España: Editorial McGraw -Hill.

Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. (1997). Las Organizaciones. España: Editorial Irwin.

Goffe, R. Y Jones, G. (2001). El carácter organizacional. España: Ediciones Granica.

González López, L. (2001). Satisfacción y Motivación en el Trabajo. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

González Vadillo, J. L. (1993). Comportamiento Humano. Bilbao: Universidad de Deusto.

Gordon, J. (1997). Comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

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

Granadillo, H. (1999). *Diagnóstico y Enriquecimiento Motivacional del Cargo de Jefe de Núcleo del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio: El Primer paso hacia la reingeniería.* Trabajo de ascenso no publicado. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Los Dos Caminos.

Granell, E., Garaway, D. y Malpica, C. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Retos y Oportunidades en Venezuela. Caracas: Ediciones IESA.

Guedéz, V. (1998). Gerencia, Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/Clacdec.

Hall R. (1983). Organizaciones: Estructura y Proceso. Segunda Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana

Hax, A. y Majluf, N.(1996). Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. Chile: Ediciones Dolmen.

Hellriegel, D. ; Slocum, J. y Woodman, R. (1999). Comportamiento Organizacional.. Octava Edición. México: Internacional Thomson Editores.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P.(1991). Metodología de la Investigación. México: McGraw –Hill.

Herzberg, F. (1976). El Trabajo y la Naturaleza del hombre. Barcelona: I. G. Seix y Barral Hnos., S.A.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1983). Comportamiento en las Organizaciones. México: Nueva Editorial Interamericana.

Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Venezuela: SYPAL.

Kast, D. y Kahm, R. (1997). Psicología Social de las Organizaciones. México: Editorial Trillas.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996). Administración en las Organizaciones. México: McGraw-Hill

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las Organizaciones. Madrid: McGraw-Hill

Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). Administración. Una Perspectiva Global. México: McGraw-Hill.

Mariselli, R. (2001). Temas de Recursos Humanos: Clima Organizacional. Ser Humano y Trabajo.

Miranda N. Y Rodríguez J. (1994). *Efecto de las variables personales y académicas de estudiantes de pregrado, sobre su percepción del clima organizacional.* Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Mogollón de Lugo, I. (1998). *Perfil de Motivación para el Trabajo de Docentes Universitarios: Dos Casos de Estudio.* Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Simón Bolívar. Caracas.

Omaña Casanova, D. (1996). *Situación Laboral del Personal Docente Ordinario y Contratado en el Núcleo Táchira del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.* Trabajo de grado de maestría no publicado. Instituto Pedagógico "Luis Beltrán Prieto Figueroa". Barquisimeto.

Paquín, M. (1993). El Trabajo. México: Editorial Trillas.

Pérez de Roberti, R. Y Sanabria de Camino, A. (1997). El clima organizacional en el decanato de Ingeniería Agronómica de la Universidad Centrooccidental "lisandro Alvarado". *Investigación y Postagrado. 12*(1), 91-111.

Rey de Cestari, M. (1995). *La Autorrealización del Recurso Humano Docente. Incidencia en la calidad laboral exigida para la gerencia en el Instituto Universitario Don Rómulo Betancourt.* Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Valera.

Ley de Universidades (1970). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 1.429 (Extraordinario), Septiembre 8, 1970.

Phegan, B. (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.

Picón, G. (1991). La Universidad: Sus peculiaridades como Organización Social Formal. *Revista Universitaria de Ciencias del Hombre.* Universidad José María Vargas, (1), 107-125.

Ramírez, E. y Santalla, Z. (1999). Guía para la Realización y Presentación del Trabajo de Grado. Caracas: UCAB.

Reglamento General de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Resolución N° 719, Ministerio de Educación). (1988, Junio 27). Gaceta Oficial de la República DE Venezuela, 4.302 (Extraordinario), Junio 27, 1988.

Robbins, S.(1999). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México: Prentice Hall.

Schultz, D.P. (1991). Psicología Industrial. México: McGraw-Hill.

Shein, E. (1990). Psicología de la Organización. Tercera Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Siegel, L. (1973). Psicología Industrial. México: Compañía Editorial Continental.

Tripier, B. (2002, Marzo 17). Tecnología de Negocios. *El Nacional.* E/9

Tünnermann Bernheim, C.(1998). La Educación Superior en el Umbral del Siglo XXI. Caracas: Ediciones CRESALC/UNESCO.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (1998). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral. Caracas: FEDUPEL.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (1996). Políticas de Investigación. FEDUPEL.

Uslar Pietri, A. (1996, abril 14). Pizarrón de papel. *El Nacional.*

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

Vroom V. Y Deci E. (1979). Motivación y Alta Dirección. México: Editorial Trillas.

ANEXO A

PRESENTACIÓN

Actualmente, se está desarrollando un trabajo de investigación referido a Motivación y Cultura Organizacional, el cual tiene el propósito de analizar los elementos que incentivan al trabajo y factores que se asocian al establecimiento de ideologías organizacionales. La intención es tener una visión global de esta temática dentro de la Universidad, específicamente en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio; que permita orientar el cambio en función de sus necesidades, y contribuya a su vez con la labor de investigación.

En este sentido, requiero de su valiosa contribución para recopilar la información, contestando los dos cuestionarios que se anexan, los cuales son de carácter anónimo.

Agradeciendo de antemano la colaboración que pueda prestar acerca del particular, se despide, atentamente.

Yolibet Ollarves Levison
Investigadora

ANEXO B

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario intenta obtener información de cómo es percibida esta organización educativa. A continuación se presentan las instrucciones y un ejemplo:

Instrucciones

a. Cada pregunta (item) tiene cuatro alternativas de respuesta (a,b,c,d).
b. Jerarquice, colocando el número uno (1) en la alternativa que usted considere que se ajusta más a lo que ocurre (columna "Cultura Actual").
c. Coloque los números dos (2), tres (3) y cuatro (4) en las alternativas siguientes de acuerdo al orden de prioridad que le merezcan.
d. Se deben jerarquizar las cuatro alternativas para cada una de las preguntas, comenzando por el comportamiento actual de la organización.
e. Posteriormente, realice la misma operación para la "Cultura Preferida", en la cual se refleja lo que preferiría usted que fuese el comportamiento esta organización.

Ejemplo:

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

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

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

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

¡Gracias por su colaboración!

Adaptación de Harrison (1972)

Item	Cultura Actual	Cultura Preferida
1.En esta organización educativa se considera que un buen jefe es una persona que es:		
a. Firme, decisiva, pero justa. Es considerada con los subordinados que le muestran dedicación		
b. Correcta, pero impersonal. Evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Sólo pide a sus subordinados lo que le es requerido formalmente por la organización		
c. Igualitaria en el trato con los subordinados. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.		
d. Preocupada y sensible a las necesidades y modos de pensar de los subordinados. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a los subordinados.		
2.En esta organización educativa se considera que un buen subordinado es una persona :		
a. Trabajadora y preocupada por alcanzar los objetivos fijados por los superiores: Cumplidora.		
b. Que se enfrenta sólo con los problemas y responsabilidades de su tarea, evita actuar de manera que cause problemas al superior.		
c. Motivada para dar lo mejor de sí misma en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y está abierta a aceptar las ideas de otros.		
d. Vitalmente interesada en el desarrollo de sus propias potencialidades, dispuesta a aprender y recibir ayuda		
3.En esta organización educativa se considera que un buen empleado es aquel que da prioridad a:		
a. Los requerimientos personales del jefe.		
b. El cumplimiento de normas y procedimientos de ley.		
c. La realización de la tarea, de acuerdo con habilidades, energía requerida y recursos materiales existentes.		
d. Las necesidades personales relacionadas con la tarea.		

Adaptación de Harrison (1972)

	Cultura actual	Cultura Preferida
4. Las personas que "lo hacen bien" en esta organización educativa son:		
a. Astutas y competitivas, con fuerte sentido del poder e influencia en los demás.		
b. Conscientes y responsables de sus obligaciones formales. Con fuerte sentido de lealtad hacia la organización.		
c. Técnicamente competentes. Con una gran preocupación por la realización del trabajo.		
d. Efectivas y hábiles en las relaciones personales. Preocupadas por las necesidades personales de los demás y por el desarrollo de la gente.		
5. Esta organización educativa trata al individuo:		
a. Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.		
b. Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles sobre la base de un convenio mutuo de derechos y responsabilidades.		
c. Como integrante de un equipo de trabajo, que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.		
d. Como una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma.		
6. En esta organización educativa, las personas son controladas en su actuación e influidas a través de:		
a. El ejercicio del poder personal de quienes mandan. Motivación a través del uso de recompensas y sanciones.		
b. El ejercicio impersonal del mando, con el uso de procedimientos y normas de rendimiento. Motivación a través de la uniformidad en el uso de reglas.		
c. La comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos. Motivación obteniendo un compromiso personal al logro de los objetivos.		
d. El interés y agrado que encuentra en su trabajo y a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas que realizan el trabajo.		

Adaptación de Harrison (1972)

	Cultura actual	Cultura preferida
7. En esta organización educativa se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás, si:		
a. Tiene más autoridad y poder dentro de la organización.		
b. Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.		
c. Tiene más competencia profesional en lo que se refiere al trabajo.		
d. Los demás la perciben como una persona que los apoya y ayuda a realizar el trabajo.		
8.La asignación de tareas en esta organización educativa se hace de acuerdo a:		
a. El juicio y necesidades de las personas con más autoridad.		
b. La división formal de funciones y responsabilidades existentes.		
c. Recursos y requerimientos de capacidad de las personas que realizan el trabajo.		
d. Deseos y gustos personales de los miembros de la organización.		
9.En esta organización educativa, el trabajo se realiza con cierta efectividad, debido a que las personas:		
a. Esperan obtener una recompensa, sienten temor a presiones de algún tipo o tienen adhesión a alguna de las personas que tienen poder dentro de la organización.		
b. Sienten respeto por las obligaciones de su contrato reforzadas por algún tipo de presión en este sentido y por la lealtad a la organización.		
c. Sienten un compromiso personal con el trabajo y sus objetivos y buscan la satisfacción personal que produce un trabajo eficaz .		
d. Sienten gusto por el trabajo, y preocupación o respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.		

Adaptación de Harrison (1972)

	Cultura actual	Cultura Preferida
10. En esta organización educativa, la gente trabaja en equipo cuando:		
a. Un superior lo pide o cuando creen que pueden utilizar a los otros en su provecho.		
b. La coordinación y el intercambio están establecidos por la organización.		
c. La contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea.		
d. Es personalmente satisfactorio o representa un estímulo personal.		
11. En esta organización educativa, la competencia entre las personas se da generalmente para:		
a. Ganar poder y ventajas personales.		
b. Ganar una posición de mayor status y prestigio dentro de la estructura formal de la organización.		
c. Aumentar la calidad de su contribución al logro del objetivo.		
d. Satisfacer necesidades individuales		
12. En esta organización educativa, los conflictos están:		
a. Controlados por la intervención de superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.		
b. Suprimidos, en general, por la existencia de normas, procedimientos y definición de responsabilidades.		
c. Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de la tarea a cumplir.		
d. Resueltos por la discusión de las necesidades y valores de las personas.		

Adaptación de Harrison (1972)

	Cultura Actual	Cultura preferida
13. Las decisiones en esta organización educativa son tomadas por: a. Las personas que tienen más poder y autoridad.		
b. Las personas cuyas descripciones de puestos impliquen esa responsabilidad.		
c. Las personas con mayor conocimiento y experiencias sobre este problemas.		
d. Las personas que están involucrados personalmente y afectadas por los resultados.		
14. En esta organización educativa, el control y las comunicaciones se consideran adecuados cuando: a. Las ordenes fluyen de arriba hacia abajo, como una pirámide. La información circula a través de una cadena de mando.		
b. Las ordenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba, dentro de la estructura funcional de la organización.		
c. La información es recibida de todos los centros de trabajo y usada por las personas que coordinan para establecer prioridades y niveles de recursos.		
d. La información fluye de persona a persona de acuerdo con relaciones establecidas voluntariamente.		
15. En esta organización educativa, se responde al entorno como si éste fuera: a. Una selva competitiva donde cada una está en contra del otro, y los que no ganan pierden.		
b. Un sistema racional y ordenado, en la cual la competencia está limitada por la ley, puede haber negociación o compromiso para resolver conflictos.		
c. Un lugar imperfecto que puede reacondicionarse y mejorarse de acuerdo con los logros de la organización.		
d. Un medio de conseguir lo que necesita y donde hay que mirar para descubrir las necesidades de las personas.		

Adaptación de Harrison (1972)

ANEXO C

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de preguntas, que tienen como propósito recolectar información acerca de las propiedades motivantes de su puesto de trabajo; las cuales constituyen características subjetivas de una labor, manifestadas en las percepciones de las personas que lo ejecutan.

Por favor conteste TODAS las preguntas y marque con una equis (X) sólo una de las alternativas de respuesta que se le ofrecen para cada pregunta.

Ejemplo:

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

En este ejemplo la persona marcó una "x" en la casilla cinco (5), ya que la ejecución de su trabajo **siempre** le genera un sentimiento de satisfacción personal.

Item	**1 nunca**	**2 rara vez**	**3 a veces**	**4 general-mente**	**5 siempre**
1. Su trabajo involucra hacer sólo una parte de la tarea total.					
2. Su trabajo tiene gran valor y significación por si mismo.					
3. Su trabajo facilita la ejecución de nuevos procedimientos.					
4. Recibe información verbal directa por parte de sus superiores, que le permite conocer los resultados de su desempeño.					
5. Su puesto le permite poner en práctica su capacidad para enfrentar los riesgos y desafíos que se presentan en su trabajo.					
6. Las actividades que se realizan en su puesto son variadas, motivantes y desafiantes.					
7. Su trabajo le permite conseguir crecimiento y realización personal.					
8. Los beneficios que usted recibe por parte de la organización por su desempeño, los considera justos.					

Adaptación de Calzolaio y Guerra (1994)

Item	1 nunca	2 rara vez	3 a veces	4 general mente	5 siempre
9. Su cargo le brinda la oportunidad de ser responsable por la ejecución y resultados de las tareas.					
10. Organiza y comparte gratos encuentros sociales con sus compañeros de trabajo.					
11. Su trabajo es sólo una pequeña parte de la tarea que es terminada por otras personas.					
12. Las actividades que comprende su puesto de trabajo son complejas.					
13. Su puesto le otorga la suficiente autoridad como para tomar decisiones importantes.					
14. Las condiciones de trabajo en las que se desempeña, tales como luz, temperatura ambiental, espacio físico, etc., son adecuadas.					
15. Su puesto de trabajo es indispensable e importante para otras personas.					
16. Los resultados de su trabajo tienen un efecto significativo sobre el bienestar de otras personas.					
17. Su trabajo le estimula como para continuar en éste con entusiasmo.					
18. Su trabajo le permite realizar tareas que implican retos.					
19. Su puesto le permite coordinar y programar parte de su propio trabajo.					
20. Su trabajo le permite interactuar y establecer relaciones de amistad con sus compañeros.					
21. En su trabajo se le otorga el mismo trato respetuoso, tanto a los superiores como a los subordinados.					
22. El sueldo, beneficios y recompensas que recibe le permiten experimentar un sentimiento de satisfacción.					
23. Su trabajo puede hacerse adecuadamente en equipo.					
24. Su puesto le aporta la oportunidad de aprender nuevas tareas.					
25. Su salario se corresponde con sus esfuerzos.					
26. Su trabajo le permite establecer relaciones en las que contrata y negocia horarios con otras personas.					

Adaptación de Calzolaio y Guerra (1994)

Item	1 nunca	2 rara vez	3 a veces	4 general mente	5 siempre
27. El trabajo le permite desarrollar sentimientos de identidad y permanencia con la organización universitaria.					
28. En su trabajo existen oportunidades de rotación entre los puestos.					
29. Las funciones que realiza en el cargo exigen trabajo cooperativo con otras personas.					
30. Se siente directamente responsable por los resultados de su trabajo.					
31. Su trabajo es guiado primordialmente por su (s) superior (es).					
32. Su trabajo es más significativo e importante en comparación con el trabajo realizado en otros puestos.					
33. Su trabajo le aporta la posibilidad de terminar completamente las partes del trabajo comenzadas.					
34. Su trabajo le facilita oportunidades para desarrollar relaciones de amistad.					
35. Existe continuidad y relación entre las actividades que se realizan en su trabajo.					
36. Las actividades que realiza le exigen operar equipos mecánicos (calculadoras, computadoras, máquinas de escribir, etc.).					

Adaptación de Calzolaio y Guerra (1994)